



REITORIA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Área de Avaliação e Garantia da Qualidade

Plano da Qualidade | SIGQ

2023

Ficha Técnica

TÍTULO

Plano da Qualidade | SIGQ

2023

PROPRIEDADE

Universidade de Lisboa

AUTOR e PAGINAÇÃO

Universidade de Lisboa: Área de Avaliação e Garantia da Qualidade (AAGQ) dos Serviços Centrais

CONTACTOS

Universidade de Lisboa

Reitoria

Alameda da Universidade

1649-004 Lisboa

Tel.: +351 217 967 624 | +351 210 113 400

Fax: +351 217 933 624

E-mail: qualidade@ulisboa.pt

DATA DE APROVAÇÃO

Março de 2023

Conteúdo

1	Introdução	5
2	Plano da Qualidade: aprovação, revisão e distribuição	6
3	Estratégia do Plano de Ação do Reitor	8
4	Responsabilidade na gestão dos processos	9
5	Operacionalização da avaliação da qualidade	12
6	Monitorização e análise	23
7	Divulgação e apresentação de resultados	25

Índice de Quadros

1	Criação e aprovação do PQ-ULisboa SIGQ-ULisboa	6
2	Elaboração e revisão do PQ-ULisboa SIGQ-ULisboa - Histórico	6
3	Funções e responsabilidades dos órgãos de governo, gestão e consultivos no domínio da Qualidade	9
4	Processos, subprocessos e <i>outputs</i> no âmbito da Qualidade	12
5	Vetores estratégicos, ações a desenvolver e indicadores, para monitorização e avaliação da Qualidade na ULisboa	15

Índice de Figuras

1	Estratégia para o quadriénio 2021-2025	8
---	--	---

Siglas e Acrónimos

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AAGQ	Área de Avaliação e Garantia da Qualidade
B-On	Biblioteca do Conhecimento Online
CE	Ciclo de Estudos
CGQ	Conselho de Garantia da Qualidade
CGQ-ULisboa	Conselho de Garantia da Qualidade da Universidade de Lisboa
DGEEC	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
DGES	Direção Geral do Ensino Superior
DGO	Direção-Geral do Orçamento
ERC	Conselho Europeu de Investigação (<i>European Research Council</i>)
ETI	Efetivos a Tempo Integral
EUL	Estádio Universitário de Lisboa
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
H2020	Horizonte 2020
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IES	Instituição de Ensino Superior
INE	Instituto Nacional de Estatística
MQ	Manual da Qualidade
MQ-ULisboa	Manual da Qualidade da Universidade de Lisboa
NCE	Novo Ciclo de Estudos
NEE	Necessidades Educativas Especiais
OE	Orçamento do Estado
PA	Plano de Atividades
PE	Plano Estratégico
PF	Plano Formação
PPRGIC	Plano de Prevenção dos Riscos de Gestão, Corrupção e Infrações Conexas
PQ	Plano da Qualidade
PQ-ULisboa	Plano da Qualidade da Universidade de Lisboa
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RA	Relatório de Atividades
RF	Relatório de Formação
RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
RP	Receita Própria
SAP	Sistema de Gestão de Recursos
SASULisboa	Serviços de Ação Social da Universidade de Lisboa
SCULisboa	Serviços Centrais da Universidade de Lisboa
SI	Sistema de Informação
SI-ULisboa	Sistema de Informação da Universidade de Lisboa
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIGQ	Sistema Integrado de Garantia da Qualidade
SIGQ-ULisboa	Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da Universidade de Lisboa
<i>Spin-off</i>	Novos negócios (produtos ou serviços) que são desenvolvidos numa empresa mãe pelo recurso a novas tecnologias
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
TTC	Transferência de Tecnologia e Conhecimento
UC	Unidade Curricular
UI's	Unidades de Investigação
ULisboa	Universidade de Lisboa

1. Introdução

O Plano da Qualidade (PQ) da Universidade de Lisboa (ULisboa) densifica a política de garantia de qualidade da ULisboa, descrevendo as ações a desenvolver no âmbito da estratégia do Plano de Ação do Reitor para o mandato de 2021-2025, assim como os parâmetros e indicadores que permitem avaliar a qualidade das atividades realizadas pela ULisboa.

A ULisboa integra 18 Escolas (Unidades Orgânicas) e, ainda, os Serviços Centrais (SCULisboa) e os Serviços de Ação Social (SASULisboa).

Cada Escola da ULisboa goza de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial nos termos da Lei e dos seus Estatutos. As ações e atividades desenvolvidas pelas Escolas e pelos Serviços integram-se nas políticas estratégicas da ULisboa.

O PQ é um documento orientador que estabelece a relação entre os vetores estratégicos do Plano de Ação do Reitor, as ações, os processos, os subprocessos, os indicadores e as responsabilidades de cada Órgão de Governo/Gestão e da estrutura de acompanhamento e implementação do Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da ULisboa (SIGQ-ULisboa).

A monitorização do PQ será acompanhada pelo Conselho de Garantia da Qualidade da ULisboa (CGQ-ULisboa) e suportada pelo sistema de informação definido para o SIGQ-ULisboa, o qual integra informação de vários sistemas informáticos específicos.

Tal como previsto no SIGQ-ULisboa, o PQ-ULisboa deve ser ainda conjugado com os instrumentos correspondentes de cada Escola e dos SCULisboa e SASULisboa.

2. Plano da Qualidade: aprovação, revisão e distribuição

O PQ é elaborado pelo CGQ-ULisboa e operacionalizado pela Área de Avaliação e Garantia da Qualidade (AAGQ) da ULisboa, sendo revisto e ajustado regularmente pelo CGQ-ULisboa em função do enquadramento interno e externo que condiciona a realização das atividades previstas. O PQ, bem como as revisões globais ou específicas que venham a ocorrer, são aprovados pelo Reitor.

As alterações ao conteúdo do PQ implicam a emissão de uma nova versão do PQ que, obrigatoriamente, será registada nos formulários abaixo disponibilizados (Quadros 1 e 2) e que fazem parte integrante deste documento. As versões atualizadas do PQ devem assinalar as alterações efetuadas, com indicação dos responsáveis pelas mesmas.

A versão controlada, em formato eletrónico, é da responsabilidade da AAGQ, sendo as cópias impressas consideradas como cópias não controladas. As versões obsoletas deverão ser conservadas em arquivo eletrónico.

O PQ entra em vigor após aprovação pelo Reitor e publicação na página eletrónica da Reitoria da ULisboa. Este documento será distribuído aos CGQ das Escolas e divulgado junto de todos os colaboradores da ULisboa.

Quadro 1 – Criação e aprovação do PQ-ULisboa | SIGQ-ULisboa

Intervenção	Função	Nome	Período
Autoria	CGQ- ULisboa	CGQ-ULisboa	2013-2022
Validação	Vice-Reitor	Professor Doutor Eduardo Pereira	2013-2021
Validação	Vice-Reitor	Professor Doutor João Peixoto	2021-2025
Aprovação	Reitor	Professor Doutor António Cruz Serra	2013-2021
Aprovação	Reitor	Professor Doutor Luís Ferreira	2021-2025

Quadro 2 - Elaboração e revisão do PQ-ULisboa | SIGQ-ULisboa - Histórico

Versão	Data Elaboração	Data Validação	Data Aprovação	Estádio/Motivo Revisão
VP_01/2014	2014	-	-	1ª Versão Preliminar
VP_01/2022	Novembro de 2022	-	-	2ª Versão Preliminar
01/2022	Novembro de 2022	27.02.2023	01.03.2023	Versão Final

Na ausência de assinatura digital na versão eletrónica, é mencionado o nome do responsável pela verificação/aprovação que assinou o original impresso. Essa edição fica disponível junto da coordenação da AAGQ, valendo como comprovativo oficial da aprovação superior.

O PQ é proposto pela AAGQ, de acordo com as orientações do CGQ-ULisboa. Depois de ouvidos o Conselho de Coordenação Universitária e as Comissões para os Assuntos Científicos e para os Assuntos Pedagógicos e Estudantis do Senado da ULisboa, está sujeito a aprovação pelo Reitor.

O PQ assume-se como um documento fundamental para a definição e densificação das políticas de garantia da qualidade, bem como para a caracterização dos processos, indicadores e agentes responsáveis pela execução das atividades dinamizadoras da melhoria contínua no seio da instituição.

Através do PQ, a ULisboa determina as orientações internas para a Autoavaliação e Avaliação Externa do Ensino, Investigação, Inovação, Ligação à Sociedade e Atividades de Apoio, cumprindo com os princípios de garantia da qualidade no ensino superior.

Este PQ deverá ser complementado pelos seguintes documentos:

- Plano de Ação para o mandato do Reitor;
- Plano Estratégico para o mandato do Reitor;
- Plano de Atividades da ULisboa;
- Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da ULisboa;
- Plano de Prevenção dos Riscos de Gestão, Corrupção e Infrações Conexas (PPRGCIC);
- Manual da Qualidade da ULisboa (MQ-ULisboa);
- Manuais de Procedimentos;
- Relatório de Meta-Avaliação;
- Relatório sobre o PPRGCIC;
- Relatório de Atividades;
- Relatório sobre o QUAR.

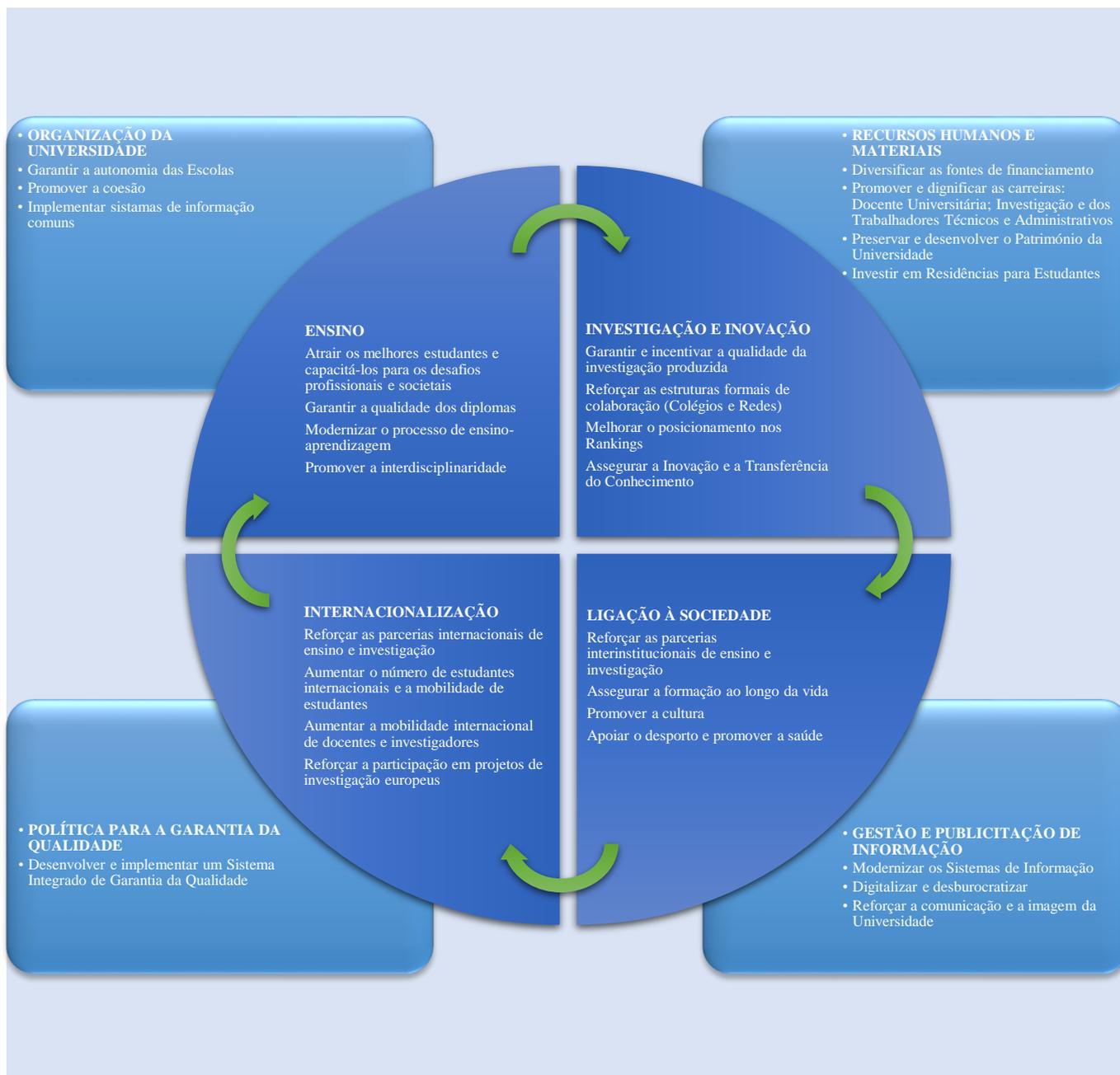
O PQ-ULisboa destaca os vetores e medidas estratégicas, permitindo o seu acompanhamento ao longo do período em análise, utilizando para o efeito um conjunto de indicadores de desempenho. Em resultado deste acompanhamento, cujos resultados podem ser refletidos num Barómetro da Qualidade, a ULisboa poderá produzir relatórios de Meta-Avaliação e, assim, proceder à recomendação de medidas de ajustamento sistemático.

3. Estratégia do Plano de Ação do Reitor

O PQ baseia-se na definição da estratégia para a ULisboa, definida no Plano de Ação do Reitor para o período de 2021 a 2025, documento que cumpre o disposto na alínea a) do n.º 2 do artigo 19.º dos Estatutos da ULisboa e na alínea a) do n.º 2 do artigo 82º do [RJIES](#), onde são apresentadas as linhas gerais de orientação da Universidade nos planos científico, pedagógico, financeiro e patrimonial.

Uma síntese das medidas de atuação no âmbito da estratégia do Plano de Ação consta na Figura 1.

Figura 1 - Estratégia para o quadriénio 2021-2025



4. Responsabilidade na gestão dos processos

A gestão dos processos é feita de forma transversal e envolve a hierarquia da ULisboa. Desta forma, garante-se que a criação, implementação e revisão dos processos se encontra em conformidade com os requisitos legais e específicos das atividades desenvolvidas e que responsabiliza a totalidade das partes envolvidas.

Ao nível da gestão de topo as competências e responsabilidades são as constantes do Quadro 3, onde são identificados os órgãos de governo, gestão e consultivos existentes ao nível central. As responsabilidades a nível das Escolas e Serviços da ULisboa são definidas nos respetivos PQ.

Quadro 3 - Funções e responsabilidades dos órgãos de governo, gestão e consultivos no domínio da Qualidade

Órgão	Competências
Conselho Geral¹	<ul style="list-style-type: none">a) Aprovar os planos estratégicos de médio prazo e o plano de ação para o quadriénio do mandato do Reitor;b) Aprovar as linhas gerais de orientação da Universidade no plano científico, pedagógico, financeiro e patrimonial;c) Criar, integrar, fundir, transformar, associar ou extinguir Escolas e outras unidades orgânicas, nos termos da lei, ouvidos os respetivos órgãos de governo;d) Aprovar os planos anuais de atividades e apreciar e o relatório anual das atividades da Universidade;e) Aprovar a proposta de orçamento;f) Aprovar as contas anuais consolidadas, acompanhadas do parecer do fiscal único;g) Designar o Provedor do Estudante e aprovar o respetivo regulamento;h) Fixar as propinas devidas pelos estudantes nos cursos conducentes à obtenção de grau;i) Propor ou autorizar, nos termos da lei, a aquisição ou a alienação de património imobiliário da Universidade, bem como as operações de crédito;j) Aprovar a reafectação de património imobiliário da Universidade e das suas unidades orgânicas;k) Definir o regime de autonomia das Escolas, nos termos do n.º 5 e do n.º 6 do artigo 10.º;l) Aprovar os estatutos do Fundo da Universidade de Lisboa e o respetivo regulamento de gestão;m) Aprovar regras genéricas de avaliação da Universidade;n) Aprovar a Carta de Direitos e Garantias, o Código de Conduta e Boas Práticas e o Regulamento Disciplinar;o) Emitir parecer sobre reafectação de pessoal docente, investigador ou não docente entre unidades orgânicas;p) Emitir parecer sobre a redistribuição de recursos orçamentais entre unidades orgânicas;q) Pronunciar-se sobre os restantes assuntos que lhe forem apresentados pelo Reitor.
Reitor²	<ul style="list-style-type: none">a) Desenvolver as diligências necessárias à constituição do Conselho Geral e do Senado;b) Homologar os estatutos das Escolas, só o podendo recusar com base em ilegalidade ou em violação dos presentes Estatutos;c) Homologar os resultados eleitorais para os órgãos de governo das Escolas e dar posse aos respetivos membros;d) Orientar a gestão administrativa e financeira da Universidade e nomear o Administrador e os dirigentes dos Serviços de Ação Social, das Unidades Especializadas e da Reitoria;e) Superintender na gestão académica e aprovar as áreas científicas e disciplinares da Universidade;f) Aprovar a criação, a suspensão e a extinção de cursos e os valores máximos de novas admissões e de inscrições nos cursos conducentes à obtenção de grau;g) Superintender na gestão dos recursos humanos da Universidade e aprovar os mapas de pessoal;h) Aprovar a criação dos colégios, nos termos do artigo 12.º;i) Autorizar o exercício de atividades em regime de acumulação;j) Orientar os Serviços de Ação Social e atribuir apoios aos estudantes, nos termos da lei;

¹ N.º 2 do Artigo 19.º dos Estatutos da ULisboa, homologados pelo Despacho Normativo n.º 5-A/2013, de 19 de abril, e republicados no Despacho Normativo n.º 14/2019, de 10 de maio de 2019, alterado pelo Despacho Normativo n.º 8/2020, de 17 de julho, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 150, de 4 de agosto.

² N.º 1 do Artigo 26.º dos Estatutos da ULisboa, homologados pelo Despacho Normativo n.º 5-A/2013, de 19 de abril, e republicados no Despacho Normativo n.º 14/2019, de 10 de maio de 2019, alterado pelo Despacho Normativo n.º 8/2020, de 17 de julho, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 150, de 4 de agosto.

Órgão	Competências
	k) Exercer o poder disciplinar e nomear o Procurador, em conformidade com o disposto na lei e no artigo 27.º dos Estatutos; l) Tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação na Universidade e nas suas Escolas e aprovar a regulamentação respeitante aos sistemas de avaliação de docentes e investigadores e de autoavaliação da instituição; m) Informar o Conselho Geral e as Escolas sobre os resultados consolidados de cada processo de avaliação institucional; n) Aprovar a concessão de títulos ou distinções honoríficas e instituir prémios escolares e académicos; o) Reafectar pessoal e redistribuir o orçamento de Estado entre as unidades orgânicas, sempre que tal se justifique para maior eficiência da gestão dos recursos humanos e financeiros da Universidade; p) Aprovar os regulamentos e os documentos orientadores necessários ao adequado funcionamento da Universidade; q) Assegurar o cumprimento das deliberações tomadas pelos órgãos colegiais da Universidade e velar pela observância das leis, dos Estatutos e dos regulamentos em vigor; r) Desempenhar as demais funções previstas na lei e nos Estatutos, promover as iniciativas que considere adequadas ao bom funcionamento da Universidade, comunicar ao Governo todas as informações necessárias e representar a Universidade em juízo ou fora dele.
Conselho de Gestão ³	Assegurar a gestão administrativa, patrimonial e financeira da Universidade, bem como a gestão dos recursos humanos; Fixar as taxas e os emolumentos; Autorizar o pagamento de remunerações complementares.
Senado ⁴	O Senado tem como competências: a) Contribuir para o reforço da coesão da Universidade; b) Favorecer a reflexão e o diálogo no interior da comunidade universitária, contribuindo para a definição de decisões estratégicas no domínio científico, pedagógico e de gestão e para o desenvolvimento da interdisciplinaridade e transdisciplinaridade; c) Proceder ao acompanhamento e à dinamização da vida académica; d) Pronunciar-se sobre as linhas gerais de orientação da Universidade no plano científico e pedagógico; e) Elaborar propostas para a Carta de Direitos e Garantias e para o Código de Conduta e Boas Práticas dos membros da Universidade; f) Prestar aconselhamento ao Reitor. Incumbe ao Plenário do Senado, designadamente: a) Pronunciar-se sobre as alterações aos Estatutos da Universidade; b) Pronunciar-se sobre os assuntos que lhe forem apresentados pelo Reitor.
Provedor do Estudante ⁵	Apreciar queixas dos alunos sobre matérias pedagógicas e matérias administrativas com elas conexas, assim como sobre outros aspetos da sua vida académica, e dirigir aos órgãos competentes da Universidade as recomendações que considere necessárias e adequadas à prevenção e reparação das injustiças verificadas.

A nível operacional é necessário garantir o acompanhamento dos processos. Para cada processo ou subprocesso, a ULisboa define o respetivo gestor e o responsável.

O gestor do processo tem as seguintes competências:

- Assegurar a definição/descrição do processo;

³ Artigo 30.º dos Estatutos da ULisboa, homologados pelo Despacho Normativo n.º 5-A/2013, de 19 de abril, e republicados no Despacho Normativo n.º 14/2019, de 10 de maio de 2019, alterado pelo Despacho Normativo n.º 8/2020, de 17 de julho, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 150, de 4 de agosto.

⁴ Artigo 34.º dos Estatutos da ULisboa, homologados pelo Despacho Normativo n.º 5-A/2013, de 19 de abril, e republicados no Despacho Normativo n.º 14/2019, de 10 de maio de 2019, alterado pelo Despacho Normativo n.º 8/2020, de 17 de julho, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 150, de 4 de agosto.

⁵ N.º 1 do Artigo 40.º dos Estatutos da ULisboa, homologados pelo Despacho Normativo n.º 5-A/2013, de 19 de abril, e republicados no Despacho Normativo n.º 14/2019, de 10 de maio de 2019, alterado pelo Despacho Normativo n.º 8/2020, de 17 de julho, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 150, de 4 de agosto.

- Assegurar a elaboração/revisão da documentação associada ao processo;
- Providenciar formação e sensibilização para os intervenientes do processo;
- Assegurar a implementação do processo;
- Melhorar continuamente o processo e assegurar o registo de alterações;
- Estabelecer os indicadores e os métodos de monitorização do processo;
- Medir o desempenho do processo e assegurar a implementação das ações necessárias;
- Reportar periodicamente o desempenho aos respetivos responsáveis;
- Obter as necessárias aprovações e autorizações

O responsável pelo subprocesso terá o compromisso de superintender a execução das atividades desenvolvidas, responsabilizando-se pelo cumprimento geral dos subprocessos que se encontram à sua responsabilidade.

5. Operacionalização da avaliação da qualidade

Tendo em conta o que foi definido no Plano de Ação do Reitor para o período de 2021 a 2025, a ULisboa organiza os procedimentos para a garantia da qualidade nas áreas de atuação fundamentais da sua missão, constituindo os seguintes vetores estratégicos:

- Ensino;
- Investigação e Inovação;
- Internacionalização;
- Ligação à Sociedade.

Organiza, ainda, os procedimentos para a garantia da qualidade nas áreas de atuação de suporte à missão, que garantem a existência das condições adequadas de funcionamento da Universidade, acrescentando outros vetores estratégicos:

- Organização da Universidade;
- Recursos humanos e materiais;
- Gestão e publicitação de informação;
- Política para a garantia da qualidade.

Os procedimentos são desenhados tendo em conta as atividades a realizar, os requisitos legais inerentes a essas atividades, a eficiência e eficácia da sua realização, assim como os níveis de risco, a probabilidade da sua ocorrência, a gravidade da consequência, e as medidas para a sua mitigação. Os procedimentos constam dos Manuais de Procedimentos aprovados pelas Escolas e Serviços da ULisboa.

Associado aos diferentes vetores estratégicos encontra-se um conjunto de ações/atividades a desenvolver, descritos em detalhe no Plano de Ação do Reitor para o período de 2021 a 2025.

A identificação dos processos ligados à qualidade encontra-se no Quadro 4. Este apresenta os processos e subprocessos, considerando as diferentes dimensões de atuação da Universidade, quer as respeitantes à missão, quer ao suporte à missão.

Quadro 4 – Processos, subprocessos e outputs no âmbito da Qualidade

Processo	Subprocesso/Output
Ensino	Criação de oferta de CE
	Revisão de oferta de CE
	Extinção de oferta de CE
	Graus e Títulos
	Acesso ao Ensino Superior
	Admissão ao Ensino Superior
	Lecionação
	Avaliação das Atividades de Ensino
Investigação & Desenvolvimento (I&D)	Inclusão e Igualdade
	Produção Científica
	Transferência de Tecnologia e Conhecimento (TTC)
Governo	Avaliação das Atividades de Investigação
	Plano de Ação
	Plano Estratégico (PE)

Plano da Qualidade

SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE

Processo	Subprocesso/Output
Planeamento	Plano de Atividades (PA)
	Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)
	Plano de Prevenção dos Riscos de Gestão, Corrupção e Infrações Conexas (PPRGCIC)
	Relatórios de Atividades (RA)
	Relatório sobre o QUAR
	Relatório de Gestão
	Monitorização das Atividades
	Inquéritos
	Estudos
	Empregabilidade
	Rankings
Qualidade	Manual da Qualidade (PQ)
	Plano da Qualidade (MQ)
	Avaliação de Ciclos de Estudos (CE)
	Acreditação de CE
	Avaliação Institucional
	Acreditação Institucional
	Certificações Institucionais
	Relatório de Meta-Avaliação
	Carta de Progresso Institucional
	Inclusão e Igualdade
Relações Externas	Acordos e Protocolos
	Mobilidade
Património	Imagem e Comunicação
	Criação de Infraestruturas
	Reabilitação de Infraestruturas
Recursos Humanos	Arrendamento de Infraestruturas
	Mapa de Pessoal
	Recrutamento
	Contratação
	Formação
	Plano de Formação (PF)
	Relatório de Formação (RF)
	Avaliação (SIADAP)
	Abonos e Descontos
	Inclusão e Igualdade
Finanças Públicas	Orçamento
	Mapa de Tesouraria
	Conta de Gerência
	Relatório de Atividades e Contas
Receita	Fundos (Mecenato)
	Fundos Projetos
	Fundos Receitas Próprias
	Fundos OE
Despesas	Pessoal
	Bens e serviços
	Capital
Compras	Bens e Serviços
	Empreitadas
	Bens e Serviços no âmbito da Investigação
Informação e Documentação	Divulgação Pública
	Divulgação das Atividades de Ensino
	Divulgação das Atividades Científicas
	Divulgação das Atividades de Gestão
	Identificação de necessidades de aquisição de publicações
	Desburocratização
Sistemas de Informação	Inclusão e Igualdade
	Desenvolvimento de Sistemas Informáticos
	Implementação de Sistemas Informáticos
	Manutenção de Sistemas Informáticos
	Criação de Bases de Dados
	Manutenção de Bases de Dados
Sustentabilidade	Apoio ao Utilizador
	Ambiental

Processo	Subprocesso/Output
	Social
	Económica
	Plano para a Igualdade de Género, Inclusão e Não Discriminação
	Relatório Sobre o Plano para a Igualdade de Género, Inclusão e Não Discriminação
	Inclusão e Igualdade

Os processos encontram-se associados à operacionalização das políticas da qualidade da ULisboa e são desenhados de acordo com a estrutura organizacional, de gestão e de decisão estratégica. Envolvem os recursos disponíveis e/ou que se prevê virem a estar ao dispor da ULisboa durante o quadriénio do mandato do Reitor (2021-2025).

A operacionalização da avaliação da qualidade deve passar, numa fase seguinte, pela definição de metas, calendário de atuação e responsabilidades, associados aos diferentes vetores estratégicos e ações a desenvolver. Dada a diversidade e autonomia das Escolas, nesta versão do PQ-ULisboa não são ainda apresentados detalhes sobre esses elementos.

De forma a especificar as orientações estratégicas incluídas no Plano de Ação do Reitor, cabe às Escolas elaborar os seus próprios Planos Estratégicos e Planos de Ação. Nestes devem estar vertidas as principais ações/atividades a desenvolver, metas, calendarização e responsabilidades, que serão depois transpostos para os respetivos PQ.

As especificações constantes dos PQ das Escolas resultam da diferenciação no funcionamento tendo em conta as áreas científicas lecionadas e objeto de investigação, inovação e transferência de tecnologia, organizadas de acordo com a autonomia e esferas de competência próprias de cada Escola.

Quanto aos indicadores a utilizar, estes são os obrigatórios por força da Lei ou de Regulamentos e Normativos da A3ES, ou aqueles que se revelarem mais adequados para monitorizar cada área de atuação. Outros indicadores específicos a utilizar são os que cada Escola e Serviço consideram importantes para o acompanhamento das suas atividades. Estes indicadores irão alimentar os Sistemas de Avaliação e Garantia da Qualidade da ULisboa, gerando parte da informação necessária aos processos de acreditação e certificação dos ciclos de estudos (CE) e das instituições da ULisboa.

O Quadro 5 apresenta um modelo de mapa que deve ser completado na próxima revisão do PQ-ULisboa e pode ser utilizado nos PQ a desenvolver pelas Escolas. Neste mapa apresentam-se os vetores estratégicos e principais ações a desenvolver na ULisboa, bem como alguns indicadores associados a essas dimensões. As colunas relativas a metas, calendário e responsabilidade serão preenchidas posteriormente.

A definição e o modo de cálculo dos indicadores estão disponíveis em documentos específicos preparados no âmbito da Qualidade.

Os indicadores apresentados devem, em geral, ser calculados por Escola e, de forma agregada, na ULisboa.

Quadro 5 – Vetores estratégicos, ações a desenvolver e indicadores, para monitorização e avaliação da Qualidade na ULisboa

VETOR ESTRATÉGICO	AÇÕES A DESENVOLVER	META	CALENDÁRIO	INDICADORES	RESPONSÁVEL
ENSINO	ATRAIR OS MELHORES ESTUDANTES E CAPACITÁ-LOS PARA OS DESAFIOS PROFISSIONAIS E SOCIETAIS				
				N.º de Vagas Concurso Nacional de Acesso (*)	
				N.º de Candidatos (*)	
				N.º de Colocados (*)	
				Colocados na 1.ª opção de candidatura (%) (*)	
				Índice médio de satisfação da procura (*)	
				Índice médio de excelência (*)	
				Nota média de entrada (*)	
				N.º de Inscritos, por CE (*)	
				N.º de Inscritos 1º ano, 1ª vez, por CE (*)	
				N.º de Inscritos por ano curricular, por CE (*)	
				N.º de Estudantes com Estatuto de Trabalhador-Estudante	
				Estudantes com Estatuto Trabalhador-Estudante (%) (*)	
				N.º de Estudantes com Estatuto de NEE	
				Estudantes com Estatuto NEE (%) (*)	
				N.º de Estudantes deslocados da residência oficial	
				Estudantes deslocados da residência oficial (%) (*)	
				N.º de Estudantes estrangeiros regulares, por CE	
				Estudantes estrangeiros regulares, por CE (%) (*)	
				Internacionalização (Mobilidade Erasmus IN), por CE (*)	
				Internacionalização (Mobilidade Erasmus OUT), por CE (*)	
				N.º de Estudantes com bolsa de ação social do ensino superior (SASULisboa)	
				Estudantes com bolsa de ação social do ensino superior (SASULisboa) (%) (*)	
				Valor atribuído em bolsas (SASULisboa) (€)	
				Valor da bolsa média anual (SASULisboa) (€)	
				N.º de outros bolsseiros	
				N.º de NCE	
				N.º de CE alterados	
				N.º de CE extintos	
				N.º de CE em horário pós-laboral	
				N.º de CE em regime de <i>e-learning</i>	
				N.º de CE em regime de <i>b-learning</i>	
				N.º de CE lecionados em inglês	
				N.º de UC lecionadas em inglês	
				N.º de Cursos não conferentes de grau	

VETOR ESTRATÉGICO	AÇÕES A DESENVOLVER	META	CALENDÁRIO	INDICADORES	RESPONSÁVEL
				N.º de Inscritos em cursos não conferentes de grau	
				N.º de ações na área da igualdade, inclusão e não discriminação, por tipologia de ação	
ENSINO	GARANTIR A QUALIDADE DOS DIPLOMAS				
				N.º de Estudantes aprovados/inscritos (*)	
				N.º de Estudantes aprovados/avaliados (*)	
				Distribuição das classificações (*)	
				Retenções (%) (*)	
				Abandonos (%) (*)	
				N.º de Inscrições em melhoria (*)	
				Melhorias efetivas (*) (%)	
				N.º de Graduados (*)	
				N.º de Graduados em N (N= n.º de anos do CE) (*)	
				N.º de Graduados em N+1 (N= n.º de anos do CE) (*)	
				N.º de Graduados em N+2 (N= n.º de anos do CE) (*)	
				N.º de Graduados > N+2 (N= n.º de anos do CE) (*)	
				N.º de Diplomados registados no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) como desempregados	
				Taxa de Emprego 12-18 meses após a conclusão do curso (%)	
				Emprego na área de formação (%)	
				Remuneração média do 1.º emprego (€)	
				Taxa de Emprego 10 anos após a conclusão do curso (%)	
				Remuneração média após 10 anos de diplomação (€)	
				Emprego na área de formação (%) 10 anos de diplomação	
				Nível médio satisfação empregadores	
				Nível médio satisfação entidades promotoras de estágios	
				Satisfação média com o CE (Inquéritos Pedagógicos) (*)	
				N.º de iniciativas relacionadas com a saúde e bem-estar	
ENSINO	MODERNIZAR O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM				
				Rácio Estudante/Docente ETI	
				N.º médio de horas por Docente ETI	
				N.º de computadores em utilização permanente nas salas de aulas	
				N.º de UC que integraram novos métodos pedagógicos	
				N.º de UC com métodos híbridos (tradicionalis/a distância) de aprendizagem	
				N.º de Estudantes integrados em Programas de Mentorado	
ENSINO	PROMOVER A INTERDISCIPLINARIDADE				
				N.º de CE em conjunto com outras Escolas da ULisboa	

VETOR ESTRATÉGICO	AÇÕES A DESENVOLVER	META	CALENDÁRIO	INDICADORES	RESPONSÁVEL
				N.º de CE em associação com outras IES	
				N.º de Estudantes inscritos em CE em conjunto com outras Escolas da ULisboa	
				N.º de Estudantes inscritos em CE em associação com outras IES	
				N.º de Estudantes em mobilidade inter-Escolas (estudantes inscritos em UC que funcionam noutra escola)	
INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO	GARANTIR E INCENTIVAR A QUALIDADE DA INVESTIGAÇÃO PRODUZIDA				
				N.º de Laboratórios Associados	
				Financiamento complementar anual Laboratórios Associados (€)	
				N.º de UI's avaliadas pela FCT com Excelente	
				N.º de UI's avaliadas pela FCT com Muito Bom	
				N.º de UI's avaliadas pela FCT com Bom	
				N.º de Investigadores Doutorados Integrados UI's FCT	
				Docentes integrados em UI's no total de Docentes ETI (%)	
				Valor do Financiamento Base FCT (€)	
				Valor do Financiamento Programático FCT (€)	
				N.º de Projetos de I&D com financiamento competitivo	
				N.º de Coordenações e participações em projetos H2020	
				Projetos com candidatura aprovada no total de candidaturas a projetos (%)	
				N.º de Prémios científicos	
				N.º de estudantes com Bolsa de Doutoramento (FCT)	
				N.º de estudantes com Bolsa de Doutoramento (outras)	
				N.º de Bolsas de investigação atribuídas (ERC)	
				N.º de Bolsas de investigação atribuídas (Marie Curie)	
				N.º de Bolsas de investigação atribuídas (outras)	
INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO	REFORÇAR AS ESTRUTURAS FORMAIS DE COLABORAÇÃO (COLÉGIOS E REDES)				
				N.º de Colégios	
				N.º de Redes Temáticas Interdisciplinares	
INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO	MELHORAR O POSICIONAMENTO NOS RANKINGS				
				N.º de Artigos científicos publicados (com <i>peer review</i> WoS/SCOPUS)	
				N.º de Artigos científicos publicados (com <i>peer review</i> WoS/SCOPUS) por n.º total Doutorados ETI	
				Artigos publicados em revistas do 1º quartil da área científica por número total de artigos publicados no ano n nessa área (%)	
				N.º de Citações	

VETOR ESTRATÉGICO	AÇÕES A DESENVOLVER	META	CALENDÁRIO	INDICADORES	RESPONSÁVEL
				N.º de Citações por N.º Total de Doutorados ETI	
				N.º de Livros publicados	
				N.º de Capítulos de livros publicados	
				Posição em Portugal no ranking (ARWU)	
				Posição em Portugal no ranking (SCIMAGO)	
				Posição em Portugal no ranking (U. S. News)	
				Posição em Portugal no ranking (NTU)	
				Posição em Portugal no ranking (URAP)	
				Posição em Portugal no ranking (CWTS-Leiden)	
				Posição na Europa no ranking (ARWU, CWTS-Leiden)	
				Posição na Europa no ranking (ARWU)	
				Posição na Europa no ranking (CWTS-Leiden)	
				Posição na Europa em publicações científicas (CWTS-Leiden)	
INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO	ASSEGURAR A INOVAÇÃO E A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO				
				Rácio da receita de royalties e acordos licenciamento por Docente ETI	
				N.º de Empresas <i>spin-off</i>	
				N.º de Patentes concedidas	
				N.º de Licenças comercializadas	
LIGAÇÃO À SOCIEDADE	REFORÇAR AS PARCERIAS INTERINSTITUCIONAIS DE ENSINO E INVESTIGAÇÃO				
				N.º de Protocolos e convénios com entidades nacionais	
				N.º de Redes nacionais	
				N.º de CE em conjunto com outras Escolas da ULisboa	
				N.º de CE em associação com outras IES	
				N.º de Ações de Formação não conferentes de graus, em conjunto/associação	
				N.º de Laboratórios Colaborativos	
				N.º de Estudantes a estagiar em empresas e outras entidades locais	
LIGAÇÃO À SOCIEDADE	ASSEGURAR A FORMAÇÃO AO LONGO DA VIDA				
				N.º de Horas de formação ao longo da vida	
				Peso dos Trabalhadores Técnicos e Administrativos inscritos em Ações de Formação ao Longo da Vida no total de Trabalhadores Técnicos e Administrativos (%)	
LIGAÇÃO À SOCIEDADE	PROMOVER A CULTURA				
				N.º de Utilizadores das bibliotecas /centros de recursos	
				N.º de Visitantes no Museu Nacional de História Natural e da Ciência	
				N.º de Visitantes do Jardim Botânico de Lisboa	

VETOR ESTRATÉGICO	AÇÕES A DESENVOLVER	META	CALENDÁRIO	INDICADORES	RESPONSÁVEL
				N.º de Visitantes do Jardim Botânico Tropical	
				N.º de Eventos e produtos culturais e artísticos	
				N.º de Participantes em eventos e produtos culturais e artísticos	
				N.º de Redes inter-Escolas	
LIGAÇÃO À SOCIEDADE	APOIAR O DESPORTO E PROMOVER A SAÚDE				
				Média mensal de utentes do EUL	
				N.º de Eventos desportivos	
				N.º de Utilizadores/Estudantes de atividades desportivas	
				N.º de Consultas de psicologia realizadas a utentes/Estudantes	
				N.º de outras Consultas médicas realizadas a utentes/Estudantes	
INTERNACIONALIZAÇÃO	REFORÇAR AS PARCERIAS INTERNACIONAIS DE ENSINO E INVESTIGAÇÃO				
				N.º de Protocolos e convénios com entidades estrangeiras	
				N.º de Redes Internacionais	
				N.º de Projetos de I&D internacionais	
				N.º de Eventos científicos de carácter internacional	
				N.º de CE em parcerias internacionais	
INTERNACIONALIZAÇÃO	AUMENTAR O NÚMERO DE ESTUDANTES INTERNACIONAIS E A MOBILIDADE DE ESTUDANTES				
				N.º de Estudantes estrangeiros regulares (*)	
				Estudantes estrangeiros regulares (%) (*)	
				N.º de Estudantes em CE em parcerias internacionais (dupla certificação)	
				N.º de Estudantes recebidos (mobilidade IN) ao abrigo de protocolos de intercâmbio internacionais (*)	
				N.º de Estudantes enviado (mobilidade OUT) ao abrigo de protocolos de intercâmbio internacionais (*)	
INTERNACIONALIZAÇÃO	AUMENTAR A MOBILIDADE INTERNACIONAL DE DOCENTES E INVESTIGADORES				
				N.º de Docentes enviados para o estrangeiro ao abrigo de programas de intercâmbio (*)	
				Docentes a frequentar programas de mobilidade internacional (%) (*)	
				N.º de Docentes recebidos ao abrigo de programas de intercâmbio internacionais (*)	

VETOR ESTRATÉGICO	AÇÕES A DESENVOLVER	META	CALENDÁRIO	INDICADORES	RESPONSÁVEL
				N.º de Investigadores enviados para o estrangeiro ao abrigo de programas de intercâmbio	
				Investigadores a frequentar programas de mobilidade internacional (%)	
				N.º de Investigadores recebidos ao abrigo de programas de intercâmbio internacionais	
INTERNACIONALIZAÇÃO	REFORÇAR A PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EUROPEUS				
				N.º de Coordenações e participações em projetos H2020	
				N.º de Coordenações e participações em outros projetos europeus	
ORGANIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE	GARANTIR A AUTONOMIA DAS ESCOLAS				
				Peso das despesas c/ Pessoal no Orçamento do Estado (OE) (%)	
				Peso das despesas com o Ensino e a Aprendizagem no total de Despesas (%)	
				Despesa por Estudante (€)	
				Peso do OE, no total do Orçamento (%)	
				Peso das Receitas/Propinas no Total de Receitas (%)	
				Peso da Receita de Projetos de Prestação Serviços no total da Receita (%)	
ORGANIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE	PROMOVER A COESÃO				
				N.º de CE em conjunto com outras Escolas da ULisboa	
				N.º de Eventos que envolvem várias Escolas da ULisboa	
				N.º de Redes Técnicas	
ORGANIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE	IMPLEMENTAR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMUNS				
				N.º de SI em utilização na ULisboa, comuns a todas as Escolas	
				N.º de SI em utilização na ULisboa, comuns a todas as Escolas e Serviços	
RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS	DIVERSIFICAR AS FONTES DE FINANCIAMENTO				
				Peso de cada Fonte de Financiamento no Total do Orçamento (%)	
				Evolução do peso das RP no Total do Orçamento (últimos 3 anos) (%)	
				Evolução do peso da Receita Total proveniente de Fontes de Financiamento internacionais no Total do Orçamento (últimos 3 anos) (%)	
				Evolução do peso da Receita Total proveniente de Fontes de Financiamento nacionais no Total do Orçamento (últimos 3 anos) (%)	
				Evolução do peso da Receita Total proveniente de Fontes de Financiamento Regionais/Locais no Total do Orçamento (últimos 3 anos) (%)	
RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS	PROMOVER E DIGNIFICAR AS CARREIRAS: DOCENTE				

VETOR ESTRATÉGICO	AÇÕES A DESENVOLVER	META	CALENDÁRIO	INDICADORES	RESPONSÁVEL
	UNIVERSITÁRIA, INVESTIGAÇÃO E DOS TRABALHADORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS				
				N.º de Docentes, por categoria	
				N.º de Docentes ETI, por categoria	
				N.º de Investigadores	
				Idade média dos Docentes (carreira e convidados)	
				Idade média dos Investigadores	
				N.º de Docentes (carreira) a menos de dois anos da reforma	
				Classificação obtida pelos Docentes no processo de avaliação de desempenho ⁶	
				Classificação obtida pelos Investigadores no processo de avaliação de desempenho ⁷	
				N.º de Concursos para a contratação de Docentes	
				N.º de Concursos para a contratação de Investigadores	
				N.º de Concursos de promoção para Docentes	
				N.º de Concursos de promoção para Investigadores	
				Docentes que tiveram formação (%)	
				Investigadores que tiveram formação (%)	
				N.º de Trabalhadores Técnicos e Administrativos	
				Idade média dos Trabalhadores Técnicos e Administrativos	
				Trabalhadores Técnicos e Administrativos que tiveram formação (%)	
				Resultado da avaliação dos Trabalhadores Técnicos e Administrativos (SIADAP) ⁸	
				N.º de Trabalhadores Técnicos e Administrativos em mobilidade	
				N.º de iniciativas na área da saúde e bem-estar	
RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS	PRESERVAR E DESENVOLVER O PATRIMÓNIO DA UNIVERSIDADE				
				Despesa paga em obras da responsabilidade dos SCULisboa (€)	
				Despesa em obras suportada pelas Escolas (€)	
RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS	INVESTIR EM RESIDÊNCIAS PARA ESTUDANTES				
				N.º de Camas nas Residências dos SASULisboa	
				N.º de Estudantes alojados nas Residências dos SASULisboa	

⁶ Dados agregados.

⁷ Dados agregados.

⁸ Dados agregados.

VETOR ESTRATÉGICO	AÇÕES A DESENVOLVER	META	CALENDÁRIO	INDICADORES	RESPONSÁVEL
				N.º de Residências adaptadas	
				Valor do Investimento anual em Residências para Estudantes (€)	
GESTÃO E PUBLICITAÇÃO DE INFORMAÇÃO	MODERNIZAR O SISTEMA DE INFORMAÇÃO				
				N.º de Registos bibliográficos	
				N.º de Recursos bibliográficos integrados	
				N.º de Consultas (serviço pesquisa bibliográfica ULisboa)	
				N.º de Acessos <i>online</i> à B-On	
				Grau de implementação dos Sistemas de Informação (%)	
				Nível de risco associado à utilização dos meios informáticos (Cibersegurança) ⁹	
GESTÃO E PUBLICITAÇÃO DE INFORMAÇÃO	DIGITALIZAR E DESBUROCRATIZAR				
				N.º de ações de desburocratização implementadas anualmente	
GESTÃO E PUBLICITAÇÃO DE INFORMAÇÃO	REFORÇAR A COMUNICAÇÃO E A IMAGEM DA UNIVERSIDADE				
				N.º de Eventos de divulgação científica	
				N.º de Participantes em eventos de divulgação científica	
				N.º de Publicações para públicos não especializados	
				N.º de Exposições científicas	
				N.º de Visitantes de exposições científicas	
				N.º de Produtos audiovisuais para públicos não especializados (vídeos, documentários, etc.)	
				N.º de Produtos online para públicos não especializados (<i>websites</i> , <i>blogues</i> , <i>perfis</i> em redes sociais, <i>podcasts</i>)	
				Cumprimento do artigo 162.º do RJES	
				Número de visitantes únicos da página eletrónica institucional	
				Tempo de permanência de cada visitante (média anual)	
POLÍTICA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE	DESENVOLVER E IMPLEMENTAR UM SIGQ				
				Nível de concretização anual do Plano Estratégico	

Nota: (*) Indicadores retirados do Módulo de Garantia da Qualidade para o Sistema Integrado de Gestão Académica Fénix.

⁹ Risco graduado de 0 a 5, em que: 0= nulo, 1= muito reduzido, 2=reduzido, 3=médio, 4=elevado e 5=muito elevado.

6. Monitorização e análise

O CGQ-ULisboa e a AAGQ desenvolverão medidas de monitorização do SIGQ-ULisboa, em particular no que se refere à execução do PQ, assegurando o acompanhamento dos resultados das atividades ao nível da Universidade, com respeito pela autonomia e diferentes esferas de competência de cada Escola.

Assim que o sistema de informação, constituído por vários sistemas informáticos específicos, permita, a AAGQ providenciará a manutenção de um painel regular de indicadores, com valores reportados preferencialmente aos seis anos mais recentes, com o objetivo de manter atualizada uma Carta de Progresso Institucional que evidencie as tendências de desenvolvimento da ULisboa.

Esta atividade envolverá um contacto frequente e próximo com os respetivos intervenientes nos processos de garantia da qualidade, permitindo assegurar o cumprimento de prazos, a eficácia das ações de recolha de informação, aplicação de inquéritos, análise e definição de ações de melhoria.

Sobre esta matéria, o CGQ-ULisboa poderá emitir um relatório periódico de avaliação do tipo SWOT, identificando as dificuldades encontradas e propondo as adaptações necessárias para um maior ajustamento dos procedimentos à realidade da ULisboa.

O autoconhecimento institucional é um ponto de partida essencial para o SIGQ. A recolha e análise de informação sobre a organização e as atividades da Universidade revestem-se, assim, de grande importância, devendo contar com o apoio do sistema de informação da ULisboa (SI-ULisboa), onde estarão disponíveis todos os formulários necessários para uma recolha padronizada de informação por parte dos diversos intervenientes, para além dos dados e indicadores provenientes dos processos de acompanhamento e monitorização das ações previstas neste PQ.

A avaliação do ensino/aprendizagem e da investigação, que constitui a vertente mais complexa do SIGQ-ULisboa, tem como principais fontes de informação: o sistema informático Fénix, o sistema informático SAP, um sistema informático de dados científicos em desenvolvimento e, ainda, um sistema de informação que agregará a informação gerada pelos sistemas informáticos anteriores¹⁰.

Nas demais áreas temáticas ou transversais de análise, o levantamento de dados e indicadores é da responsabilidade dos órgãos ou agentes referenciados neste PQ.

¹⁰ Com vista a operacionalizar a recolha, análise e tratamento de dados, a ULisboa encontra-se a desenvolver um sistema de informação (BI) que permitirá a monitorização das atividades, o ajustamento atempado das ações a desenvolver e o reporte periódico de informação de gestão.

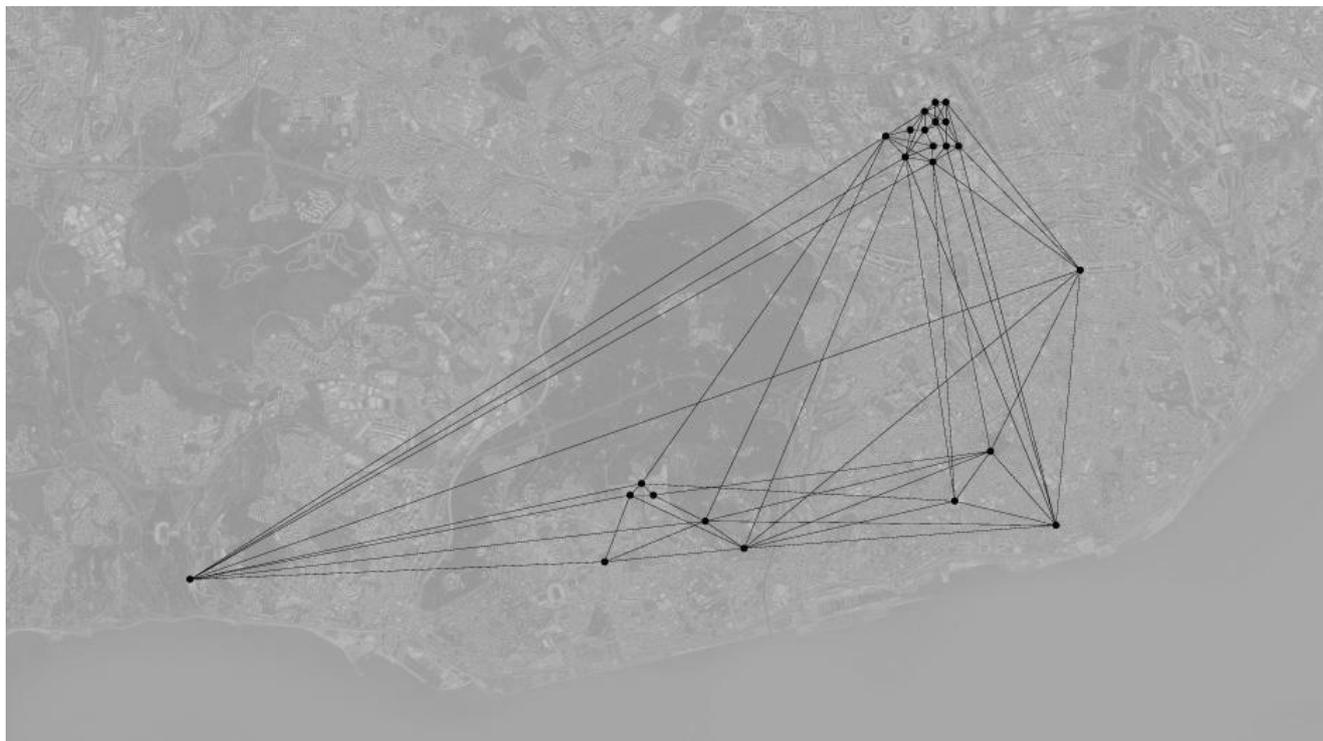
O tratamento, análise e sistematização da informação será globalmente coordenado pelas estruturas de avaliação e garantia da qualidade das Escolas e Serviços e contará com o apoio técnico da AAGQ e dos restantes Serviços da Reitoria da ULisboa.

7. Divulgação e apresentação de resultados

A ULisboa reconhece como fundamental a transparência dos procedimentos e a prestação de contas das suas atividades.

Para além disso, a promoção de uma cultura da qualidade que é integrada, participada e envolvente, em que todos os membros se identificam com os valores, princípios, objetivos e resultados da Universidade, obriga ao estabelecimento de meios de comunicação fiáveis e de elevado alcance.

Neste sentido, a ULisboa procede ao desenvolvimento das medidas necessárias para a partilha de informação dentro e fora da instituição, com a publicação de dados considerados relevantes para candidatos, alunos, docentes, investigadores, funcionários não docentes e público em geral na sua página WEB, bem como através do reporte externo das estatísticas de desempenho para a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), Direção-Geral do Ensino Superior (DGES), para o Instituto Nacional de Estatística (INE), para a Direção-Geral do Orçamento (DGO), para as instituições que agregam e tratam de *rankings* internacionais e/ou para outras plataformas de divulgação pública.



Reitoria
Alameda da Universidade
1649-004 Lisboa

Tel.: +351 217 967 624 | +351 210 113 400

Fax: +351 217 933 624

E-mail: reitoria@ulisboa.pt