



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
DA UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
(SISQUAL-UEM)

Junho, 2021

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS.....	ii
LISTA DE TABELAS.....	ii
SIGLAS E ACRÓNIMOS	iii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Âmbito do sistema de gestão da qualidade	1
1.2 Contexto.....	2
1.3 Historial dos mecanismos de garantia da qualidade na UEM	3
2 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE	5
3 POLÍTICA DA QUALIDADE DA UEM	8
4 MECANISMOS GERAIS DO SISQUAL-UEM	9
4.1 Gestão baseada em processos	9
4.2 Ciclo de melhoria contínua da qualidade - PDCA	10
4.3 Auto-avaliação, avaliação externa e acreditação	11
4.4 Dimensões e padrões na avaliação da qualidade.....	12
4.5 Engajamento das partes interessadas	13
4.6 Produção e divulgação da informação.....	13
4.7 Monitorização, avaliação e melhoria contínua do SISQUAL-UEM.....	14
5 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DO SISQUAL-UEM	15
5.1 Processos nucleares.....	15
5.1.1 Ensino	15
5.1.2 Investigação e Extensão.....	16
5.2 Processos de suporte técnico administrativos.....	17
5.3 Processos de governação e gestão estratégica	18
6 ACTORES E RESPONSABILIDADES DO SISQUAL-UEM	19
7 ESTRUTURA DOCUMENTAL DO SISQUAL-UEM.....	21
8 revisão e Divulgação.....	23
9 GLOSSÁRIO	24
Anexo. Lista de documentos estratégicos, orientadores e operacionais da UEM.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama da Universidade Eduardo Mondlane	7
Figura 2. Macro processos da Universidade Eduardo Mondlane	10
Figura 3. Ciclo de gestão da qualidade PDCA.....	11
Figura 4. Estrutura documental do SISQUAL-UEM.....	21
Figura 5. Tipo de documentos e responsabilidades na estrutura documental do SISQUAL-UEM.....	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Procedimentos e instrumentos para a garantia da qualidade do ensino.....	15
Tabela 2. Procedimentos e instrumentos para a garantia da qualidade da investigação e extensão .	16
Tabela 3. Procedimentos e Instrumentos para a garantia da qualidade dos processos de suporte técnico-administrativos	18
Tabela 4. Procedimentos e Instrumentos para a garantia da qualidade dos processos de governação e gestão estratégica	19
Tabela 5. Actores do SISQUAL-UEM e suas responsabilidades.....	20

SIGLAS E ACRÓNIMOS

AA	Auto-avaliação
AE	Avaliação Externa
BR	Boletim da República
CB-UEM	Centro de Biotecnologia da UEM
CEA	Centro de Estudos Africanos
CeCAGe	Centro de Coordenação dos Assuntos do Género
CECOMA	Centro de Comunicação e Marketing
CEDIR	Centro de Estudos sobre Direito de Integração Regional da SADC
CEISA	Centro de Estudos Industriais Segurança e Ambiente
CEND	Centro de Ensino à Distância
CEPPAG	Centro de Estudos de Políticas e Programas Agroalimentares
CEPTMar	Centro de Pesquisa e Tecnologia do Mar
CIUEM	Centro de Informática da UEM
CNAQ	Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade
CSOGET	Centro Regional de Excelência em Estudos de Eng ^a e Tecnologia de Petróleo e Gás
CUN	Conselho Universitário
DAPDI	Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional
DIM	Direcção de Infraestrutura e Manutenção
DLA	Direcção de Logística e Aprovisionamento
EaD	Ensino à Distância / Educação à Distância
ECA	Escola de Comunicação e Artes
ESCIDE	Escola Superior de Ciências de Desporto
ESCMC	Escola Superior de Ciências Marinhas e Costeiras
ESHTI	Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane
ESNEC	Escola Superior de Negócios e Empreendedorismo de Chibuto
ESUDER	Escola Superior de Desenvolvimento Rural
GaPQEI	Gabinete de Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais
GQA	Gabinete para a Qualidade Académica
IES	Instituição (ões) de Ensino Superior
INED	Instituto Nacional do Ensino à Distância
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
Letras e C.S.	Letras e Ciências Sociais
PEUEM	Plano Estratégico da Universidade Eduardo Mondlane
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SINAQES	Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade
SISQUAL-UEM	Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade Eduardo Mondlane
UC	Unidade Curricular
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
UO	Unidade Orgânica

1 INTRODUÇÃO

1.1 Âmbito do sistema de gestão da qualidade

O SISQUAL-UEM operacionaliza a Política da Qualidade da UEM, assumindo os objectivos e princípios de qualidade nela expressos. O SISQUAL-UEM engloba todas as unidades e serviços da UEM, com o objectivo de promover uma cultura de qualidade transversal aos vários processos organizacionais, contribuindo para a excelência em todas as áreas de actuação.

As alterações ao SISQUAL-UEM introduzidas na presente versão centraram-se fundamentalmente no seguinte:

- O SISQUAL-UEM, anteriormente circunscrito aos mecanismos de auto-avaliação dos cursos, constitui-se nesta revisão num sistema de suporte à gestão de toda a universidade sendo transversal a todas as suas unidades organizacionais. Neste sentido, o SISQUAL-UEM passa a chamar-se Sistema de Gestão da Qualidade da UEM incorporando o controlo e a garantia da qualidade.
- No alinhamento com os requisitos das normas ISO 21001: 2018 (E), passando a promover a abordagem por processos, suportada no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) e no pensamento baseado em risco.
- Na estrutura organizacional de facilitação do SISQUAL-UEM a nível as unidades orgânicas alinhadas com a reestruturação a nível central. Assim, a nova estrutura inclui o Departamento de Planificação e Qualidade na UO subordinado ao respectivo director.

Em alinhamento com os referenciais nacionais e internacionais para a garantia da qualidade e as disposições legais aplicáveis, o SISQUAL-UEM aborda e desenvolve um conjunto de mecanismos, procedimentos e instrumentos articulados que regulam os processos de gestão e melhoria contínua da qualidade bem como os actores e suas responsabilidades.

O documento estrutura-se nos seguintes capítulos:

Capítulo 1. Introdução. Apresenta o contexto e justificação para a revisão do SISQUAL-UEM aprovado em 2012, descreve a evolução do sistema desde a sua criação e apresenta as principais alterações feitas e as características do documento do sistema

Capítulo 2. Caracterização da Universidade Eduardo Mondlane. Apresenta a missão visão e as linhas gerais do desenvolvimento estratégico da instituição, e a estrutura organizacional.

Capítulo 3. Política da Qualidade. Descreve a política institucional para a qualidade e seus objectivos.

Capítulo 4. Mecanismos gerais do SISQUAL-UEM. Apresenta os mecanismos gerais que se aplicam na gestão da qualidade na Universidade.

Capítulo 5. Procedimentos e instrumentos para garantia da qualidade dos processos nucleares, de gestão de recursos e de serviços de apoio, e governação e gestão estratégica. Define os processos que devem ser implementados para a garantia da qualidade dos processos da UEM.

Capítulo 6. Actores e responsabilidades. Define os intervenientes internos e externos no Sistema e suas responsabilidades.

Capítulo 7. Estrutura documental do SISQUAL-UEM. Apresenta a estrutura hierárquica dos vários documentos institucionais na sua relação com o Sistema.

Capítulo 8. Revisão e divulgação do SISQUAL-UEM. Define as responsabilidades da revisão e divulgação do documento do SISQUAL-UEM

O documento inclui um glossário dos principais termos nele usados e outros não usados mas considerados importantes para a compreensão sobre a gestão da qualidade. Inclui ainda um anexo com uma tabela de documentos estratégicos e operacionais discriminados em função dos processos nucleares da missão institucional (ensino, investigação e extensão), dos processos de governação e gestão estratégica e os de suporte técnico e administrativo.

1.2 Contexto

A qualidade no ensino superior tem sido um conceito central e um dos principais focos das políticas institucionais e governamentais em todo o mundo. Entre as razões habitualmente referidas, para a implementação de sistemas de gestão da qualidade no ensino superior contam-se as que estão relacionadas com as mudanças socio-culturais e educativas, que exigem formas mais eficazes e eficientes de gerir a concepção, desenvolvimento e resultados dos serviços prestados pela academia. Em Moçambique, a garantia da qualidade de ensino superior constitui uma preocupação não apenas do Governo e das Instituições de Ensino Superior (IES) mas também da sociedade em geral. Assim, em conformidade com o artigo 28 da Lei nº 5/2003, de 21 de Janeiro, que regula a actividade do Ensino Superior, o Conselho de Ministro criou o Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior (SINAQES) e seu órgão implementador o Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade no Ensino Superior (CNAQ) através do Decreto nº 63/2007 (BR nº52, I Série de 31 de Dezembro). O SINAQES é um sistema que integra normas, mecanismos e procedimentos coerentes e articulados que visam concretizar os objectivos da qualidade de ensino superior e que são operados pelos actores que nele participam, e aplica-se a todas as Instituições do Ensino Superior.

Paralelamente, o Conselho de Ministros criou em 2006 o Instituto Nacional de Educação à Distância (INED)¹ com a responsabilidade de desenvolver o sistema de acreditação e garantia da qualidade da educação à distância (EaD), estabelecer normas de garantia da qualidade e avaliar e acreditar instituições e programas de EaD no país. O Regulamento do Ensino à Distância² estabelece as responsabilidades e requisitos destes processos.

Na prossecução do SINAQES, a Universidade Eduardo Mondlane (UEM) iniciou o desenvolvimento do seu sistema de garantia da qualidade em 2012 e, tendo por base os regulamentos nacionais, criou o Sistema de Garantia da Qualidade Académica da UEM (SISQUAL-UEM) e o Gabinete para a Qualidade Académica (GQA)³. Em 2013, a UEM implementou o primeiro ciclo de auto-avaliação dos cursos, processo fundamental e basilar do SISQUAL-UEM, e participou no projecto-piloto de auto-avaliação de cursos em 11 IES liderado pela CNAQ.

A nível nacional a implementação do SINAQES tem tido um ímpeto significativo nos últimos anos e vem desafiando as IES para acelerarem os seus sistemas internos de garantia da qualidade. Em 2016, o CNAQ organizou o primeiro processo de acreditação de cursos e iniciou um projecto-piloto de

¹ Decreto nº 49/2006 de 26 de Dezembro

² Decreto nº 35/2009 de 7 de Julho

³ Deliberação N° 63/CUN/2012

avaliação institucional. A nível regional e internacional, várias tendências colocam também desafios à UEM, tais como os *rankings* anuais das universidades, as oportunidades e exigências para internacionalização e mobilidade e iniciativas africanas de estabelecimento de padrões comuns para aferir a qualidade institucional e dos cursos.

Em 2013 O Conselho Universitário aprovou uma nova missão e uma nova visão⁴. Como forma de materializar a sua nova missão e visão, em 2017, foi aprovado o Plano Estratégico (PEUEM 2018-2028)⁵. Neste plano, a UEM reforça o seu compromisso com a melhoria contínua da qualidade e a busca de excelência, como elementos fundamentais para a sua transformação numa universidade de investigação. O alcance desta missão e visão exige uma cultura de qualidade na instituição que garanta a excelência e o reconhecimento pela sociedade do seu ensino, investigação e extensão.

A existência de um sistema interno de garantia da qualidade, consolidado e alinhado com padrões nacionais e internacionais, é um requisito fundamental para as instituições do ensino superior. O mesmo representa um compromisso da gestão de topo e de toda a comunidade universitária e estabelece o ambiente que assegura os processos contínuos de melhoria de qualidade. Daí a importância deste sistema para a UEM na prossecução da sua missão e do desiderato de se tornar numa universidade de investigação.

Os novos desafios impostos pelas decisões estratégicas tomadas pela UEM em 2018⁶ e os desenvolvimentos do ambiente externo à UEM quer nacional, regional como internacional nos últimos anos, exigem a reformulação do seu sistema de garantia da qualidade, enquadrado por uma política da qualidade que expressa o compromisso e os objectivos da qualidade da instituição.

1.3 Historial dos mecanismos de garantia da qualidade na UEM

A UEM assumiu sempre o princípio de que a qualidade académica constitui um vector fundamental para o seu funcionamento e desenvolvimento. A evolução dos mecanismos de garantia da qualidade na UEM é retratada em 3 períodos: o primeiro período que vai de 1975 a 2012 onde o controlo da qualidade era assegurado pelos órgãos pedagógicos; o período de 2012-2019 do estabelecimento do SISQUAL e a criação do Gabinete para a Qualidade Académica (GQA); e o período actual onde, resultante de uma reestruturação institucional, foi extinto o GQA e criado o Gabinete de Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais (GaPQEI).

Período 1. Anterior ao estabelecimento do SISQUAL (1975-2012)

Neste período, a qualidade na UEM era de alguma maneira assegurada pelos órgãos pedagógicos de nível central e das unidades orgânicas. O Conselho Académico exercia um papel importante no estabelecimento e controlo de padrões de ensino como por exemplo o quadro curricular e o regulamento pedagógico. A supervisão e monitorização pedagógica era feita pelas próprias faculdades e escolas através das Comissões Pedagógicas.

Período 2. Criação do SISQUAL-UEM e do GQA (2012-2019)

Em 2012, o Conselho Universitário da UEM, sob proposta da Direcção Pedagógica, aprovou a criação do Sistema de Garantia da Qualidade Académica da UEM (SISQUAL-UEM), regulamentado e fiscalizado

⁴ Deliberação Nº 22/CUN/2013 que aprova missão, visão, valores e lema da UEM

⁵ Plano Estratégico da UEM 2018-2028. Rumo a uma Universidade de Investigação. UEM, 2017

⁶ Plano Estratégico da UEM 2018-2028. Rumo a uma Universidade de Investigação. UEM, 2017

pelos órgãos colegiais da UEM (Conselho Académico e Conselho Universitário), a ser implementado por todos os órgãos de gestão da universidade assim como por toda a comunidade universitária, e facilitado e guiado por unidades específicas criadas para esse efeito a vários níveis (central, faculdades e departamentos). Este sistema estava focalizado particularmente nos processos ligados ao ensino tendo por objectivo atingir a excelência e os padrões requeridos para acreditação nacional e internacional dos seus programas de ensino através de processos de melhoria contínua.

Como parte do sistema, foi criado em 2013, o Gabinete para a Qualidade Académica (GQA) responsável por guiar e monitorar a sua implementação. Este gabinete tinha um âmbito de actuação restrito às actividades académicas da universidade⁷ que incluía a elaboração dos instrumentos para a avaliação, a facilitação dos processos de auto-avaliação dos cursos, a interacção com o CNAQ em particular nas avaliações externas e acreditação, a sensibilização e formação dos intervenientes chave, a análise e elaboração de recomendações sobre acções de melhoria a nível central e divulgação dos resultados da avaliação.

Assim, na implementação do SISQUAL, as principais realizações incluíram: (1) a elaboração de Manuais de Auto-avaliação (AA) dos cursos de graduação e pós-graduação, a definição de indicadores para avaliação do desempenho das Unidades Orgânicas (UO), Manuais de procedimentos de gestão pedagógica e de Laboratórios e o estabelecimento de Normas do Fundo para Implementação do Plano de Melhorias dos cursos de Licenciatura; (2) a realização e facilitação de auto-avaliações, avaliações externas e acreditação, no primeiro ciclo inicial de auto-avaliações com apenas com um curso de licenciatura por faculdade e posteriormente alargado a outros cursos atingindo até ao final de 2019 cerca de 40% de todos os cursos de graduação e 30% de pós-graduação. Em igual período receberam uma acreditação regular 18 cursos de graduação e 9 de pós-graduação e 1 curso de pós-graduação foi pré-acreditado. Outros 10 cursos de pós-graduação aguardam a avaliação externa. No caso do ensino à distância (EaD), foram acreditados 3 cursos de licenciatura e 5 de mestrado; (3) a elaboração de programas e materiais de formação para gestores académicos e comissões de auto-avaliação dos cursos em matérias relacionadas com o SISQUAL, o uso do Manual de Auto-avaliação de Cursos de Licenciatura e de Mestrado, administração e digitação de inquéritos, análise de dados, e elaboração do plano de melhorias e respectiva orçamentação. No âmbito do Manual de Procedimentos de Gestão Pedagógica foram elaboradas orientações sobre os procedimentos para administração, processamento e análise dos inquéritos de opinião às Unidades Curriculares e a comunicação dos seus resultados; (4) a elaboração de instrumentos de facilitação do sistema ao nível das unidades orgânicas que envolviam a definição de Termos de Referência do Coordenador para a Qualidade nas Faculdades e Escolas e a proposta de criação da Unidade de Coordenação para a Qualidade Académica nas Faculdades, Escolas e Centros.

Uma reflexão sobre a implementação do SISQUAL foi efectuada em 2014 após o primeiro ciclo de AA dos cursos e em 2017, 5 anos depois da criação do SISQUAL-UEM⁸. Neste exercício, foram feitas análises globais e recomendações que se registaram em diferentes relatórios e documentos. De entre as várias recomendações destacam-se a consolidação dos sucessos alcançados e alargamento da prática de auto-avaliação e melhoramento contínuo dos procedimentos e padrões estabelecidos a todos os programas de ensino; a integração dos processos de avaliação nos ciclos de gestão usando

⁷ Regulamento do Gabinete para a Qualidade Académica. Agosto de 2014. UEM.

⁸ Sistema de Garantia da Qualidade da UEM (SISQUAL-UEM). Estado de implementação e estratégias de desenvolvimento. 2012 – 2016. GQA, 2017

os resultados gerados para a tomada de decisão e priorização das acções a planificar; alargamento da auto-avaliação a toda a instituição com vista ao estabelecimento de um modelo de gestão de qualidade⁹; o desenvolvimento de pesquisas e estudos sobre as fraquezas identificadas nas auto-avaliações contribuindo para uma compreensão e natureza das causas dos problemas e conseqüentemente a melhor definição das acções de melhoria e informar a tomada de decisão; a institucionalização das estruturas organizacionais de facilitação do SISQUAL nas faculdades, escolas e centros.

Como resultado desta análise e no âmbito de um processo de reestruturação da Universidade foi proposta a revisão do SISQUAL-UEM e da estrutura responsável pela sua gestão. Em particular, foi proposto que o âmbito do SISQUAL-UEM fosse ampliado a toda a instituição e que, para aproximar a relação entre a avaliação da qualidade e os processos de planificação e alocação de recursos, o GQA se fundisse com o Gabinete de Planificação e com o Gabinete de Estudos Institucionais. É, pois, resultante desta fusão que, em 2019, foi aprovada pelo Conselho Universitário a criação do Gabinete de Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais¹⁰ e o respectivo Regulamento interno¹¹.

Período 3. Reestruturação e criação do GaPQEI (presente)

Com a criação do Gabinete de Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais (GaPQEI) em 2019, o sistema de qualidade é alargado a toda a instituição e o seu âmbito de actuação deixa de ser apenas académico para incluir as áreas de governação e de gestão dos recursos e dos serviços de apoio a nível central e das unidades orgânicas enquadradas na avaliação institucional.

É neste período, e derivada destas mudanças estruturais e de mandato, que se enquadra a presente revisão do SISQUAL-UEM. Esta resulta duma análise das experiências de implementação do sistema de qualidade da UEM e do crescimento da universidade, das necessidades que surgem da sua nova visão estratégica bem como das exigências nacionais, regionais e internacionais. No processo de revisão tomou-se como referência os documentos do SINAQES, os padrões de Avaliação Institucional do CNAQ e do INED, os requisitos da norma ISO 21001: 2018 (E)¹², padrões africanos (*African Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education – ASG-QA*) e sistemas de garantia e gestão de qualidade de alguns países africanos e europeus.

2 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

MISSÃO

Produzir e disseminar o conhecimento científico e promover a inovação através da investigação como fundamento dos processos de ensino-aprendizagem e extensão, educando as gerações com valores humanísticos de modo a enfrentarem os desafios contemporâneos em prol do desenvolvimento da sociedade.

⁹ Os princípios de um modelo de gestão baseado na qualidade, de acordo com a norma ISO 9001: 2015, incluem: foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomada de decisão baseada em evidências e gestão das relações.

¹⁰ Deliberação No. 11/CUN/2019 de 17 de Maio de 2019

¹¹ Regulamento do Gabinete de Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais. Outubro 2019. UEM

¹² ISO 21001:2018 (E) *Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use.*

VISÃO

Ser uma universidade de referência nacional, regional e internacional na produção e disseminação do conhecimento científico e na inovação, destacando a investigação como alicerce dos processos de ensino-aprendizagem e extensão

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS¹³

OE 1. Tornar a UEM numa universidade de investigação

OE 2. Fortificar o perfil nacional regional e internacional da UEM

OE 3. Fortificar o impacto da UEM no desenvolvimento económico e social do país

OE 4. Buscar a excelência no ensino-aprendizagem

OE 5. Aumentar o acesso, o rendimento e a diversidade

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A UEM integra na sua estrutura unidades orgânicas académicas, de investigação e extensão, unidades administrativas e ainda unidades especiais. Constituem unidades de ensino as Faculdades e Escolas Superiores. As unidades de investigação e de extensão, de carácter central ou subordinadas às Faculdades e Escolas, têm como missão principal a produção e transferência de conhecimento em áreas específicas de relevância e impacto social e económico nacional. As actividades destas unidades incluem a investigação, transferência de tecnologias, prestação de serviços, formação e capacitação profissional, ligação teoria-prática e preservação, valorização e divulgação do património natural, histórico, social e cultural nacional. As unidades administrativas constituem o serviço de apoio central à governação da universidade. As unidades especiais servem objectivos específicos de preservação, valorização e divulgação do património natural, histórico, social e cultural nacional. São órgãos de governo da Universidade o Conselho Universitário e o Reitor e órgãos colegiais de consulta o Conselho Académico e o Conselho de Directores. O organigrama da Universidade Eduardo Mondlane é apresentado na Figura 1.

¹³ Plano Estratégico da UEM 2018-2028. Rumo a uma Universidade de Investigação. UEM. 2017

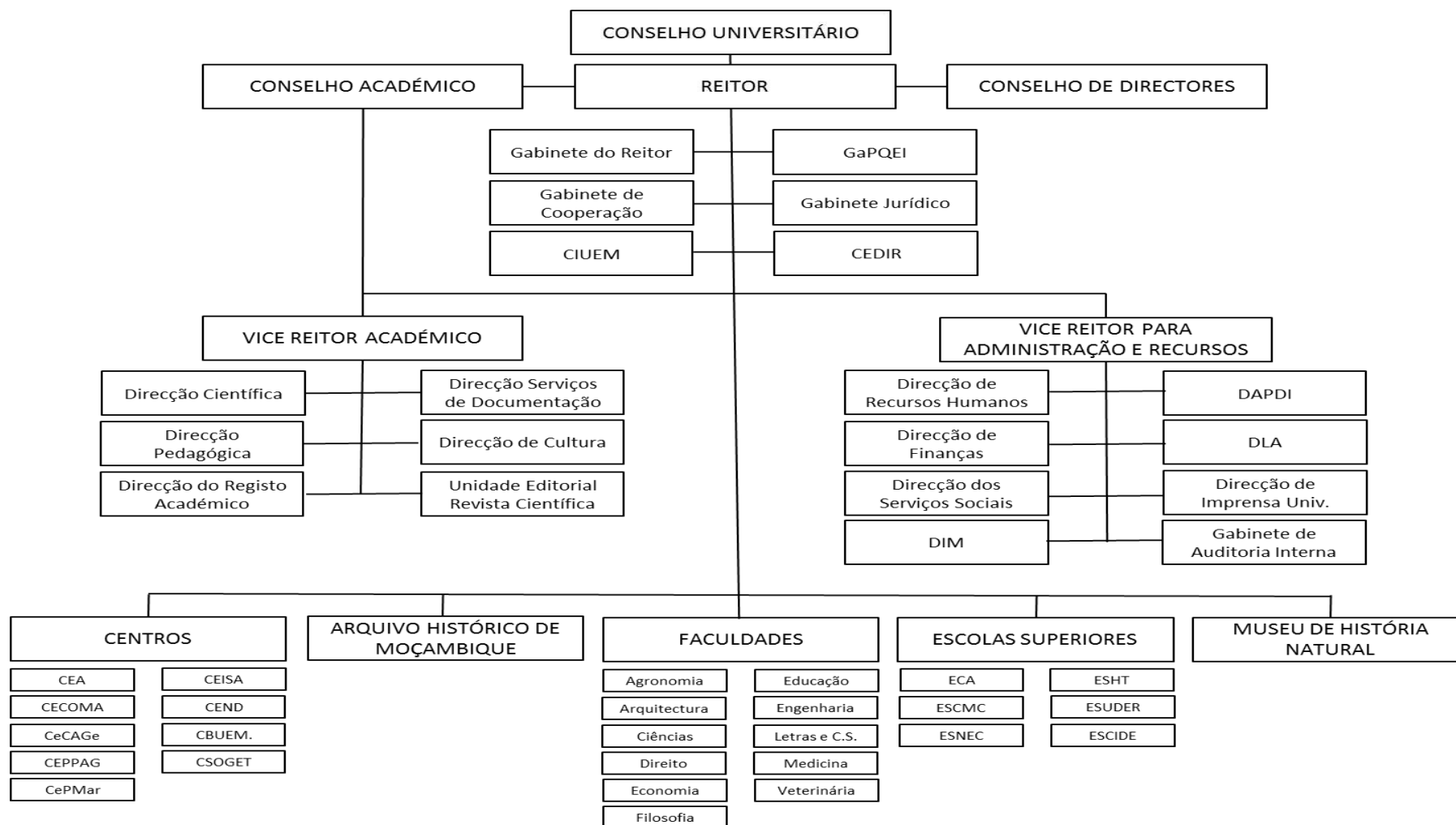


Figura 1. Organograma da Universidade Eduardo Mondlane¹⁴

¹⁴ Em conformidade com o Modelo Geral de Organização Estrutural e Funcional da Universidade Eduardo Mondlane, aprovado, a título referencial, pelas Deliberações Nº. 20/CUN/2005, de 15 de Dezembro, Nº. 11/CUN/2019, de 17 de Maio.

3 POLÍTICA DA QUALIDADE DA UEM

A Política da Qualidade da Universidade Eduardo Mondlane¹⁵ expressa o compromisso da instituição com a qualidade e a melhoria contínua do ensino, investigação e extensão, dos serviços de suporte e da sua governação e gestão estratégica. Qualidade para a Universidade Eduardo Mondlane significa a busca constante para alcançar os padrões definidos a nível nacional e internacional, em todos os domínios, como base fundamental na prossecução da sua missão, no alcance da excelência do Ensino e Aprendizagem, Investigação e Extensão e na satisfação das partes interessadas.

A Política da Qualidade, alicerça-se na missão, visão e objectivos estratégicos da UEM, e tem por objectivo estabelecer os princípios e mecanismos que vão orientar a gestão e garantia da qualidade a todos os domínios e níveis na UEM.

Como parte integrante da gestão estratégica global da UEM e contributo para a prestação de contas são definidos os seguintes **objectivos da qualidade**:

- a) Desenvolver a cultura de melhoria contínua da qualidade na Universidade, a fim de alcançar a excelência académica;
- b) Alcançar, em todas as modalidades dos seus programas de ensino, os padrões internos da instituição bem como os estabelecidos a nível nacional e internacional, para a adequação do ensino às necessidades das partes interessadas a comparabilidade entre as diferentes Instituições do Ensino Superior (IES) e a mobilidade académica;
- c) Realizar a investigação com observância ao rigor metodológico e aos padrões éticos, que resultem em contribuições científicas e inovações relevantes para o desenvolvimento económico e social, publicados de acordo com os mais elevados padrões internacionais;
- d) Interagir com a sociedade e transferir conhecimento, para promover a inovação e prestar serviços relevantes com impacto na melhoria de vida dos Moçambicanos;
- e) Governar estrategicamente a UEM, implementando políticas e planos claros, equitativos, inclusivos, transparentes e participativos, e promovendo o engajamento das partes interessadas nos processos de avaliação da qualidade para a definição de estratégias de desenvolvimento;
- f) Gerir os recursos e os serviços de apoio à comunidade universitária, para assegurar a eficácia e eficiência na utilização dos recursos financeiros, materiais e a valorização e desenvolvimento dos recursos humanos;
- g) Implementar um sistema de informação que contribua para a tomada de decisões, bem como para a publicitação clara, objectiva, actualizada e imparcial das actividades realizadas pela instituição;
- h) Prestar contas ao Governo, parceiros e sociedade, para comprovar que as suas políticas, planos, sistemas e processos de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade em todas as suas acções, articulam e funcionam em conformidade.

¹⁵ Política da Qualidade da UEM. Deliberação No 08/CUN/2021 de 11 de Junho

4 MECANISMOS GERAIS DO SISQUAL-UEM

A Política da Qualidade estabelece sete pilares. Os mecanismos que a seguir são apresentados referem-se a cada um desses pilares.

4.1 Gestão baseada em processos

O SISQUAL-UEM adopta a abordagem por processos que permite à universidade controlar as inter-relações e interdependências entre os vários processos do sistema, para que o desempenho global da organização possa ser melhorado¹⁶.

Os processos integram um conjunto de actividades inter-relacionadas que, através da utilização de recursos, transformam elementos de entrada (as necessidades das partes interessadas e os objectivos estratégicos da UEM), em resultados (“saída”) que vão ao encontro das expectativas e satisfação das partes interessadas, contribuindo para atingir um objectivo comum, traduzido num bem ou serviço que acrescenta valor cumprindo desta forma com a missão da UEM.

Tendo por base esta abordagem, a estrutura organizacional e os objectivos estratégicos da UEM, são definidos os seguintes macroprocessos da UEM (Figura 2):

- a) Governação e Gestão Estratégica – definem as orientações estratégicas a aplicar pelos processos nucleares e de suporte; Este macroprocesso, para além de incluir o planeamento estratégico, integra também as actividades de governação da instituição, o planeamento cíclico anual, a gestão da qualidade bem como aspectos ligados à comunicação, cooperação institucional, internacionalização e à dimensão social, ambiental, cultural e desportiva da universidade.
- b) Nucleares - representam as componentes fundamentais da execução da missão da UEM – ensino, investigação e extensão, tendo como objectivo central a garantia de que a actuação da instituição acrescenta valor aos estudantes, docentes e funcionários e restantes partes interessadas. Estes macroprocessos decorrem do macroprocesso de gestão estratégica, utilizam os recursos disponibilizados pelos macroprocessos de suporte e são o garante da qualidade no ensino e aprendizagem, da investigação, e da interacção com a sociedade.
- c) Suporte técnico e administrativo – são fundamentais para que os macroprocessos nucleares sejam realizados com a garantia da qualidade requerida, em conformidade com os padrões nacionais e internacionais e os requisitos legais aplicáveis. Contemplam todos os processos necessários à gestão e provisão de recursos, designadamente: recursos humanos, financeiros, materiais e serviços.

A auditoria e controlo interno é um processo sistemático, independente e documentado para obter evidências, avaliá-las objectivamente e determinar em que medida os critérios de auditoria são cumpridos em todos os processos da universidade. A auditoria e controlo interno verifica o cumprimento das normas legais e procedimentos aplicáveis estipulados pela UEM e pelo Estado.

Em anexo são apresentados com mais detalhe exemplos de processos que integram cada macroprocesso.

¹⁶ISO 21001: 2018 (E) *Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization. 2018.

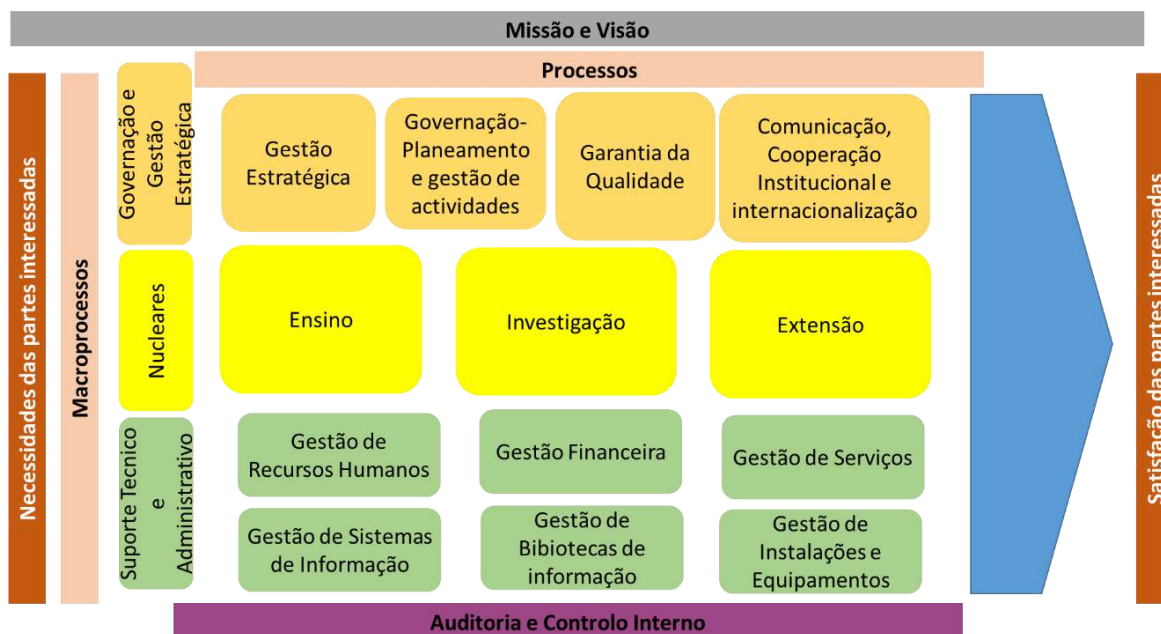


Figura 2. Macro processos da Universidade Eduardo Mondlane

4.2 Ciclo de melhoria contínua da qualidade - PDCA

A abordagem por processos promovida pela UEM é baseada no ciclo do PDCA - *Plan, Do, Check e Act* - um método de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias, que garante o compromisso com a melhoria contínua do sistema e, conseqüentemente da Instituição. Seguindo esta metodologia, cada processo é submetido a quatro etapas num ciclo contínuo. A Figura 3 apresenta as etapas do PDCA dando alguns exemplos de acções e resultados em cada uma delas.

O Ciclo PDCA é assim denominado devido à abreviação das palavras em inglês que compõe cada uma das etapas de sua execução.

P: Plan (Planificar) - Fase de preparação do plano de acção com a definição dos objectivos e actividades do processo bem como os recursos necessários para obter resultados de acordo com os requisitos das partes interessadas e as políticas da instituição. Identificar riscos e oportunidades.

D: Do (Executar) - Fase de implementação e execução do que foi planificado, utilizando os recursos disponíveis e gerindo riscos e oportunidades.

C: Check (Verificar) - Fase de avaliação e monitorização e, onde aplicável, medição dos processos e os produtos e serviços resultantes por comparação com políticas, objectivos requisitos e actividades planificadas. Reporta os resultados, avalia a eficácia das acções para tratar riscos e oportunidades.

A: Act (Actuar) – Fase de acção, onde, de acordo com os resultados da fase anterior, apura-se se os objectivos foram cumpridos e detectam-se eventuais falhas identificando acções para melhoria e implementando as mesmas.

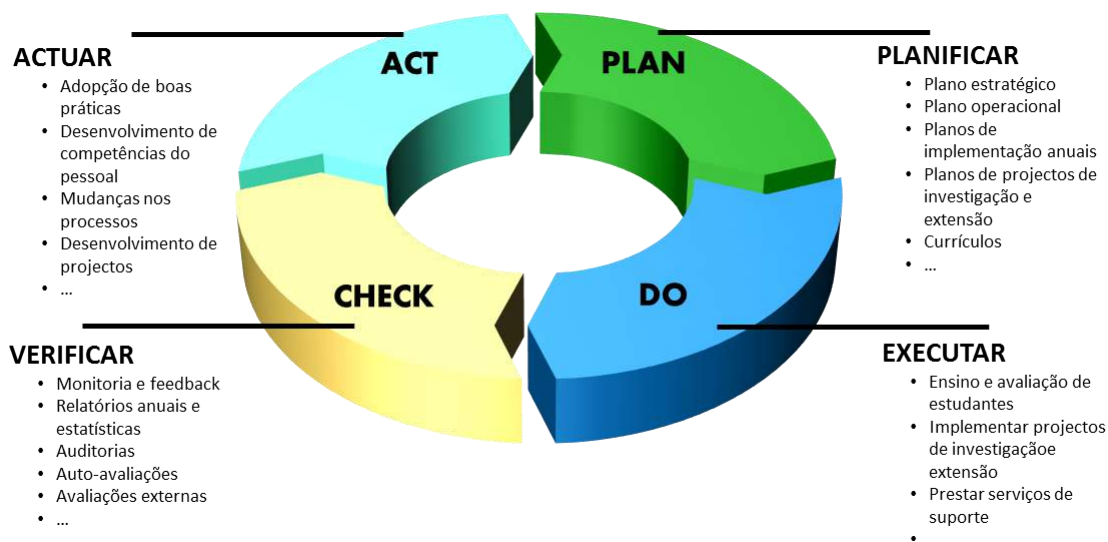


Figura 3. Ciclo de gestão da qualidade PDCA¹⁷

4.3 Auto-avaliação, avaliação externa e acreditação

O SISQUAL-UEM incorpora um dos mecanismos fundamentais de garantia da qualidade no ensino superior: a avaliação periódica de cursos (Avaliação de cursos) e das IES (Avaliação institucional), cuja obrigatoriedade é estabelecida a nível nacional no SINAQES e no Manual de Procedimentos do Provedor de Ensino à Distância do INED. A avaliação da qualidade inicia com uma auto-avaliação (AA) seguida de uma avaliação externa (AE) (revisão por pares externos). A avaliação culmina num plano de melhorias e pode resultar numa acreditação por uma entidade certificadora como o CNAQ ou o INED. A pré-acreditação é obrigatória antes de se iniciar um novo curso e segue os mesmos passos que a acreditação.

Na UEM a auto-avaliação é uma pedra angular da melhoria contínua, integra-se no ciclo PDCA, e é aplicada a todos os processos. Este mecanismo, que antecede a avaliação externa, é implementado pela própria instituição, unidade orgânica ou curso e é sustentado pela recolha sistemática dos dados da sua actividade e na auscultação das diferentes partes interessadas (governo, empregadores, antigos estudantes, comunidade académica, CTA, estudantes, ordens socioprofissionais, comunidades, sociedade). Neste processo são respeitados os princípios definidos no SINAQES, nomeadamente, participação de todos intervenientes, transparência, regularidade, obrigatoriedade e divulgação dos seus resultados.

A avaliação externa é conduzida por uma comissão de peritos externos e envolve a análise dos relatórios de auto-avaliação, uma visita à instituição e a elaboração de um relatório de avaliação. A acreditação é concedida por uma entidade certificada para tal, como o CNAQ. Não se exclui a possibilidade de outras iniciativas de avaliação ou acreditação por entidades certificadoras nacionais ou internacionais. Tanto as avaliações institucionais como as dos cursos são efectuadas num ciclo de 5 anos.

¹⁷ Adaptado de (<https://www.helsinki.fi/en/university/strategy-and-management/quality-mangement>)

A avaliação dos cursos incide sobre todos os cursos oferecidos pela instituição, tanto no regime presencial, à distância ou misto, laboral e pós-laboral, de graduação e pós-graduação.

A avaliação institucional é tratada em dois níveis:

- a) Avaliação institucional da UEM como um todo, conducente à acreditação da instituição pelo CNAQ ou outras entidades. Neste caso o processo de avaliação externa é conduzido pela entidade certificadora.
- b) Avaliação institucional individualizada das unidades orgânicas, como processo interno. Neste caso, a avaliação externa é conduzida pela UEM devendo incluir avaliadores externos à UO (de outras unidades da UEM e pares externos à instituição). Neste nível de avaliação estão incluídas:
 - Faculdades e Escolas – Compostas por departamentos, centros e unidades especializadas de investigação e extensão¹⁸ e laboratórios.
 - Centro de Ensino à Distância, Centros de Investigação e Extensão de nível central que se subordinam directamente ao Reitor ou os de nível nacional tutelados pela UEM.
 - Laboratórios que pretendam obter certificação nacional e/ou internacional.

4.4 Dimensões e padrões na avaliação da qualidade

A avaliação da qualidade institucional e dos cursos assenta nas dimensões estabelecidas pelo Sistema Nacional de Avaliação e Garantia da Qualidade no Ensino Superior (SINAQES) e nos padrões definidos pelo CNAQ e, para o caso do ensino à distância pelo INED.

As dimensões previstas pelo CNAQ são: missão, gestão, currículo, discentes, docentes, investigação e extensão, CTA, infra-estruturas e internacionalização. As dimensões previstas pelo INED são: estratégia institucional para a EaD, organização pedagógica, recursos físicos e tecnológicos, materiais de estudo, acompanhamento e apoio ao estudante, recursos humanos e monitoria e avaliação. Para cada uma destas dimensões são estabelecidos padrões e a qualidade é medida pelo alcance desses padrões.

Na UEM os padrões são definidos em manuais específicos aprovados que se articulam com os aprovados pelo CNAQ e INED. O padrão é verificado por meio de uma combinação de técnicas e uma variedade de fontes de evidências, incluindo evidências documentais, inquéritos às comunidades interna (órgãos de gestão, docentes, estudantes e CTA) e externa (graduados, empregadores, ordens profissionais), bem como a observação e inventariação das infra-estruturas existentes. A verificação do desempenho de determinado padrão faz-se através de critérios de verificação, cujo alcance permite determinar o nível de desempenho. Na análise da informação é usada a metodologia SWOT para a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e consequente definição das recomendações de melhoria, que podem incluir desenvolvimento de pesquisas e estudos.

¹⁸ Incluem centros ou unidades especializadas de investigação, transferência de tecnologia, prestação de serviços, formação e capacitação profissional, ligação teoria à prática e de preservação, valorização e divulgação do património natural, histórico social e cultural nacional

4.5 Engajamento das partes interessadas

A política para a qualidade privilegia o engajamento das partes interessadas internas e externas à instituição nos processos de planeamento estratégico e desenvolvimento de uma cultura de qualidade e melhoria contínua.

Nesse sentido, o SISQUAL-UEM adopta as seguintes práticas de engajamento:

- a) Respeito e envolvimento de todo o pessoal da universidade a todos os níveis, reconhecendo e valorizando as suas opiniões e competências individuais, criando ambientes e oportunidades de aprendizagem contínua, com vista ao alcance dos objectivos da universidade
- b) Comunicação com todas as partes interessadas de forma a obter a sua posição e opinião incorporando-as nos processos de tomada de decisões da universidade
- c) Publicitação de informação relevante sobre a instituição.

As formas de envolvimento são diversas sendo de destacar a participação na composição de órgãos de governo e órgãos consultivos da UEM e a auscultação regular através de variados mecanismos tais como auto-avaliações, avaliações externas, sondagens de opinião, e inquéritos aos empregadores.

4.6 Produção e divulgação da informação

Em linha com o desígnio de alcançar uma cultura de qualidade global para a UEM, deverá zelar-se pela visibilidade da garantia da qualidade, acentuando a dimensão da melhoria contínua. Assim, no âmbito dos instrumentos e mecanismos do SISQUAL, a produção e divulgação dos resultados decorrentes da sua aplicação é concretizada de uma forma estruturada, considerando os diferentes grupos alvo (internos e externos à UEM) e níveis hierárquicos de órgãos, cargos e funções para estabelecer os critérios de acesso aos vários níveis de agregação de informação a disponibilizar.

Os resultados das avaliações são objecto de uma divulgação generalizada na comunidade académica, tanto pelo seu efeito pedagógico e facilitador de um processo sustentado de melhoria, como para estimular um maior empenho e participação de todos os elementos da universidade UEM na prossecução da missão. A informação de carácter interno inclui: relatórios de monitorização, relatórios da auto-avaliação, relatórios síntese-reflexivos, relatórios pedagógicos, planos de melhoria de UCs (como resultado das avaliações pedagógicas) e planos de melhoria de cursos (como resultado da AA dos cursos). Existem, contudo, níveis de divulgação diferenciados para alguns itens nomeadamente no que respeita a percepções dos estudantes sobre as UC e respectivos docentes. Neste campo são genericamente difundidos os resultados agregados e os resultados individuais são dados a conhecer somente ao docente, director do curso e director da UO.

No que respeita à informação pública, a UEM adopta mecanismos que permitem a publicação de informação clara, precisa, objectiva, actualizada, imparcial e facilmente acessível acerca das actividades que desenvolve. O portal da UEM na internet destina-se ao público em geral e apresenta informação sobre a instituição e a sua actividade constituindo um dos principais meios de divulgação da oferta formativa da instituição. Para este efeito, a instituição estabelece procedimentos para a prestação regular de informação pública acerca de um conjunto pré-definido de dados e resultados tais como:

- a) A missão e objectivos da instituição, os seus estatutos e regulamentos, bem como os das unidades orgânicas que a constituem;
- b) A oferta formativa;
- c) Os objectivos de aprendizagem e qualificações conferidas, e as perspectivas de empregabilidade, em relação a cada curso;
- d) Corpo docente;
- e) As políticas de acesso, admissão e orientação dos estudantes;
- f) A planificação dos cursos;
- g) As metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes;
- h) As oportunidades de mobilidade;
- i) Os direitos e deveres dos estudantes;
- j) Os direitos e deveres dos docentes, investigadores e CTA;
- k) Os serviços de acção social;
- l) Os mecanismos para lidar com reclamações e sugestões;
- m) Os recursos materiais e serviços de apoio ao ensino e mecanismos de acesso;
- n) Os resultados do ensino, expressos nos resultados académicos, de inserção laboral (incluindo a monitorização do trajecto dos seus graduados por um período razoável de tempo, na perspectiva da empregabilidade) e de grau de satisfação das partes interessadas;
- o) Os resultados da investigação e extensão, expressos nos seus produtos (livros, artigos publicados em revistas científicas, inovações, patentes e eventos científicos);
- p) As políticas de garantia interna da qualidade, títulos de acreditação e resultados da avaliação da instituição e dos seus ciclos de estudos.

4.7 Monitorização, avaliação e melhoria contínua do SISQUAL-UEM

O Reitor, assessorado pelo GaPQEI e em cooperação com cada uma das unidades orgânicas, órgãos centrais e serviços administrativos de apoio, promovem o acompanhamento e monitorização do SISQUAL no que respeita a:

- a) Grau de execução dos diferentes procedimentos do sistema em cada unidade curricular, curso, unidade orgânica e na UEM no seu todo
- b) Recolha de informação documentada e aplicação de inquéritos
- c) Eficácia do sistema de informação
- d) Criação de um sistema de indicadores nucleares representativos da implementação dos processos e sub-processos do SISQUAL nas UO
- e) Cumprimento de prazos
- f) Grau de profundidade e abrangência das análises efectuadas
- g) Relevância e aplicabilidade dos planos de acção para melhoria e sua avaliação

Neste âmbito o GaPQEI produz um relatório anual sobre o funcionamento do sistema identificando as dificuldades encontradas e os pontos fortes e fracos do sistema e propondo as adaptações necessárias e as recomendações para a sua melhoria. Com base nesse relatório anual, o Reitor, ouvido o Conselho de Directores e o Conselho Académico, decide sobre as acções de melhoria a tomar face às recomendações emitidas.

Quinquenalmente, o SISQUAL-UEM é avaliado (interna e externamente) em relação ao alcance dos objetivos da qualidade, à sua eficiência, à sua adequação às necessidades da instituição e das partes interessadas, e ao seu impacto na qualidade do ensino e institucional. O relatório de avaliação externa é apreciado e aprovado pelo Conselho Universitário que toma as decisões sobre as recomendações de melhoria.

5 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DO SISQUAL-UEM

5.1 Processos nucleares

5.1.1 Ensino

Os procedimentos e instrumentos para a garantia da qualidade no ensino aplicam-se a 4 níveis de intervenção e 4 momentos de avaliação progressivamente agregados (Tabela 1).

Os 4 níveis de intervenção incluem: (1) a unidade curricular (UC); (2) o curso; (3) a unidade orgânica (UO); e (4) a universidade. A responsabilidade pela coordenação do processo de garantia da qualidade do ensino e aprendizagem ao nível da UC é do docente responsável pela leccionação, ao nível do ciclo de estudos é do director de curso, ao nível da Unidade Orgânica do director e ao nível da Universidade é do Reitor. As unidades orgânicas abrangidas incluem as Faculdades, Escolas e Centros que implementam programas de ensino presenciais, EaD ou semi-presenciais, de graduação e pós-graduação.

Tabela 1. Procedimentos e instrumentos para a garantia da qualidade do ensino

Nível	Responsabilidade	Procedimentos e instrumentos			
		Pré-acreditação dos cursos	Ciclo de gestão semestral e anual	Quinquenal para acreditação dos cursos	Quinquenal para avaliação da UO e acreditação institucional
UC	Docente	-	<ul style="list-style-type: none"> O Manual de Procedimentos de gestão pedagógica 	-	
Curso	Director de curso	<ul style="list-style-type: none"> Quadro curricular para graduação e para pós-graduação Manual de pré-acreditação dos cursos estabelecido pelo CNAQ 	<ul style="list-style-type: none"> Regulamento pedagógico da graduação e da pós-graduação 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de AA dos cursos de graduação e pós-graduação Manual de Procedimentos do Provedor. Acreditação de instituições e de cursos de Educação à Distância em Moçambique (INED) 	
Unidade orgânica	Director da UO				<ul style="list-style-type: none"> Manual de AA das Faculdades e Escolas
Universidade	Reitor		<ul style="list-style-type: none"> Manuais de AA e de AE Institucional (CNAQ e INED) 		

Os 4 momentos de avaliação incluem: (1) a avaliação prévia dos novos cursos conducente a uma pré-acreditação; (2) a avaliação semestral e anual das UC e dos cursos; (3) a avaliação quinquenal dos

cursos conducente à sua acreditação; e (4) a avaliação quinquenal institucional das unidades orgânicas e da universidade como um todo, esta última conducente à acreditação.

A avaliação do ensino deve considerar os padrões estabelecidos abrangendo obrigatoriamente os processos de concepção e aprovação da oferta formativa, ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante, admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação e monitorização contínua e revisão periódica dos cursos.

Nos processos de avaliação deve ser considerada a opinião das partes interessadas em particular dos estudantes, dos graduados (*alumni*), do mercado de trabalho, dos docentes, investigadores e CTA. As metodologias de recolha de opinião são estabelecidas nos manuais de AA. Os resultados da auto-avaliação dos cursos são apresentados em relatórios conforme indicações estabelecidas nos manuais de AA.

5.1.2 Investigação e Extensão

Os procedimentos e instrumentos para a garantia da qualidade da investigação e extensão aplicam-se a 4 níveis de intervenção e 4 momentos de avaliação progressivamente agregados (Tabela 2).

Tabela 2. *Procedimentos e instrumentos para a garantia da qualidade da investigação e extensão*

Nível	Responsabilidade	Procedimentos e instrumentos			
		Preparação e submissão do projecto	Anual durante o período de implementação do projecto	No final do projecto para avaliação do impacto e divulgação	Quinquenal para avaliação da UO e acreditação institucional
Grupo de investigadores/ Projecto	Gestor e Investigador principal do projecto	<ul style="list-style-type: none"> Política de Investigação Política de extensão e inovação 	<ul style="list-style-type: none"> Política de investigação Indicadores de desempenho anual das Faculdades e Escolas Política de extensão e inovação 	<ul style="list-style-type: none"> Política de investigação Política de extensão e inovação 	
Departamento ou unidade (da UO)	Chefe de Departamento ou unidade				
Unidade orgânica/ Centro de nível central	Director da UO				<ul style="list-style-type: none"> Manual de auto-avaliação das Faculdades e Escolas Manual de auto-avaliação dos centros Manual de Auto-avaliação dos Laboratórios Tipologia dos centros de investigação extensão da UEM
Universidade	Reitor				<ul style="list-style-type: none"> Manual de auto-avaliação da universidade

Os 4 níveis de intervenção incluem: (1) o grupo de investigadores/projecto; (2) o departamento ou unidade dependente da UO; (3) a unidade orgânica (UO); e (4) a universidade. A responsabilidade pela

coordenação do processo de garantia da qualidade da investigação é do investigador principal/gestor do projecto, ao nível do departamento é do chefe de departamento, ao nível da unidade orgânica do director e ao nível da Universidade é do Reitor.

Os 4 momentos de avaliação incluem: (1) a avaliação prévia ao início da implementação do projecto de investigação e extensão, isto é, na preparação e submissão do projecto; (2) a avaliação anual durante o período de implementação do projecto; (3) a avaliação final do projecto; e (4) a avaliação quinquenal que é realizada no âmbito da avaliação institucional da unidade orgânica e da universidade como um todo, esta última conducente à sua acreditação.

A avaliação deve considerar os princípios e os termos das normas e demais instrumentos que regem a actividade da investigação científica, de extensão e inovação na UEM estabelecidos na Política de Investigação da UEM¹⁹, na Política de Extensão e Inovação²⁰ e os padrões estabelecidos pelo CNAQ, os quais estão descritos nos Manuais de AA. Estes padrões abrangem os processos de promoção, avaliação e melhoria da actividade científica, de extensão e inovação, os procedimentos para a preparação e submissão dos projectos, os processos de financiamento, a gestão financeira e partilha de recursos, bancos de dados, a capacitação de docentes e investigadores e a conduta profissional do docente e investigador de acordo com os parâmetros de actuação estabelecidos.

Nos processos de avaliação deve ser considerada a opinião das partes interessadas, em particular dos beneficiários da investigação, extensão e inovação, dos estudantes, dos docentes, investigadores e CTA. As metodologias de recolha de opinião são estabelecidas nos manuais de AA. Os resultados da avaliação quinquenal da investigação, extensão e inovação são apresentados em relatórios de avaliação institucional conforme indicações estabelecidas nos manuais de AA.

5.2 Processos de suporte técnico administrativos

Os procedimentos e instrumentos para a garantia da qualidade dos processos de suporte técnico-administrativos aplicam-se a 3 níveis de intervenção e 2 momentos de avaliação progressivamente agregados (Tabela 3).

Os 3 níveis de intervenção incluem: (1) individual (2) a unidade orgânica (UO); e (3) a universidade. A responsabilidade pela coordenação do processo de garantia da qualidade dos processos de suporte técnico administrativos ao nível da unidade orgânica e dos serviços centrais é dos respectivos directores e ao nível da Universidade é do Reitor.

Os 2 momentos de avaliação incluem: (1) a avaliação anual decorrente do ciclo de gestão anual da instituição; e (2) a avaliação quinquenal que é realizada no âmbito da avaliação institucional da unidade orgânica e da universidade como um todo, esta última conducente à sua acreditação.

Incluem-se nos processos de suporte técnico-administrativos da UEM os seguintes:

- Gestão dos recursos financeiros
- Gestão dos recursos humanos
- Gestão do património e infra-estruturas
- Gestão dos sistemas de informação
- Gestão dos serviços

¹⁹ Política de Investigação da UEM. Deliberação N° 03/CUN/2007, de 13 de Junho de 2007

²⁰ Política de Extensão e Inovação da UEM (em elaboração)

Tabela 3. Procedimentos e Instrumentos para a garantia da qualidade dos processos de suporte técnico-administrativos

Nível	Responsabilidade	Procedimentos e instrumentos	
		Ciclo de gestão anual	Ciclo de avaliação interna, externa e acreditação quinquenal institucional
Individual	Docente, investigador e CTA Gestores	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Avaliação de Desempenho do Corpo Docente e Investigador (SADE-CDI) Procedimentos de avaliação de desempenho CTA Procedimentos de avaliação de desempenho dos gestores 	
Unidade orgânica	Director da UO	<ul style="list-style-type: none"> Manuais de procedimentos de gestão de recursos humanos Manuais de procedimentos de gestão financeira Manuais de procedimentos de gestão e manutenção de infraestruturas 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Auto-avaliação das Faculdades e Escolas Manual de Auto-avaliação dos centros Manual de AA dos Laboratórios
		<ul style="list-style-type: none"> Manuais de procedimentos de gestão dos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de auto-avaliação da Universidade
Universidade	Reitor		

5.3 Processos de governação e gestão estratégica

A garantia da qualidade na governação e gestão estratégica da UEM constitui uma componente fundamental do SISQUAL. Este macroprocesso determina o compromisso e as responsabilidades institucionais perante a Tutela e as partes interessadas relevantes, estabelece as orientações estratégicas da Instituição e a forma como são planeadas, organizadas, dirigidas e monitorizadas as suas actividades e processos, tendo em atenção a sua eficiência e eficácia.

Os procedimentos e instrumentos para a garantia da qualidade dos processos de governação e gestão estratégica aplicam-se a 2 níveis de intervenção e 3 momentos de avaliação progressivamente agregados (Tabela 4).

Os 2 níveis de intervenção incluem: (1) a unidade orgânica (UO); e (2) a universidade. A responsabilidade pela coordenação do processo de garantia da qualidade dos processos de suporte técnico administrativos ao nível da Unidade Orgânica é dos respectivos directores e ao nível da Universidade é do Reitor.

Os 3 momentos de avaliação incluem: (1) a avaliação anual decorrente do ciclo de gestão anual da instituição; (2) a avaliação quinquenal que é realizada no âmbito da avaliação institucional da unidade orgânica e da universidade como um todo, esta última conducente à sua acreditação e (3) a avaliação para a planificação estratégica.

Incluem-se nos processos de governação e gestão estratégica da UEM os seguintes:

- Gestão estratégica
- Planeamento anual
- Garantia da Qualidade
- Comunicação, cooperação institucional e internacionalização
- Auditoria interna

Tabela 4. *Procedimentos e Instrumentos para a garantia da qualidade dos processos de governação e gestão estratégica*

Nível	Responsabilidade	Procedimentos e instrumentos		
		Ciclo de gestão anual	Ciclo de avaliação interna, externa e acreditação quinquenal institucional	Planificação Estratégica (10 anos)
UO	Director da UO	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Planificação • Manuais de procedimentos das auditorias internas • Avaliação anual de Serviços e Departamentos • Procedimentos de avaliação do SISQUAL 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de AA das Faculdades e Escolas • Manual de AA dos centros 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos para avaliação do Plano estratégico da UO
			<ul style="list-style-type: none"> • Manual AA institucional 	
Universidade	Reitor		<ul style="list-style-type: none"> • Manual de AA institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos para Avaliação do Plano Estratégico

6 ACTORES E RESPONSABILIDADES DO SISQUAL-UEM

O Conselho Universitário da Universidade Eduardo Mondlane aprova o Sistema de Gestão da Qualidade da UEM. A gestão de topo é responsável e presta contas pela implementação do SISQUAL e qualidade dos resultados de toda a instituição. Cabe à gestão de topo da universidade liderar e guiar a comunidade universitária com vista à implementação do SISQUAL-UEM, garantindo a necessária alocação de recursos humanos, materiais e financeiros. Os directores das unidades orgânicas e dos serviços centrais respondem pela qualidade dos seus resultados nas suas respectivas unidades. Cada membro da comunidade académica é responsável pela qualidade do seu trabalho, dos seus resultados bem da melhoria contínua dos mesmos, no seu papel como estudante, docente, investigador, gestor académico e CTA.

O funcionamento do SISQUAL-UEM é facilitado e guiado pelas seguintes unidades específicas criadas para esse efeito aos vários níveis de sua implementação (central e unidades orgânicas):

- a) O Gabinete para a Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais (GaPQEI) – subordinado ao Reitor
- b) O Departamento de Planificação e Qualidade da Unidade Orgânica (DPQ) – subordinado ao respectivo Director
- c) O Coordenador para a Qualidade Académica do Departamento – subordinado ao Chefe do Departamento Académico

Os actores do SISQUAL-UEM e suas responsabilidades são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5. Actores do SISQUAL-UEM e suas responsabilidades

Actores	Responsabilidades
Actores Internos à UEM	
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Participam nos processos de avaliação de cursos e institucional respondendo aos inquéritos de opinião e processos de consulta • Participam nas comissões de auto-avaliação de cursos e institucional • Participam na avaliação externa • Participam nos processos de gestão anual pedagógica
Docentes e investigadores	<ul style="list-style-type: none"> • Asseguram a qualidade do seu trabalho, realizando a auto-avaliação do seu desempenho enquanto docente, investigador e gestor académico, incorporando a avaliação dos estudantes, dos seus pares e implementado como resultado acções de melhoria continuamente • Participam nos processos de avaliação de cursos e institucional respondendo aos inquéritos de opinião e processos de consulta • Participam nas comissões de auto-avaliação de cursos e institucional • Relatam periodicamente os resultados das avaliações
Directores das unidades orgânicas (Académicas, de Investigação e Extensão, Administrativas e Especiais)	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera a implementação a implementação do SISQUAL-UEM na sua UO • Assegura o bom funcionamento do sistema a nível da sua unidade • Gere a implementação do sistema a nível da UO incluindo planificação, direcção, organização, monitorização, controlo e avaliação
GaPQEI e DPQ	<p>Assessora a gestão de topo e facilita a implementação do SISQUAL a nível central e das UO incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora propostas relativas ao desenvolvimento, implementação e monitoria do SISQUAL-UEM • Dinamiza e orienta os processos regulares de auto-avaliação da qualidade dos cursos e institucional • Cria, em coordenação com as unidades orgânicas e serviços, as condições necessárias para avaliação externa conducente à pré-acreditação e acreditação dos cursos e institucional • Organiza os processos de avaliação externa das Faculdades, Escolas e Centros • Elabora periodicamente relatório consolidado sobre a qualidade dos cursos e institucional, como resultado dos processos de avaliação da qualidade, e recomenda acções de melhoria, incluindo estudos e pesquisas institucionais • Organiza acções de formação e divulgação que promovam a cultura da qualidade e o SISQUAL-UEM
CTA	<ul style="list-style-type: none"> • Asseguram a qualidade do seu trabalho, realizando a auto-avaliação do seu desempenho enquanto docente, investigador, CTA e gestor, incorporando a avaliação dos estudantes, dos seus pares e implementado como resultado acções de melhoria continuamente • Participam nos processos de avaliação de cursos e institucional respondendo aos inquéritos de opinião e processos de consulta • Participam nas comissões de auto-avaliação de cursos e institucional • Relatam periodicamente os resultados das avaliações
Gestão de topo da UEM Reitor e Vice-Reitores	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera a implementação a implementação do SISQUAL-UEM a nível da UEM • Assegura o bom funcionamento do sistema a nível central através da disponibilização de recursos • Gere a implementação do sistema a nível central incluindo planificação, direcção, organização, monitorização, controlo e avaliação
Conselho Universitário	<ul style="list-style-type: none"> • Aprova o SISQUAL-UEM e as suas revisões • Aprecia e aprova relatórios de avaliação do SISQUAL
Actores externos à UEM	
Governo (MCTESTP, outros)	<ul style="list-style-type: none"> • Participam nos processos de avaliação de cursos e institucional respondendo aos inquéritos de opinião e processos de consulta • Participam na definição de estratégias de garantia e melhoria de qualidade dos cursos e da instituição • Fazem parte das comissões de avaliação externa
Entidades reguladoras (CNAQ, ANEP, INED)	
Mercado de trabalho (empregadores, associações e ordens profissionais)	
Alumni	

Actores	Responsabilidades
Instituições de ensino (colaboradoras e competidoras)	
Meios de comunicação social	
Organizações da sociedade civil	
Financiadores	
Fornecedores	

7 ESTRUTURA DOCUMENTAL DO SISQUAL-UEM

O SISQUAL-UEM cumpre naturalmente as determinações que se encontram em vigor a nível nacional em matéria das IES e da sua avaliação. Os procedimentos necessários à adequada realização das actividades da missão da UEM e respectiva monitorização encontram-se hierarquicamente organizados e identificados conforme a estrutura documental descrita na Figura 4.

As informações produzidas, recebidas e acumuladas pelos órgãos e serviços, no exercício das suas funções e actividades, são registadas em diversos documentos, instrumentos essenciais para a tomada de decisão, aumento de eficiência e para o registo da memória colectiva.

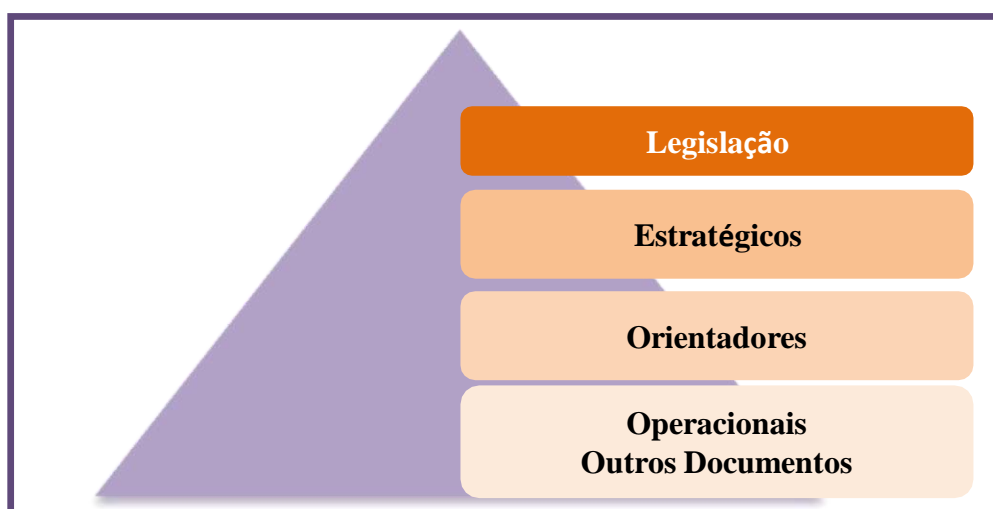


Figura 4. Estrutura documental do SISQUAL-UEM

No topo da pirâmide da estrutura documental encontra-se a legislação, pela qual a UEM se rege. A nível interno são produzidos e divulgados os documentos estratégicos da Universidade, como os Estatutos, o Plano Estratégico, Planos e Relatórios Anuais de Actividades. No alinhamento dos documentos estratégicos encontram-se documentos orientadores, como o documento do SISQUAL, despachos internos. Na base da pirâmide, a um nível mais prático e funcional, encontram-se os documentos operacionais, tais como regulamentos, manuais de procedimentos/instruções de trabalho, entre outros.

A Figura 5 apresenta a estrutura, o tipo de documentos e os responsáveis pelos mesmos. Em anexo é apresentada uma lista dos documentos estratégicos, orientadores e operativos aprovados e em uso na UEM.

Legislação	Tipo de Documento	Responsabilidade
<p>Legislação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lei nº 27/2009 - Lei do Ensino Superior. • Decreto nº 63/2007 Estabelece o Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior (SINAQES) • Decreto 63/2007- Institui o Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior CNAQ como órgão implementador do SINAQES. • Decreto nº 29/2010. Aprova o Regulamento do Conselho Nacional de Ensino Superior (CNES). • Decreto nº 30/2010. Regulamento do Quadro Nacional de Qualificações do Ensino Superior (QUANQES). • Decreto nº 32/2010. Aprova a criação do Sistema Nacional de Acumulação e Transferência de Créditos Académicos (SNATCA). • Decreto nº 27/2011. Aprova o Regulamento de Inspeção às IES. • Decreto nº 46/2018. Aprova o Regulamento de licenciamento e funcionamento das IES • Decreto nº 35/2009. Aprova o Regulamento do Ensino à Distância. 	<p>Governo, Ministérios</p>
<p>Documentos Estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estatutos da UEM • Missão, Visão, Valores • Plano Estratégico 2018-2028 • Plano Anual de Actividades • Política da Qualidade e outras 	<p>Conselho Universitário</p>
<p>Documentos Orientadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Despachos e Deliberações da UEM • SISQUAL-UEM • Orientações técnicas 	<p>Reitor Conselho Universitário</p>
<p>Documentos Operacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manuais de AA • Manuais de procedimentos • Regulamentos internos • Folhetos, brochuras, inquéritos 	<p>Reitor, INED, direcções de gestão central e das UO</p>

Figura 5. Tipo de documentos e responsabilidades na estrutura documental do SISQUAL-UEM

8 REVISÃO E DIVULGAÇÃO

O Sistema de Gestão da Qualidade da UEM está permanentemente em construção, quer seja pela introdução ou pela revisão de procedimentos e instrumentos. Consequentemente, este é um documento dinâmico, reflectindo a situação do sistema na data em que é reeditado, e é revisto sempre que o contexto o justifique. A revisão de conteúdos implica a emissão de uma nova versão do documento, devidamente identificada.

A elaboração e divulgação, através da página web da UEM, da versão em formato digital é da responsabilidade do órgão interno de gestão da qualidade da UEM, cabendo-lhe ainda a conservação em arquivo físico e electrónico das versões anteriores.

9 GLOSSÁRIO

Acção correctiva - Acção destinada a eliminar a causa de uma inconformidade e a evitar a recorrência (ISO 21001: 2018 [E]).

Acreditação - Procedimento pelo qual um organismo, competente para a respectiva acreditação, verifica e reconhece, formalmente, que um determinado produto, serviço, programa ou entidade satisfaz os requisitos, de organização ou de qualidade, previstos, legal ou convencionalmente, para o efeito. No caso do ensino superior, pode assumir a forma de acreditação institucional ou de acreditação de um curso (A3ES).

Acreditação de um curso - Procedimento pelo qual um organismo, competente para a avaliação e acreditação do ensino superior, verifica e reconhece, formalmente, que um determinado ciclo de estudos, conducente à atribuição de um grau académico (licenciado, mestre, doutor), satisfaz os requisitos exigidos para a sua criação e funcionamento (A3ES).

Acreditação Institucional - Procedimento pelo qual um organismo, competente para a acreditação de instituições de uma dada natureza e tipo, verifica e reconhece, formalmente, que uma determinada instituição reúne as condições de organização e apresenta os padrões de qualidade de desempenho exigidos para essa acreditação (A3ES).

Análise SWOT (no Ensino Superior) - Análise dos pontos forte (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) de uma instituição de ensino superior ou dos seus ciclos de estudos e análise das oportunidades ou vantagens potenciais (*Opportunities*) e dos constrangimentos ou dificuldades potenciais (*Threats*) provenientes da sua envolvente (A3ES).

Auditoria - Processo sistemático, independente e documentado para obter evidências, avaliá-las objectivamente e determinar em que medida os critérios de auditoria são cumpridos (ISO 21001: 2018 [E]).

Auditoria Académica - Avaliação externa por parte dos sistemas internos de garantia de avaliação e melhoria da qualidade. A auditoria foca-se nos processos que se crê produzirem a qualidade e os métodos pelos quais os académicos se asseguram de que se atingiu a qualidade (ISO 21001: 2018 [E]).

Auto-avaliação - Conjunto de normas, mecanismos e procedimentos que são operados pelas próprias instituições do ensino superior para avaliarem o seu desempenho (Decreto nº 63/2007).

Autonomia (das Instituições de Ensino Superior) - Capacidade de governo, de administração e de gestão próprios das instituições de ensino superior. O âmbito da autonomia varia com o tempo e a natureza dos regimes legais a que as instituições estão sujeitas (A3ES).

Avaliação (no Ensino Superior) - Processo de análise sistemática e crítica com vista à emissão de juízos e recomendações sobre a qualidade de uma instituição de ensino superior ou de um curso (A3ES).

Avaliação de desempenho - Processo por meio do qual uma ou mais pessoas formulam julgamentos sobre a actividade profissional de outras, baseado em observações sistemáticas e/ou assistemáticas (Deliberação nº 38/CUN/2014).

Avaliação Externa - Conjunto de normas, mecanismos e procedimentos que são operados por entidades externas às instituições do ensino superior para avaliarem o seu desempenho (Decreto nº 63/2007).

Avaliação Interna - ver Auto-avaliação

Benchmarking - Método padronizado para a recolha e divulgação de dados operacionais críticos, de forma a permitir comparações relevantes entre o desempenho de diferentes instituições de ensino superior ou ciclos de estudos, de modo geral com vista ao estabelecimento de boas práticas, ao diagnóstico de problemas de desempenho e à identificação de pontos fortes. O

benchmarking fornece à organização ou ciclo de estudos referências externas e melhores práticas (*benchmarks*) para basear a sua avaliação e a conceção dos seus processos de trabalho (A3ES).

Beneficiário - Pessoa ou grupo de pessoas que beneficiam dos produtos e serviços de uma organização educativa e a quem a mesma é obrigada a servir em virtude da sua missão (ISO 21001: 2018 [E]).

Boas Práticas - Método ou processo inovador, envolvendo um conjunto de práticas suscetíveis de resultar num melhor desempenho de uma instituição de ensino superior ou de um ciclo de estudos e geralmente reconhecidas como uma boa referência pelas organizações congéneres. A melhor prática não representa, necessariamente, um exemplo absoluto, ou final; mais propriamente, identifica a melhor abordagem para uma situação específica, já que o contexto das instituições e ciclos de estudos é bastante variável (A3ES).

Certificação - Procedimento através do qual um organismo competente para o efeito, atesta formalmente que um produto, serviço, programa, ou entidade cumpre determinados padrões (A3ES).

Comissão de Avaliação Externa (CAE) - Painel de avaliação integrado por peritos independentes, designados pela CNAQ, que tem como função levar a cabo a avaliação externa das condições de organização e funcionamento de uma instituição de ensino superior ou de um seu ciclo de estudos (Decreto nº 63/2007).

Competência - Capacidade comprovada para utilizar os saberes, aptidões e capacidades pessoais de que se é detentor, seja em contexto de estudo, no exercício de atividade profissional, ou no desenvolvimento social ou pessoal (A3ES).

Conformidade - Cumprimento de um requisito (ISO 21001: 2018 [E]).

Controlo de qualidade - Mecanismo para garantir que um produto ou serviço esteja em conformidade com uma especificação predeterminada (Harvey, 2004-20).

Cultura de qualidade - Conjunto partilhado, aceite e integrado de padrões de qualidade (também chamados de princípios de qualidade) que pode ser encontrado nas culturas organizacionais e nos sistemas de gestão das instituições. Os ingredientes de uma cultura da qualidade são a tomada de consciência e compromisso para com a qualidade do ensino superior, conjuntamente com uma sólida cultura de recolha de evidências e com uma gestão eficiente dessa qualidade (através de procedimentos de garantia de qualidade). Como os elementos da qualidade mudam e evoluem ao longo do tempo, importa que o sistema integrado de atitudes e disposições de suporte à qualidade mude também, para apoiar novos paradigmas da qualidade no ensino superior (A3ES).

Curso - Conjunto organizado de unidades curriculares incluído, ou não, num ciclo de estudos conducentes à obtenção de um grau académico (A3ES).

Desempenho - Resultado mensurável. O desempenho pode relacionar-se com resultados quantitativos ou qualitativos. O desempenho pode relacionar-se com a gestão de atividades, processos, produtos (incluindo serviços), sistemas ou organizações (ISO 21001: 2018 [E]).

Disseminação - Publicação e/ou divulgação dos resultados e dos dados da investigação para a comunidade científica e para o público (UEM, 2007).

Docente - Individuo integrado na carreira docente da universidade que, possuindo requisitos habilitacionais e profissionais, é recrutado para realizar tarefas e exercer funções de docência, investigação científica, extensão, administração e gestão universitária (Deliberação nº 38/CUN/2014).

Domínio ou dimensão - o termo domínio é utilizado para agrupar e/ou diferenciar as grandes áreas que constituem pontos importantes de concentração na auto-avaliação da qualidade.

Eficácia - Grau em que as actividades planificadas são realizadas e resultados planificados são alcançados (ISO 21001: 2018 [E]).

Eficiência educacional - Capacidade para obter melhores resultados educacionais com um menor nível de recursos (esforço, tempo ou fundos), i.e., usando a menor quantidade de recursos possível. A eficiência educacional pode ser medida em termos físicos (eficiência técnica) ou em termos de custos (eficiência económica). O aumento da eficiência educacional é alcançado quando com os mesmos recursos se obtêm melhores resultados. Uma instituição ou um programa de ensino superior podem ser geridos de forma eficiente e não serem eficazes no cumprimento da sua missão, metas ou objectivos (A3ES).

Eficiência formativa - Expressão utilizada para classificar o número de anos em que os estudantes inscritos pela primeira vez num ciclo de estudos levam para o concluir. A eficiência formativa é tanto maior quanto menor for esse mesmo número de anos. Considera-se que há plena eficiência quando todos os estudantes inscritos num determinado ano concluem o ciclo de estudos no número de anos de duração do mesmo (A3ES).

Estratégia - Plano para cumprir a missão da organização e alcançar a sua visão (ISO 21001: 2018 [E]).

Ética (na investigação) - Princípios e regras de conduta que orientam a prática da investigação científica (UEM, 2007).

Evidências - Tudo aquilo que pode ser usado para provar que uma determinada afirmação é verdadeira ou falsa (Decreto no. 46/2018).

Extensão - Actividades que consubstanciam a transferência de tecnologia e transmissão do conhecimento resultante ou não da investigação, incluindo cursos de curta duração, experimentação de novas tecnologias em parceria com usuários e assessoria técnica a instituições públicas, privadas e à sociedade em geral (UEM, 2007).

Garantia da qualidade - Termo abrangente referente a um processo contínuo de avaliação da qualidade de um sistema de ensino superior, de IES, ou de ciclos de estudos. Como mecanismo de regulação a garantia de qualidade focaliza-se tanto na responsabilização e prestação contas, como na melhoria, fornecendo informações e juízos de valor através de um processo estruturado e consistente, baseado em critérios bem estabelecidos (A3ES).

Garantia externa da qualidade - Sistema supra-institucional que assegura a qualidade de instituições e ciclos de estudos no ensino superior (A3ES).

Garantia interna da qualidade - Práticas intra-institucionais com vista à monitorização e melhoria da qualidade do ensino superior (A3ES).

Gestão - Acto de gerir. Administrar. É o controlo e organização de um negócio ou organização

Gestão da investigação - conjunto de actos integrados no processo de identificação de áreas de investigação, preparação e submissão de programas/projectos de investigação, angariação e gestão de fundos alocados, elaboração e controle de relatórios de investigação, monitoria e avaliação de projectos e outras que decorram da concretização efectiva dos programas/projectos de investigação (UEM, 2007).

Gestão da qualidade - Processo, apoiado por políticas e sistemas, utilizado por uma instituição para alcançar os seus objectivos de garantia e melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços (Harvey, 2004-20)

Gestor de topo – Indivíduo ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização ao mais alto nível. A gestão superior tem o poder de delegar autoridade e fornecer recursos dentro da organização. Se o âmbito do sistema de gestão abranger apenas uma parte de uma organização,

então a gestão de topo refere-se a quem dirige e controla essa parte da organização (ISO 21001: 2018 [E]).

Governança – Acto de governar.

Grau - certificado de conclusão, participação ou realização, um distintivo, um diploma e outras formas. curso distinto conjunto de ensino e atividades de aprendizagem, concebidos para cumprir objetivos de aprendizagem definidos ou resultados de aprendizagem (ISO 21001: 2018 [E]).

Inconformidade - Incumprimento de um requisito (ISO 21001: 2018 [E]).

Indicadores - Variáveis operacionais referentes a características específicas das IES, ou de ciclos de estudos, empiricamente mensuráveis, acerca das quais se pode recolher evidência que permite determinar se certos padrões estão, ou não, a ser atingidos. Os indicadores identificam tendências de desempenho e assinalam áreas em que é preciso actuar. Permitem, ainda, a comparação entre as evidências encontradas e os objectivos previamente estabelecidos (A3ES).

Indicadores de desempenho - Conjunto de dados estatísticos que revelam e caracterizam o desempenho numa instituição de ensino superior, de uma unidade orgânica ou de um curso, numa certa dimensão da qualidade (A3ES).

Informação documentada - informação que deve ser controlada e mantida por uma organização e a forma em que ela é contida. As informações documentadas podem ser em qualquer formato e suporte, e de qualquer fonte. As informações documentadas podem referir-se a: — o sistema de gestão incluindo processos relacionados informação criada para que a organização opere (documentação); e evidência dos resultados alcançados (registos) (A3ES).

Instituição de Ensino Superior (IES) - Organização que desenvolve a sua actividade no domínio do ensino superior, de acordo com o enquadramento legal respectivo (A3ES).

Instrumentos de avaliação - Técnicas de recolha de dados para a avaliação, adaptadas às especificidades de funcionamento e aos objectivos do curso ou instituição.

Intervenientes - ver Partes interessadas.

Investigador principal - Responsável científico de um programa ou projecto de investigação.

Macroprocessos - Conjunto de processos, que numa visão mais ampla a instituição considera como impactantes no cumprimento dos seus objectivos estratégicos.

Melhoria contínua - Actividade recorrente para melhorar o desempenho (ISO 21001: 2018 [E]).

Melhoria da qualidade - Procura constante da melhoria de desempenho, focada na responsabilidade da própria instituição de ensino superior em fazer a melhor utilização da sua capacidade e autonomia institucional. Representa a ideia de que alcançar a qualidade é central ao *ethos* académico e que os académicos, melhor do que ninguém sabem o que é qualidade (A3ES).

Missão - Razão de ser, mandato e âmbito de uma organização traduzido no contexto em que opera (ISO 21001: 2018 [E]). É uma declaração sobre o que a instituição é, define seu propósito fundamental, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criada.

Modalidades de ensino – diferentes formas em que pode ocorrer o processo de ensino-aprendizagem incluindo presencial, à distância (EaD), e-learning e semi-presencial híbrido ou blended (b-learning).

Ensino presencial - Todo o conteúdo do curso é exibido em sala de aula, onde os alunos e professores se reúnem todos os dias de forma presencial. Os horários de aula seguem o calendário e respeitam o turno do curso, que pode ser matutino, vespertino ou noturno. Para ser aprovado, o aluno precisa atingir pelo menos um mínimo de horas de frequência nas aulas, contabilizada a partir da presença em sala de aula.

Educação à Distância - Modelo de ensino que se distingue pela separação entre aluno e professor, uso da tecnologia para mediar a aprendizagem, comunicação bidireccional que permite a interacção entre alunos, professores e tutores e a possibilidade de encontros presenciais para tutorias (Estratégia de Educação à Distância em Moçambique).

E-learning - Modelo de ensino e aprendizagem suportado por tecnologias de informação e comunicação (Estratégia de Educação à Distância em Moçambique). Sistema de ensino e aprendizagem que recorre a tecnologia multimédia e/ou à Internet para possibilitar uma aprendizagem centrada no estudante e baseada no acesso a recursos e serviços disponíveis 24 horas por dia, todos os dias, facilitando colaborações e discussões à distância (A3ES).

Ensino semi-presencial, híbrido ou B-learning (Blended learning) - Sistema de ensino que combina metodologias de e-learning com horas de contacto presenciais (A3ES).

Monitorização - Acompanhamento crítico de uma actividade ou processo, incluindo o levantamento de indicadores quantitativos ou qualitativos, com vista à sua avaliação (A3ES). Determinação do estado de um sistema, um processo ou uma actividade. Para determinar o estado, pode haver necessidade de verificar, supervisionar ou observar criticamente (ISO 21001: 2018 [E]).

Padrão - Referência a um nível esperado de condições e requisitos, relativamente aos quais a qualidade é avaliada, ou que devem ser atingidos pelas instituições de ensino superior e pelos seus ciclos de estudos, para que estes possam ser acreditados ou certificados. O termo padrão designa tanto um critério fixo (relativamente ao qual um resultado pode ser comparado), como um nível de realização (A3ES).

Parâmetros de desempenho - Dados relativos à organização e ao desenvolvimento da actividade dos estabelecimentos de ensino superior, destinadas à avaliação da qualidade do seu desempenho, designadamente, o grau de cumprimento da sua missão, as condições da sua actuação e os resultados dela decorrentes (A3ES).

Partes interessadas (Stakeholders) - Pessoas ou grupos com interesse nas actividades de uma instituição ou organização. Tais pessoas ou grupos podem ser internos (i.e., relativos à comunidade interna), ou externos (A3ES). Pessoas ou organizações que possam afectar ou ser afectados por uma decisão ou actividade da universidade. São partes interessadas na universidade: estudantes, o governo (ministérios da educação, autoridades reguladoras públicas e autoridades regionais), o mercado de trabalho (empregadores, representantes dos empregadores, organizações profissionais e sindicatos); os trabalhadores (pessoal permanente, temporário e pessoas contratadas externamente que ocupam um cargo dentro da organização); as organizações educativas similares concorrentes como colaboradoras; os meios de comunicação social e a sociedade com um interesse tangencial na organização educativa; os prestadores externos (fornecedores e outras organizações externas que prestam serviços externos); os parceiros comerciais (patrocinadores e empresas que colaboram com a universidade); os antigos estudantes graduados ou não (ISO 21001: 2018 [E]).

Plano de estudos de um curso - Conjunto organizado de unidades curriculares em que um estudante deve ser aprovado para: (i) obter um determinado grau académico; (ii) concluir um curso não conferente de grau; (iii) reunir uma parte das condições para obtenção de um grau académico (A3ES).

Política - Intenções e direcção de uma organização expressa formalmente pela sua gestão de topo (4)

Pré-Acreditação - Procedimento pelo qual, no âmbito do sistema de avaliação e acreditação do ensino superior, se procede à acreditação de novos cursos previamente à sua entrada em funcionamento nas instituições de ensino superior (A3ES).

Processo - Conjunto de actividades inter-relacionadas ou interactuantes que transformam entradas em saídas (ISO 21001: 2018 [E]).

Produtos (Outputs) - Resultados imediatos, observáveis e mensuráveis de medidas aplicadas e processos implementados. No ensino superior correspondem, por exemplo, ao número de diplomados, ou aos resultados da investigação (A3ES).

Projecto de investigação - Plano detalhado de actividades de investigação que refere elementos pertinentes quanto a fundamentação, aos objectivos em vista, aos prazos de execução, actividades programadas, e outros (UEM, 2007).

Quadro curricular - Resulta de pressupostos previstos no Plano Estratégico da UEM, o qual orienta a revisão e reforma dos programas curriculares sempre que o desenvolvimento do país e da região se colocarem, como condições necessárias para a melhoria permanente da qualidade dos processos de ensino-aprendizagem e investigação científica (UEM, 2019).

Quadro de pessoal - Instrumento de planificação e controlo de recursos humanos que indica o número de unidades por funções de direcção, chefia e confiança, e por carreiras de regime ou categorias profissionais necessárias para a prossecução das atribuições dos órgãos e instituições da Administração Pública (Decreto no. 5/2018).

Qualidade (no Ensino Superior) - Conceito multi-dimensional, multi-nível e dinâmico, que se relaciona com o contexto de um modelo educacional, com a missão e objectivos institucionais, bem como com as normas e os termos de referência específicos de um determinado sistema, instituição, curso, programa ou unidade disciplinar. A qualidade pode, assim, assumir diferentes significados, por vezes conflituantes, dependendo: (i) da perspectiva dos diferentes interessados no ensino superior (por exemplo, estudantes, professores, áreas disciplinares, mercado de trabalho, sociedade, governo); (ii) das referências (inputs, processos, outputs, missões, objectivos, etc.); (iii) dos atributos ou das características do mundo académico a avaliar; e (iv) do período histórico no desenvolvimento do ensino superior (A3ES).

Ranking - Ordenação de organizações em função do seu desempenho, face a um conjunto predefinido de indicadores. (indícios de que os pressupostos em que se baseou a decisão de acreditação sofreram alteração, dando assim origem a um procedimento de reapreciação da acreditação (A3ES).

Relatório de auto-avaliação - Documento preparado no âmbito de um processo de auto-avaliação de uma instituição ou de um seu ciclo de estudos (A3ES).

Relatório de avaliação externa - Documento elaborado pela comissão de avaliação externa no final da sua actividade de avaliação de uma instituição ou ciclos de estudos (A3ES).

Relevância - Um instrumento, procedimento ou técnica da avaliação tem relevância quando seus itens estão de fato vinculados aos objectivos específicos dos assuntos. Caracteriza-se pela análise da natureza do comportamento descrito na formulação de objectivos, como base para a selecção dos itens adequados à efectiva avaliação da aprendizagem.

Responsabilidade social - Responsabilidade de uma organização para com os impactos das suas decisões e actividades na sociedade e no ambiente, através de comportamentos transparentes e éticos que contribui para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade e têm em conta as expectativas das partes interessadas (ISO 21001: 2018 [E]).

Resultado - Objectivo a atingir. Um objetivo pode ser estratégico, tático ou operacional. Os objetivos podem relacionar-se com diferentes disciplinas (como objetivos educativos, financeiros, de saúde e de segurança e ambientais) e podem ser aplicados a diferentes níveis (como estratégicos, organizacionais, projetos, produtos e processos (ISO 21001: 2018 [E])).

Revisão por Pares (*Peer Review*) - Processo realizado pelos revisores, que contribui para validar um processo ou um documento. As contribuições dos revisores são a base para que seja tomada a decisão final a respeito da qualidade do que se submete a revisão.

Risco - Efeito da incerteza. Um efeito é um desvio do esperado — positivo ou negativo. A incerteza é o estado, mesmo parcial, de deficiência de informação relacionada, compreensão ou conhecimento de um evento, sua consequência ou probabilidade. O risco é muitas vezes caracterizado por referência a potenciais "eventos" e "consequências" ou numa combinação destes (ISO 21001: 2018 [E]).

Sistema de gestão - Conjunto de elementos interrelacionados ou interactuantes de uma organização para estabelecer políticas e objetivos e processos para atingir esses objetivos. Os elementos do sistema incluem a estrutura, funções e responsabilidades da organização, planeamento e funcionamento. O âmbito de um sistema de gestão pode incluir todo o conjunto da organização, funções específicas e identificadas da organização, secções específicas e identificadas da organização, ou uma ou mais funções em um grupo de organizações (ISO 21001: 2018 [E]).

Sistema de gestão da qualidade - Sistema de gestão desenhado para assegurar que os produtos e serviços de uma organização atingem sempre (ou excedem) os padrões de qualidade definidos e estão sujeitos a melhorias contínuas (Harvey, 2004-20).

Unidade curricular - Unidade de ensino-aprendizagem com objetivos de formação próprios, que é objecto de inscrição administrativa e de avaliação traduzida numa classificação final. Unidade Curricular pode ser um módulo ou uma disciplina.

Unidade orgânica - Refere-se a Faculdade, Escola superior, Centro ou Museu.

Universidade - Instituição de ensino superior constituída por várias faculdades ou departamentos, escolas, correspondentes a diversas áreas científicas e diversos serviços administrativos (A3ES). A Universidade tem como missão principal a realização do ensino superior teórico e aplicado, e investigação científica fundamental e aplicada em todos os domínios do conhecimento na sua plenitude ou universalidade, e actividades de extensão (Decreto no. 46/2018).

Verificação - Confirmação, através da disponibilização de elementos de prova objetivos, de que foram preenchidos os requisitos especificados (ISO 21001: 2018 [E]).

Visão - Aspirações de uma organização em relação à sua condição futura desejada e devidamente alinhadas com a sua missão. Representa um estado futuro para a instituição, o que esta deseja alcançar. Ao determinar a visão, devemos ter em mente como queremos que esta instituição seja vista e reconhecida, onde queremos colocá-la (ISO 21001: 2018 [E]).

REFERÊNCIAS

- [1] A3ES. Glossário da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior de Portugal (A3ES) de termos em Português sobre a Garantia da Qualidade. Lisboa: A3ES
<https://www.a3es.pt/sites/default/files/Gloss%C3%A1rio%20A3ES.pdf>. Acessado no dia 17 de Agosto de 2020.
- [2] Harvey, L., 2004-20, *Analytic Quality Glossary*, Quality Research International,
<http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>
- [3] International Organization for Standardization [ISO]. ISO 21001: 2018 (E) - Educational organizations - Management systems for educational organizations - Requirements with guidance for use. <http://www.nobelcert.com/DataFiles/FreeUpload/ISO%2021001%202018.pdf>
- [4] Universidade de Lisboa (2008). Glossário Académico da Universidade de Lisboa (Anexo e parte integrante do Regulamento Geral de Avaliação de Conhecimentos e Competências da Universidade de Lisboa, aprovado pela Comissão Científica do Senado, reunida a 4 de Julho de 2008, através da deliberação nº 28/2008).
- [5] UEM (2007). *Política de Investigação da UEM*.
- [6] UEM (2019). *Quadro Curricular para a Graduação*.

Quadro Normativo

- [7] Decreto nº 5/2018 de 26 de Fevereiro, publicado no BR nº 40, I Série, que aprova o Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.
- [8] Decreto nº 48/2010 de publicado no BR nº 45, I Série, de 11 de Novembro, que aprova o Regulamento de Licenciamento e Funcionamento das Instituições de Ensino Superior.
- [9] Decreto nº 63/2007, de 31 de Dezembro publicado no BR nº 52, I Série, que aprova o Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior (SINAQES).
- [10] Estratégia da Educação à Distância 2014-2018 aprovada pelo Conselho de Ministros na 41ª Sessão Ordinária de 10 de Dezembro 2013. Moçambique.
- [11] Deliberação nº 38/CUN/2014 da UEM que aprova o Regulamento da Carreira Docente.

ANEXO. LISTA DE DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS, ORIENTADORES E OPERACIONAIS DA UEM

A lista de documentos abaixo apresentados não é exaustiva e será actualizada continuamente. No plano de implementação do SISQUAL, outros sub-processos e micro-processos poderão ser criados ou identificados.

Macro processos	Processos	Exemplos de Sub-processos	Exemplos de Documentos	
			Estratégicos	Orientadores e operacionais
I- Nucleares	Ensino	<ul style="list-style-type: none"> Planificação da oferta de programas de ensino e da implementação dos programas de ensino (laboral, pós-laboral, graduação e pós-graduação e ensino à distância) Admissão de estudantes Registo académico e emissão de diplomas e certificados Promoção e implementação de inovações pedagógicas Elaboração e aprovação de currículos Implementação dos programas de ensino Supervisão e monitoria da implementação dos programas de ensino Atendimento, apoio e suporte académico, financeiro e social aos estudantes Admissão e atendimento de estudantes internacionais Tramitação e resolução de casos disciplinares e éticos relacionados com o processo educativo e dos estudantes 	<ul style="list-style-type: none"> Estatutos da UEM Plano Estratégico da UEM 2018-2028 Política e estratégia estudantes com necessidades especiais Estratégia de Educação inclusiva da UEM (2018-2022) Política e Estratégia da Educação à Distância da UEM 	<ul style="list-style-type: none"> Quadro Curricular para graduação Quadro Curricular para a pós-graduação Regulamento Pedagógico (graduação) Regulamento da Pós-graduação Regulamento de Monitorado (2014) Manual de Procedimentos do Processo de Gestão Pedagógica Regulamento dos Cursos de Graduação em Regime Pós-Laboral (2005)
	Investigação	<ul style="list-style-type: none"> Mobilização de recursos nacionais e internacionais para a investigação Implementação de projectos de investigação Divulgação (publicação) dos resultados de investigação Supervisão e monitoria da implementação dos projectos de investigação Registo, inventariação e catalogação dos projectos e recursos de investigação (laboratórios, instrumentos, campos de ensaio, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Estatutos da UEM Plano Estratégico da UEM 2018-2028 Política de Investigação da UEM Política de Publicação Científica na UEM Linhas de Investigação da UEM 	<ul style="list-style-type: none"> Normas de Alocação ao Fundo de Incentivo à Publicação Científica Regulamento dos fundos competitivos Regulamento do Comité de Ética em Investigação da Universidade Eduardo Mondlane (CEI-UEM) Procedimentos para a atribuição de prémios de mérito e excelência no ensino, investigação e extensão na Universidade Eduardo Mondlane (Aprovado?) Tipologia dos centros de investigação e extensão da UEM Regulamento do Fundo Científico da ESHTI (2015)
	Extensão	<ul style="list-style-type: none"> Mobilização de recursos nacionais e internacionais para a transferência de tecnologias e ligação com a sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> Estatutos da UEM Plano Estratégico da UEM 2018-2028 	<ul style="list-style-type: none"> Tipologia dos centros de investigação e extensão da UEM

Macro processos	Processos	Exemplos de Sub-processos	Exemplos de Documentos	
			Estratégicos	Orientadores e operacionais
		<ul style="list-style-type: none"> • Concepção e gestão de projectos de extensão incluindo prestação de serviços (consultoria e assessoria), formação, ligação teoria-prática, Engajamento/alcance comunitário • Divulgação científica e tecnológica • Registo, inventariação e catalogação dos projectos, recursos e resultados de extensão 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatutos da Fundação Universitária • Política de extensão e inovação da UEM (em desenvolvimento) 	
Suporte técnico e administrativo	Gestão dos recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de políticas e regulamentos de RH • Recrutamento de pessoal permanente e temporário (docentes, investigadores, CTA) tendo em conta o quadro de pessoal • Facilitação de formação e desenvolvimento dos RH da universidade • <i>Coaching</i> (integração de novo staff) e indução às funções de gestão ou liderança • Gestão do sistema de carreiras do pessoal • Organização e elaboração de propostas de promoção do pessoal (vertical e horizontal) • Gestão do sistema de salários e outros abonos e benefícios • Organização e implementação da avaliação do pessoal • Gestão da base de dados do pessoal • Elaboração de propostas de documentos estratégicos relacionados com RH • Realização de Estudos das tendências dos RH tendo em conta o orçamento e áreas prioritárias (demografia, vagas, desistências e outras) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de Pessoal da UEM 	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva sobre o Uso de Títulos Académicos e Categorias Académicas na Universidade Eduardo Mondlane • Regulamento da Carreira Docente • Regulamento da Carreira de Investigação • Regulamento do CTA • Regulamento de acesso à formação e bolsas de estudo da UEM • Regulamento do monitorado • Sistema de Avaliação de desempenho do corpo docente e investigador (SADE) • Sistema de gestão desempenho na administração pública SIGEDAP
	Gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e implementação de políticas e regulamentos financeiros • Elaboração de manuais de procedimentos financeiros para todo tipo de fundos da UEM (incluindo receitas, doações, projectos, etc.) • Elaboração do orçamento da UEM para aprovação com base em modelos em vigor • Execução do orçamento da UEM (SISTAFE e projectos institucionais) • Gestão das contas da UEM (incluído facturação e colecção de receitas) 	<ul style="list-style-type: none"> • SISTAFE Lei nº 09/2002 – Cria o Sistema de Administração Financeira do Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto nº 5/2016 (Regulamento de Contratação de Empreitada de Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado) • Desagregação do Classificador Económico da Despesa e a respectiva descrição • Diploma Ministerial 78/2008 (Classificador de Bens Patrimoniais) • Decreto nº 23/2004 – Aprova o Regulamento do Sistema de Administração Financeira do Estado – SISTAFE • Regulamento do Património do Estado

Macro processos	Processos	Exemplos de Sub-processos	Exemplos de Documentos	
			Estratégicos	Orientadores e operacionais
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestão dos sistemas financeiros da universidade • Desenvolvimento de sistemas de informação para gerir mudanças nos procedimentos financeiros em vigor (p.e novo sistema de orçamentação do ensino superior) • Formação do pessoal de gestão financeira (do topo a base) • Inventariação de bens capitais existentes 		<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Gestão Financeira de Programas /Projectos Financiados por Doações (2008) • Manual de procedimentos Administrativos e Financeiros (2011)
	Gestão de instalações e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de políticas e regulamentos • Planeamento, projecto e construção de edifícios • Manutenção, alteração e renovação dos edifícios da UEM • Gestão do parque habitacional da UEM • Gestão de equipamentos • Gestão do parque automóvel • Recolha e reciclagem de resíduos sólidos • Gestão de contratos de serviços água, luz, telefone, etc. • Gestão de contratos de limpeza, zeladores, e serviços de segurança • Gestão das vias de acesso, dos espaços verdes e outros espaços comuns 		<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Procedimentos Gerais sobre Instalação, Funcionamento, Gestão e Manutenção dos Laboratórios da UEM • Normas do Fundo de Aquisição e Manutenção de Equipamentos (2013)
	Gestão de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de serviços legais • Gestão de serviços logísticos e de aprovisionamento • Gestão de serviços sociais • Atribuição de bolsas de estudo • Atribuição de prémios estudantis • Gestão do Centro Estudantil • Associação dos estudantes • Gestão das residências e restaurantes universitários • Gestão da Clínica Universitária • Gestão dos serviços de segurança 		<ul style="list-style-type: none"> • Regulamento de Bolsas de Estudo, Isenção e Redução de Propina • Regulamento das Residências Universitárias • Regulamento: Prémio Melhor Estudante
	Gestão de sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviços de rede e conectividade na UEM • Informatização dos processos de gestão e administração universitária (e-campus) • Registo e renovação de domínios • Hospedagem web e e-mails • Desenvolvimento de sistemas • Formação 		

Macro processos	Processos	Exemplos de Sub-processos	Exemplos de Documentos	
			Estratégicos	Orientadores e operacionais
		<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de plataformas para ensino e investigação Gestão do sistema de licenças de software (<i>on-campus licence</i>) Gestão do sistema de correio electrónico institucional (email) 		
	Gestão de bibliotecas de informação	<ul style="list-style-type: none"> Gestão do acervo bibliotecário físico e digital Gestão da edição de livros e revistas Prestação de serviços de impressão de livros, revistas e outras publicações 		
Governança e gestão estratégica	Gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de planos estratégicos e operacionais Mobilização de recursos Mobilização de fundos filantrópicos (doações, <i>grants</i>, patrocínios, bolsas, etc.) Gestão da Fundação Universitária Gestão da dimensão social, ambiental, cultural e desportiva Promoção da equidade do género Promoção da sustentabilidade ambiental Responsabilidade social Gestão do património histórico e cultural da Universidade (coleções, património edificado histórico, Museu Nacional da Moeda, Fortaleza, CCU e apoio aos Museus das Faculdades/ Museus Universitários); Órgãos colegiais e gestão participativa/democrática 	<ul style="list-style-type: none"> Estatuto da UEM PEUEM 2018-2028 Estatuto da Fundação da Universidade Eduardo 	<ul style="list-style-type: none"> Regulamentos dos órgãos colegiais Regulamento do Direito de Atribuição de Nome da Universidade Eduardo Mondlane (2016)
	Planeamento anual	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de planos anuais Elaboração de orçamentos anuais Monitoria, controlo e avaliação dos planos Análise da evolução da execução dos planos e orçamentos 		Manual de Planificação
	Comunicação, Cooperação e internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> Gestão do Expediente e Arquivo Institucional Gestão da comunicação interna da UEM Acompanhamento e comunicação com <i>alumni</i> e mercado de trabalho Promoção e divulgação da imagem e marca da UEM Divulgação das realizações da UEM Gestão da imagem da UEM, da comunicação interna e com a sociedade Marketing da UEM 	<ul style="list-style-type: none"> Política de Cooperação da UEM Política de Comunicação Estratégia de Comunicação e Visibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Regulamento do Direito de Atribuição de Nome na Universidade Eduardo Mondlane Regulamento do Uso dos Símbolos da UEM Diretrizes para Dupla Titulação a Nível de Doutoramento entre Universidade Eduardo Mondlane e outras Instituições de Ensino Superior Manual de Gestão do VLIR (<i>Institutional University Cooperation</i>) – 2005

Macro processos	Processos	Exemplos de Sub-processos	Exemplos de Documentos	
			Estratégicos	Orientadores e operacionais
	Garantia da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de qualidade de programas de ensino • Avaliação da qualidade institucional • Realização de estudos institucionais e relatórios para o apoio à tomada de decisões • Avaliação e revisão do SISQUAL-UEM 	<ul style="list-style-type: none"> • Política da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • SISQUAL-UEM (2020) • Manual de Auto-avaliação dos Cursos de Licenciatura • Manual de Auto-avaliação dos Cursos de Pós-Graduação • Manual de Auto-avaliação dos laboratórios (em elaboração) • Manual de Auto-avaliação dos Centros de Investigação e de Extensão (em elaboração) • Manual de Auto-avaliação das Faculdades e Escolas (em elaboração) • Manual para Pré-acreditação dos cursos (CNAQ) • Manual de Auto-avaliação Institucional (CNAQ) • Normas do Fundo para Implementação do Plano de Melhorias dos Cursos de Licenciatura • e-SISQUAL Manual de Utilizador Membro da Comissão da Faculdade/Escola (2015)
	Auditoria interna	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização da correcta utilização dos recursos públicos postos à disposição da Universidade Eduardo Mondlane e a exactidão e fidelidade dos dados contabilísticos; • Verificação da aplicação das regras e métodos contabilísticos; • Verificação do cumprimento das normas legais e procedimentos aplicáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • SISTAFE - Lei nº 09/2002 – Cria o Sistema de Administração Financeira do Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamento da Actividade de Auditoria Interna do Sector Público. Decreto no. 81/2019 de 20 de Setembro • Manual de Auditoria Interna. Diploma Ministerial no. 10 /2021

