



**REPÚBLICA DE ANGOLA**

---

**MINISTÉRIO DO ENSINO SUPERIOR, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

**INSTITUTO NACIONAL DE AVALIAÇÃO, ACREDITAÇÃO E RECONHECIMENTO  
DE ESTUDOS DO ENSINO SUPERIOR  
(INAAREES)**

# **GUIÃO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR, CURSOS E / OU PROGRAMAS**

**LUANDA, 2022**





**REPÚBLICA DE ANGOLA**

---

**MINISTÉRIO DO ENSINO SUPERIOR, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

**INSTITUTO NACIONAL DE AVALIAÇÃO, ACREDITAÇÃO E RECONHECIMENTO  
DE ESTUDOS DO ENSINO SUPERIOR  
(INAAREES)**

**GUIÃO DE AUTO-AVALIAÇÃO  
DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR,  
CURSOS E / OU PROGRAMAS**

**LUANDA, 2022**

## **FICHA TÉCNICA**

### **Título:**

Guião de Auto-avaliação de Cursos e/ou Programas e Instituições de Ensino Superior

### **Edição e Propriedade:**

Instituto Nacional de Avaliação, Acreditação e Reconhecimento de Estudos do Ensino Superior (INAAREES)

### **Revisão Editorial:**

Eugénio Alves da Silva (Secretário de Estado para o Ensino Superior)

Jesus Tomé (Director Geral do INAAREES)

Maria Madalena Chimpolo (Directora Geral Adjunta do INAAREES)

Sabino Nascimento (Director Geral Adjunto do INAAREES)

Manuel Zau (Chefe de Departamento de Avaliação Externa e Acreditação do INAAREES)

Manuel Pegado (Chefe de Departamento de Auto-Avaliação do INAAREES)

Celestino Soares (Técnico do INAAREES)

### **Colaboração Editorial:**

Gabinete Jurídico e Intercâmbio

Gabinete de Inspecção

Direcção Nacional do Ensino Superior

### **Colaboração Técnica:**

Joaquim Vaz da Piedade (Técnico do INAAREES)

Jesus Cassinda Fernando (Técnico do INAAREES)

Carlos Conductor (Técnico da Faculdade de Ciências Sociais da UAN)

### **Maquetização e Arranjo Gráfico:**

Damer Gráficas, S.A.

### **Impressão:**

Damer Gráficas, S.A.

### **Tiragem:**

1500

### **Depósito Legal:**

1104/2022

### **Data:**

1ª Edição - Junho de 2022

## **PREFÁCIO**

A política da qualidade é, de entre outros, um dos pressupostos decisivos do quadro legal do Subsistema de Ensino Superior para que as Instituições de Ensino Superior alcancem a eficácia e a eficiência desejáveis no cumprimento da sua missão.

As Instituições de Ensino Superior (IES), como importantes motores do desenvolvimento da sociedade, enfrentam vários desafios que as compelem a elevar os seus níveis de eficácia e eficiência.

O estabelecimento de procedimentos de garantia da qualidade nas IES é indispensável para a medição do seu desempenho, proporciona a melhoria contínua da qualidade das IES, faculta à sociedade informação sobre a sua *performance* em termos de qualidade e desenvolve nelas a cultura interna de garantia de qualidade.

A Auto-Avaliação das IES é a base dos sistemas de garantia de qualidade nas IES e os seus resultados são usados não só para a melhoria da qualidade, mas também para informar a tomada de decisões.

No geral, a cultura de avaliação interna das IES angolanas é ainda incipiente e esparsa, com iniciativas isoladas, por não haver no ordenamento jurídico angolano disposições normativas sobre o regime jurídico da avaliação. Este quadro foi alterado com a publicação do Decreto Presidencial n.º 203/18, de 30 de Agosto, que aprova o Regime Jurídico da Avaliação e Acreditação da Qualidade nas IES (RJAAQIES). Subsequentemente, foi publicado o Decreto Executivo n.º 108/20, de 9 de Março, que aprova o Regulamento do Processo.

O Guião de Auto-Avaliação de IES, cursos e/ou programas, que apresentamos, contém os elementos essenciais para que as IES, com recurso às técnicas e aos procedimentos emanados do RJAAQIES, possam proceder à elaboração dos seus próprios manuais internos de auto-avaliação, instrumentos adequados dos quais depende a implementação do processo, numa abordagem cooperativa dos membros de toda a comunidade académica.

Esperamos que a aplicação das normas para a Auto-Avaliação das IES se converta numa prática rotineira da vida das IES em Angola e que seja um factor de retroalimentação crítica para a melhoria da legislação, em prol da elevação da qualidade do ensino superior em Angola.

**A Ministra do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação**

**Maria do Rosário Bragança**

## **APRESENTAÇÃO**

O presente guião resulta da necessidade premente de se proceder, pela primeira vez, no Subsistema de Ensino Superior do nosso país, à auto-avaliação de cursos e / ou programas e instituições. Das tentativas anteriores de produção e implementação de instrumentos de avaliação, resultaram algumas lições e experiências, a partir das quais foram identificados os principais desafios de operacionalização do Regime Jurídico da Avaliação e Acreditação da Qualidade das Instituições de Ensino Superior (RJAAQIES) — que é o instrumento estruturante do Sistema Nacional de Garantia da Qualidade no Subsistema de Ensino Superior — com base nos guiões, manuais e ferramentas que, doravante, passam a existir e a vigorar.

O guião, que agora se apresenta, define as etapas do processo de desenvolvimento da Auto-Avaliação (AA) de cursos e / ou programas e Instituições de Ensino Superior (IES), oferecendo possibilidades e caminhos para a construção de processos próprios da auto-avaliação adaptáveis às diversas realidades do nosso país.

Trata-se, pois, de um instrumento orientador do exercício de responsabilidades e do trabalho da Comissão de Auto-Avaliação (CAA), elaborado em conformidade com os indicadores e padrões do RJAAQIES, os quais são aplicáveis para todos os cursos e instituições de ensino superior e devem ser escrupulosamente observados e respeitados no processo de AA para efeitos de avaliação externa e acreditação.

Contudo, nos processos internos de AA e garantia de qualidade, outros padrões e critérios de verificação podem ser adoptados pelas IES e / ou unidades orgânicas, em função das suas especificidades institucionais.

**Jesus A. Tomé**

**Director Geral do INAAREES**

## **SIGLAS**

<b>AA</b>	Auto-Avaliação
<b>CAA</b>	Comissão de Auto-Avaliação
<b>CAE</b>	Comissão de Avaliação Externa
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>ES</b>	Ensino Superior
<b>INAAREES</b>	Instituto Nacional de Avaliação, Acreditação e Reconhecimento de Estudos do Ensino Superior
<b>MESCTI</b>	Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação
<b>PAA</b>	Projecto de Auto-Avaliação
<b>PDN</b>	Plano de Desenvolvimento Nacional
<b>PTA</b>	Pessoal Técnico Administrativo
<b>PNFQ</b>	Plano Nacional de Formação de Quadros
<b>RAA</b>	Relatório de Auto-Avaliação
<b>RFAA</b>	Relatório Final de Auto-Avaliação
<b>RJPAAQIES</b>	Regime Jurídico da Avaliação e Acreditação da Qualidade das Instituições de Ensino Superior
<b>SNGQES</b>	Sistema Nacional de Garantia da Qualidade no Subsistema de Ensino Superior
<b>UO</b>	Unidade Orgânica

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2. LEGISLAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR (NORMAS GERAIS REGULADORAS DO SUBSISTEMA DE ENSINO SUPERIOR, DECRETO Nº. 90/09, DE 15 DE DEZEMBRO)</b> .....	<b>10</b>
<b>3. ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA NACIONAL DE GARANTIA DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR: PROCESSOS DE AUTO-AVALIAÇÃO, AVALIAÇÃO EXTERNA E ACREDITAÇÃO</b> .....	<b>11</b>
3.1. O INAAAREES.....	12
<b>4. PRINCÍPIOS DA AUTO-AVALIAÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>5. ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DA AUTO-AVALIAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
5.1. Requisitos da auto-avaliação.....	13
5.2. Dinâmica de funcionamento do processo de auto-avaliação.....	15
<b>6. ETAPAS DO PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO</b> .....	<b>16</b>
6.1. Etapa 1: Acções prévias.....	16
6.2. Etapa 2: Preparação.....	17
6.2.1. Constituição da CAA.....	17
6.2.2. Capacitação da CAA.....	17
6.2.3. Planeamento com base no PAA.....	18
6.2.4. Sensibilização e discussão.....	18
6.3. Etapa 3: Implementação.....	18
6.3.1. Concepção de questionários e de guiões de entrevista.....	19
6.3.2. Recolha e organização da informação.....	19
6.3.3. Análise da informação recolhida.....	19
6.3.4. Relatórios preliminares.....	19
6.4. Etapa 4: Síntese.....	19
6.4.1. Relatório final de auto-avaliação.....	19
6.4.2. Divulgação.....	21
6.4.3. Balanço crítico.....	21
<b>7. DIMENSÕES E INDICADORES DE AUTO-AVALIAÇÃO DE IES, CURSOS E/OU PROGRAMAS</b> .....	<b>21</b>
7.1. DIMENSÕES.....	21
7.2. INDICADORES.....	22
<b>8. REDACÇÃO DO RAA</b> .....	<b>23</b>
8.1. Enquadramento.....	24
8.2. Metodologia utilizada.....	24
8.3. Resultados da auto-avaliação/análise SWOT.....	25
8.4. Plano de melhorias.....	25
8.4.1. Recomendações úteis para a elaboração do plano de melhorias.....	26
8.5. Recomendações e conclusões.....	28
8.6. Divulgação do relatório.....	28
<b>9. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>
<b>IDEIAS PARA UM DESENVOLVIMENTO EFECTIVO DA AUTO-AVALIAÇÃO</b> .....	<b>30</b>
ANEXO 1 - EXEMPLOS DE ORGANIGRAMAS.....	30
ANEXO 2 - CRIAÇÃO DA CAA.....	32
ANEXO 3 - LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA AVALIAR UM PADRÃO.....	34
ANEXO 4 - PLANEAMENTO.....	35
ANEXO 5 - SENSIBILIZAÇÃO.....	36
ANEXO 6 - ESTRUTURA DO RELATÓRIO DA AUTO-AVALIAÇÃO.....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Objectivos do Subsistema de Ensino Superior.....	10
Figura 2: Processos do SNGQES e sua interdependência.....	11
Figura 3: Princípios da auto-avaliação.....	12
Figura 4: Realização do processo de auto-avaliação.....	13
Figura 5: Condições fundamentais para o sucesso do processo de auto-avaliação.....	14
Figura 6: Ciclo de acções da responsabilidade da CAA.....	15
Figura 7: Etapas da auto-avaliação.....	16



## 1. INTRODUÇÃO

Na consecução de métodos avaliativos para o alcance da qualidade no Ensino Superior (ES), é indispensável o uso de ferramentas de qualidade técnica com a finalidade de definir, verificar, mensurar, analisar, comparar e propor soluções para os problemas que interferem no funcionamento e desempenho das IES. A existência de indicadores e a sua validade pressupõe uma gestão capacitada e comprometida com o processo de mudança e de melhoria contínua.

Para atingir a qualidade e poder melhorar os processos inerentes aos objectivos para que foram criadas, as IES necessitam de realizar, periodicamente, a AA. O contexto legal e normativo em que decorre a AA é consubstanciado pela legislação que abaixo se discrimina:

1. Lei n.º 32/20, de 12 de Agosto (Lei que altera a Lei n.º 17/16, de 7 de Outubro – Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino);
2. Decreto Presidencial n.º 310/20, de 07 de Dezembro (Regime Jurídico do Subsistema de Ensino Superior);
3. Decreto Presidencial n.º 203/18, de 30 de Agosto (Regime Jurídico da Avaliação e Acreditação da Qualidade das Instituições de Ensino Superior);
4. Decreto Presidencial n.º 221/20, de 27 de Agosto (Estatuto Orgânico do Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação);
5. Decreto Presidencial n.º 306/20, de 02 de Dezembro (Estatuto Orgânico do Instituto Nacional de Avaliação, Acreditação e Reconhecimento de Estudos do Ensino Superior);
6. Decreto Executivo n.º 108/20, de 09 de Março (Regulamento do Processo de Auto-Avaliação das Instituições de Ensino Superior);
7. Decreto Executivo n.º 109/20, de 10 de Março (Regulamento do Processo de Avaliação Externa e Acreditação das Instituições de Ensino Superior e dos respectivos cursos e/ou Programas).

O Plano de Desenvolvimento Nacional (PDN) estabelece os objectivos estratégicos, as linhas de acção e as metas a serem atingidas pelo Subsistema de Ensino Superior, no período de 2018 a 2022, nas áreas da qualidade, expansão e acesso; gestão e democraticidade; financiamento, infra-estruturas; e outras políticas relacionadas com a equidade e igualdade. Estas áreas devem ser concretizadas no âmbito do Sistema Nacional de Garantia da Qualidade do Ensino Superior (SNGQES), pelos indicadores e padrões, tanto de avaliação das instituições como de cursos e/ou programas. É, pois, com o objectivo de apoiar as IES no processo de AA de cursos e/ou programas que se elabora este guião que contém a seguinte matéria:

Apresentação da Legislação vigente no Subsistema de Ensino Superior, mais concretamente, sobre o Regime Jurídico da Avaliação e Acreditação da Qualidade das Instituições do Ensino Superior (Decreto Presidencial n.º 203/18, de 30 de Agosto), no qual se aborda a organização do SNGQES e das responsabilidades do INAAREES. Este diploma legal aborda, o processo de AA quanto aos seus princípios, etapas e indicadores de avaliação da qualidade de IES, cursos e/ou programas. Por último, o referido decreto trata de informação necessária à elaboração do Relatório de Auto-Avaliação (RAA).

Para além das matérias supracitadas, foram incluídos anexos, cujo teor corresponde a conselhos úteis para uma AA mais eficiente e eficaz.

## 2. LEGISLAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

### 2.1. Decreto Presidencial nº 310/20, de 7 de Dezembro, sobre o Regime Jurídico do Subsistema de Ensino Superior

O Decreto Presidencial nº 310/20, de 7 de Dezembro, estabelece o Regime Jurídico do Subsistema de Ensino Superior, aplicando-se a todas as IES que o integram e rege-se, sem prejuízo dos princípios enunciados na Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino, pelos seguintes princípios específicos:

1. Papel reitor do Estado;
2. Autonomia das IES;
3. Liberdade académica;
4. Gestão democrática;
5. Qualidade de serviços;
6. Responsabilidade financeira do estudante;
7. Equilíbrio da rede de instituições de ensino superior.

Este mesmo Decreto preconiza os seguintes objectivos específicos do Subsistema de Ensino Superior nacional:

- a) Preparar quadros com formação científico-técnica e cultural em ramos ou especialidades correspondentes a áreas diferenciadas do conhecimento;
- b) Garantir a formação em estreita ligação com a investigação científica orientada para a solução dos problemas postos em cada momento pelo desenvolvimento do país e inserida no quadro do progresso da ciência, da técnica e da tecnologia;
- c) Promover a formação e superação técnica e científica de quadros de nível superior através da realização de cursos de graduação e pós-graduação;
- d) Desenvolver a investigação científica e difundir os seus resultados, para o enriquecimento e o desenvolvimento multifacético do País;
- e) Contribuir para agregar valor que impulse o desenvolvimento sustentável das comunidades através da prestação de serviços.

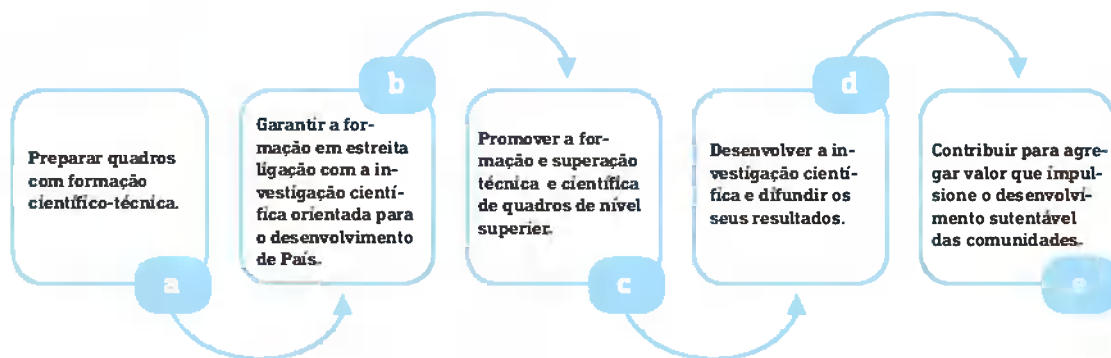


Figura 1: Objectivos do Subsistema de Ensino Superior

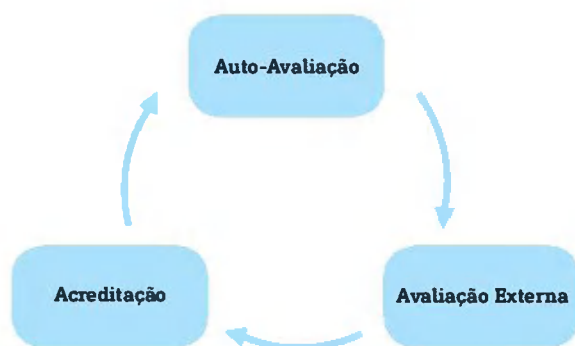
### 3. ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA NACIONAL DE GARANTIA DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR:

#### Processos de Auto-Avaliação, Avaliação Externa e Acreditação.

A cada vez mais crescente expansão e proliferação de diferentes tipologias de IES, aliada à necessidade de harmonização destas com os padrões nacionais regionais e internacionais, tornaram imperioso o estabelecimento de mecanismos que assegurem a qualidade e a relevância dos serviços por elas prestados. Neste sentido, o Executivo definiu, através do RJAAQIES (Decreto Presidencial nº. 203/18, de 30 de Agosto), a forma de organização e implementação do SNGQES, por via de três (3) tipos de processos, designadamente:

- a) Auto-Avaliação;
- b) Avaliação Externa;
- c) Acreditação.

Refira-se que a AA é realizada pela própria IES para aferir internamente o seu desempenho. A avaliação externa e a acreditação são realizadas por uma entidade exterior, nomeadamente uma Comissão de Avaliação Externa (CAA), cuja composição é da responsabilidade do INAAREES. Contudo, os três (3) processos estão dinamicamente relacionados e o sucesso ou fracasso de um produz efeitos nos outros. Cada um deles será abordado no guião ou manual correspondente, sendo este guião dedicado apenas à AA.



**Figura 2:** Processos de organização e implementação do SNGQES e sua interdependência

O **SNGQES** assenta em princípios gerais da qualidade, sendo eles os seguintes:

1. Princípio pedagógico;
2. Princípio inclusivo;
3. Princípio da globalidade;
4. Princípio participativo;
5. Princípio contínuo;
6. Princípio da isenção;
7. Princípio da legitimidade;
8. Princípio da equidade;
9. Princípio de carácter público;
10. Princípio de adequação aos padrões internacionais;
11. Princípio da autoridade técnica.

### 3.1. O INAAREES

O INAAREES é o serviço especializado do Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação (MESCTI) encarregue de assegurar a implementação e desenvolvimento da avaliação e da acreditação da qualidade no subsistema de ensino superior. Nesta medida, cabe ao INAAREES executar as políticas de avaliação e acreditação do ensino superior e realizar a avaliação externa e a acreditação da qualidade das IES na sequência da AA realizada pelas próprias IES, nos termos do Decreto Presidencial n.º 306/20, de 02 de Dezembro (Estatuto Orgânico do INAAREES).

### 4. PRINCÍPIOS DA AUTO-AVALIAÇÃO

A Auto-Avaliação é um processo de introspecção que envolve a análise, interpretação e síntese das dimensões que definem uma IES e visa o aperfeiçoamento da qualidade de ensino, aprendizagem e da gestão institucional. De acordo com Eyng (2007:203) a AA é “um elemento fundamental que incide no desenvolvimento, aperfeiçoamento, mudança e inovação da própria organização, contribuindo para a melhoria da qualidade do seu funcionamento, aperfeiçoamento curricular e no desenvolvimento profissional. Neste sentido, a AA garante a coerência entre o que a legislação do Ensino Superior preconiza, o que executa e os resultados que obtém, assumindo-se como um instrumento auxiliador da tomada de decisão.



**Figura 3:** Princípios da Auto-avaliação

## 5. ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DA AUTO-AVALIAÇÃO

A Auto-Avaliação é um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre a sua própria realidade, procurando compreender os significados do conjunto das suas actividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social. Com efeito, cada IES deve constituir uma Comissão de Auto-Avaliação (CAA), estabelecer um quadro institucional próprio para o seu funcionamento, assim como elaborar um manual de auto-avaliação com os indicadores e padrões adequados constantes no RJAAQIES, em particular, e no SNGQES, em geral. Caberá a CAA sistematizar informações, analisar colectivamente os significados das suas realizações, estabelecer formas de organização, gestão e acção, identificar pontos fortes e fracos e estabelecer estratégias de superação de problemas.

Sintetizando, para realizar o processo de auto-avaliação, cada IES deve:

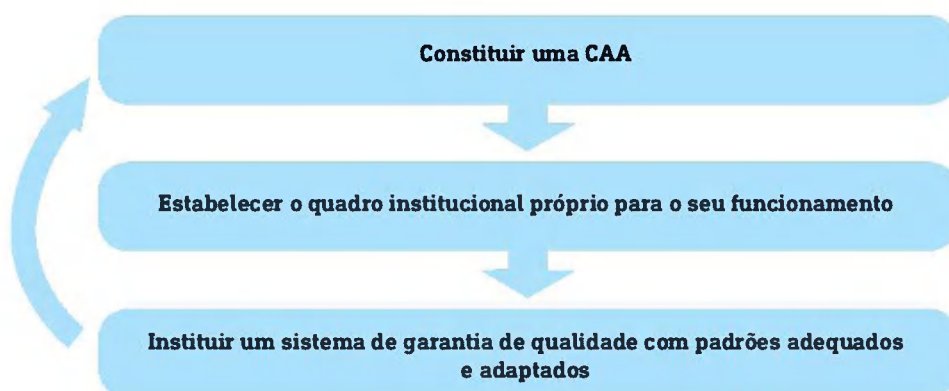


Figura 4: Realização do processo de Auto-avaliação

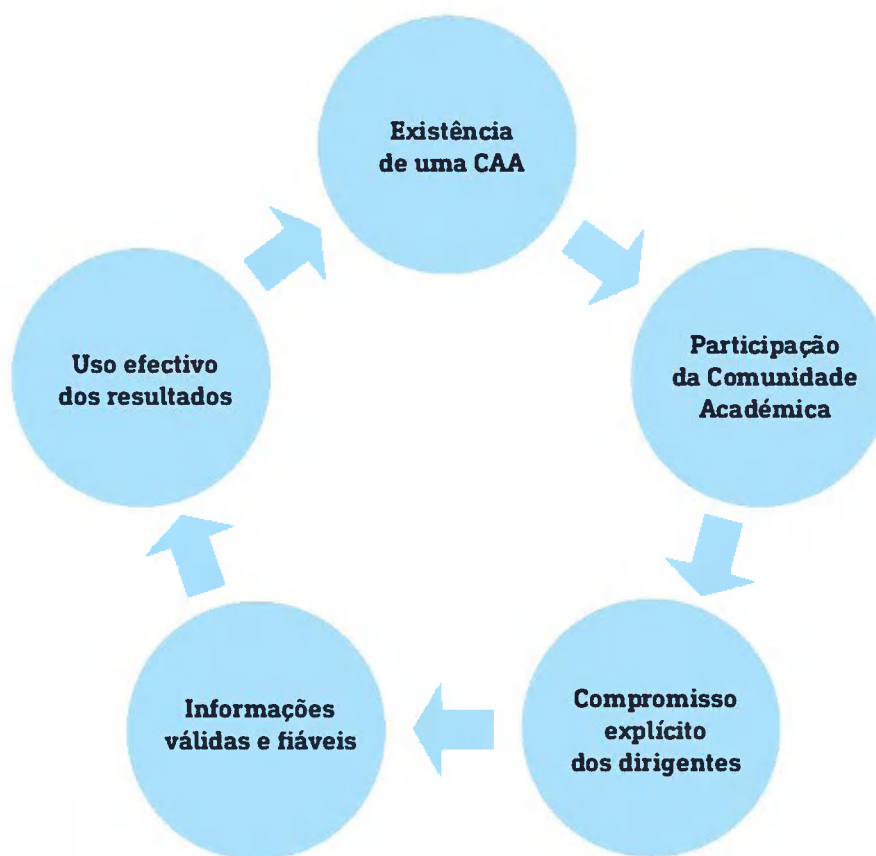
A Auto-Avaliação é, portanto, um processo cíclico, que exige criatividade, renovação de análise, interpretação bem como, a síntese das dimensões e dos indicadores que definem a IES.

### 5.1. Requisitos da Auto-Avaliação

Para a implementação adequada e obtenção de melhores resultados o processo de AA exige o estabelecimento de condições fundamentais, a saber:

1. **Existência de uma CAA** que planeie e organize as actividades, promova e mantenha a cultura e o interesse pela avaliação e pela qualidade, sensibilizando e consciencializando a comunidade, fornecendo assessoria aos diferentes sectores da IES, promovendo a reflexão sobre o processo;
2. **Participação dos intervenientes da IES**, o envolvimento de diferentes actores auxilia na construção do conhecimento gerado na avaliação;

3. **Compromisso explícito dos gestores (dirigentes) das IES** em relação à qualidade como um sistema e ao processo avaliativo; isto não significa que os gestores (dirigentes) devam ser os principais membros das comissões instaladas. O importante é ficar evidente que há uma liderança e um apoio institucional para que o processo ocorra com a seriedade necessária;
4. **Informações válidas e fiáveis**, sendo a informação o elemento fundamental do processo avaliativo, a sua disponibilização pelos órgãos pertinentes da instituição é prioritária. Neste sentido, a recolha, o processamento, o tratamento e a análise de informações são essenciais para alimentar as dimensões e os indicadores que a AA quer indagar;
5. **Uso efectivo dos resultados**, o conhecimento que a AA dará à comunidade institucional deve ter uma finalidade clara de planear acções destinadas à superação das dificuldades e ao aperfeiçoamento institucional. Para tal, é importante priorizar acções de curto, médio e longo prazo, planear de modo partilhado e estabelecer etapas para alcançar metas simples e mais complexas.

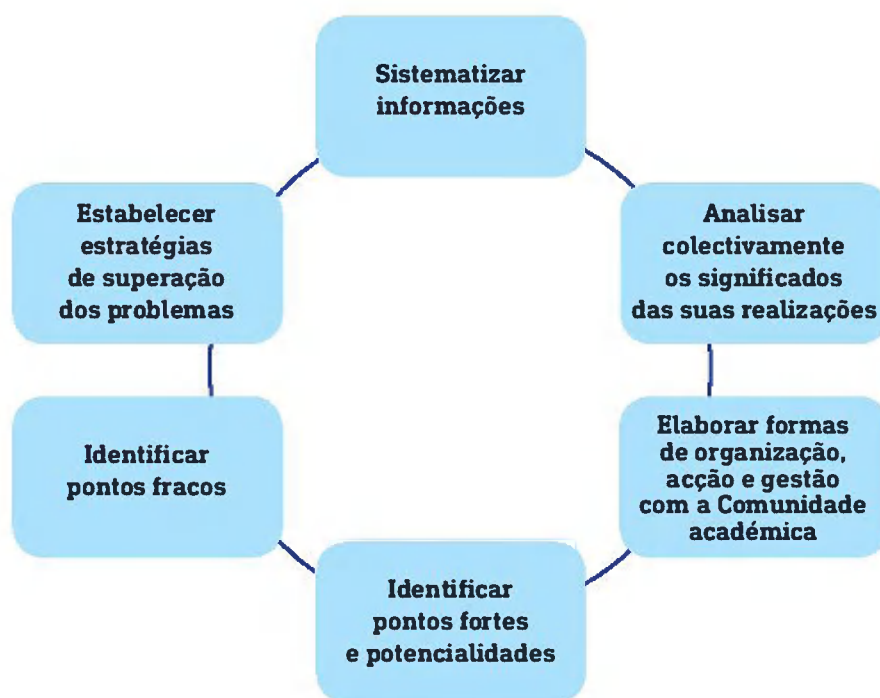


**Figura 5:** Condições fundamentais para o sucesso do processo de auto-avaliação

Sintetizando, compete à CAA:

- a) Sistematizar estudos e informações e adequá-los às especificidades e ao contexto em que se encontra inserida a IES;

- b) Mobilizar a comunidade académica e analisar com ela os significados das realizações da IES;
- c) Elaborar o PAA e inserir nele formas de organização, gestão e acção através de uma metodologia de recolha de dados e informações e submetê-las à discussão e aprovação da comunidade académica;
- d) Identificar pontos fortes e potencialidades e expô-los num cronograma de implementação;
- e) Identificar pontos fracos;
- f) Estabelecer estratégias de superação de problemas em conjunto com a comunidade académica;
- g) Propor a participação de entidades externas à IES;
- h) Elaborar o relatório da AA.



**Figura 6:** Ciclo de acções da responsabilidade da CAA

## 5.2. Dinâmica de funcionamento do processo de auto-avaliação

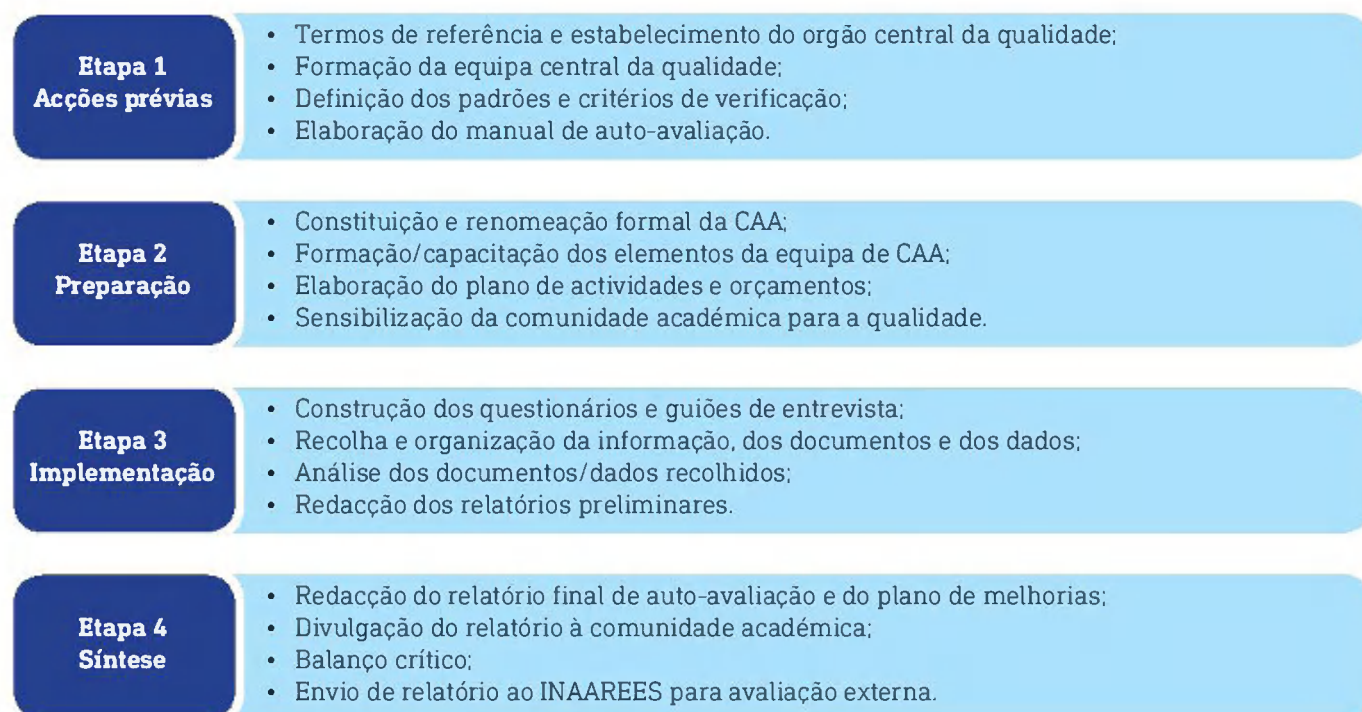
Para se conseguir eficiência e eficácia no processo de AA, é necessário realizar o planeamento das acções que resulte num plano de trabalho que inclua cronograma, distribuição de tarefas e recursos humanos, materiais e operacionais.

A metodologia, os procedimentos e os objectivos do processo avaliativo devem ser elaborados pela IES segundo a sua especificidade e dimensão, ouvindo a comunidade académica e os diferentes parceiros, em consonância com as directrizes do INAAREES.

## 6. ETAPAS DO PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO

Os resultados da AA devem, sempre que possível, ser submetidos ao olhar externo de especialistas na perspectiva destes procederem a uma avaliação externa das práticas desenvolvidas na IES. Uma visão externa à IES pode corrigir eventuais erros de percepção produzidos pelos agentes internos, actuando como um instrumento aferidor, crítico e organizador das acções da instituição. A Auto-Avaliação exige a organização, a sistematização e o inter-relacionamento do conjunto de informações quantitativas e qualitativas, além de juízos de valor sobre a qualidade das práticas e da produção teórica de toda a instituição. A organização deste processo prevê a ocorrência de diferentes etapas, algumas das quais podem ser desenvolvidas simultaneamente. No entanto, podem ser consideradas quatro etapas, conforme mostra a figura da página seguinte, sendo elas:

- Etapa 1 – Acções prévias;
- Etapa 2 – Preparação;
- Etapa 3 – Implementação; e
- Etapa 4 – Síntese.



**Figura 7:** Etapas da AA

### 6.1 Etapa 1: Acções prévias

Antes de se iniciar a AA de um curso e/ou programa ou de uma instituição, é necessário ter em conta alguns procedimentos que ajudarão a implementação com sucesso das etapas subsequentes. A esta etapa convencionou-se designar etapa 1. Nesta fase, o dirigente máximo da IES deverá estabelecer, no organigrama da IES, o Órgão Central da Qualidade que poderá ser



denominado, por exemplo, Gabinete Central da Qualidade, Comissão Central da Qualidade, Direcção da Qualidade ou qualquer outro nome. O Órgão Central da Qualidade é um órgão de aconselhamento (órgão de *staff*) e deverá ser um órgão independente, estando em subordinação directa do dirigente máximo da IES e não ligado a outras direcções e ou órgãos. As CAA das delegações ou das Unidades Orgânicas (UO) reportarão directamente ao Órgão Central da Qualidade, recebendo deste todas as orientações, estando-lhe, portanto, subordinado. Veja alguns exemplos de organigramas no anexo 1.

Após a constituição do Órgão Central da Qualidade, os seus membros deverão participar em acções de formação no âmbito da qualidade do ES. O terceiro passo desta etapa consiste em definir os padrões e os critérios de verificação que deverão ser utilizados na IES para a avaliação da instituição, de cursos e/ou programas. Finalmente, a equipa central da qualidade redige o manual de auto-avaliação da instituição, de cursos e/ou programas.

## **6.2 Etapa 2: Preparação**

Nesta etapa, faz-se a preparação de todo o processo de AA: constituição da CAA, formação dos elementos da equipa de AA, planeamento das actividades e recursos e sensibilização da comunidade académica, conforme se esclarece nos pontos subsequentes.

### **6.2.1 Constituição da CAA**

Cada IES deve constituir uma CAA, veja o anexo 2, com as funções de coordenar, realizar e articular o seu processo de AA e disponibilizar os seus resultados a toda a comunidade académica. Após a constituição da CAA, a IES deve informar o INAAREES sobre a sua constituição e sobre quem são os elementos constituintes.

A CAA deve incluir, na sua composição, a participação de representantes de todos os estratos da comunidade académica e também, sempre que possível, das organizações sócio- profissionais e da sociedade civil. As definições, quanto à quantidade de membros, forma de composição, duração do mandato, dinâmica de funcionamento e modo de organização das equipas de coordenação serão objecto de regulação própria e aprovados pelo órgão colegial máximo da IES. Sugere-se que a CAA seja composta por um grupo de pessoas capazes de assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de todas as acções previstas no processo avaliativo.

Os eixos de sustentação e de legitimidade da CAA são resultantes das formas de participação e interesse da comunidade académica, além da inter-relação entre actividades pedagógicas e gestão académica e administrativa.

O apoio de assessores externos ao trabalho realizado pelas CAA não deve, sob hipótese alguma, substituir a necessária participação dos actores institucionais próprios.

### **6.2.2 Capacitação dos membros da CAA**

Após a nomeação formal da CAA, os seus membros deverão participar numa acção de formação cujo objectivo é o de, por um lado, socializarem-se com o SNGQES e, por outro lado, ficarem aptos a conduzir um programa de AA, ficando assim a par quer do processo de AA como da avaliação externa e acreditação.

Esta formação poderá ser realizada internamente pelo Órgão Central da Qualidade da IES, ou poderá ser realizada externamente, com recurso ao INAAREES.

### **6.2.3 Planeamento com base no PAA<sup>1</sup>**

A elaboração do Projecto de Auto-Avaliação (PAA) compreende a definição de objectivos, estratégias, metodologia, recursos e calendário das acções avaliativas. É importante que o calendário contemple os prazos para a execução das acções principais e datas de eventos (reuniões, seminários, palestras, *workshops*, etc.).

O planeamento, discutido com a comunidade académica, deve ter em conta as características da instituição, o seu porte e a existência ou não de experiências avaliativas anteriores, tais como: AA, avaliação externa, avaliação dos docentes pelos estudantes, avaliação de desempenho dos investigadores e do pessoal técnico administrativo (PTA), entre outros.

### **6.2.4 Sensibilização e discussão<sup>2</sup>**

No processo de AA, a sensibilização e a discussão procura o envolvimento da comunidade académica na construção da proposta avaliativa por meio da realização de reuniões, palestras, seminários, entre outros eventos da mesma natureza.

A sensibilização e a discussão devem estar presentes tanto nos momentos iniciais como na continuidade das acções avaliativas, pois haverá sempre sujeitos novos que vão iniciar a sua participação no processo: estudantes, membros do corpo docente ou do PTA.

Nesta fase, pode ainda inserir-se a:

- i. Sistematização de ideias e sugestões provenientes destas reuniões ou debates;
- ii. Realização de seminários internos para:
  - a. Apresentação do SNGQES;
  - b. Apresentação da proposta do processo de AA da IES;
  - c. Discussões internas e apresentação das sistematizações dos resultados; e
  - d. Outros assuntos.

## **6.3. Etapa 3: Implementação**

Na implementação ou desenvolvimento da AA é fundamental assegurar a coerência entre as acções planeadas e as metodologias adoptadas, a articulação entre os participantes e a observância dos prazos estipulados. Esta etapa consiste na concretização das actividades planeadas em sede do PAA como, por exemplo, as listadas a seguir:

- a) Realização de reuniões ou debates de sensibilização;
- b) Sistematização de ideias, sugestões geradas nas reuniões;
- c) Realização de seminários internos para: apresentação do SNGQES, apresentação da proposta

---

<sup>1</sup> Veja o anexo 4 com mais detalhes sobre o planeamento com base no PAA.

<sup>2</sup> Encontre no anexo 5 alguns tópicos que o poderão ajudar a realizar um processo de sensibilização e discussão mais eficaz e eficiente.

- do processo de auto-avaliação da IES, discussões internas e apresentação das sistematizações dos resultados e outros;
- d) Definição da composição dos grupos de trabalho, atendendo aos principais segmentos da comunidade académica (avaliação do nível de desempenho de graduados e/ou dos docentes; estudo das causas de abandono da IES pelos estudantes, docentes e PTA, etc.);
  - e) Construção de instrumentos para a recolha de dados: entrevistas, questionários e outros;
  - f) Definição da metodologia de análise e interpretação de dados;
  - g) Definição dos recursos a utilizar: humano, materiais e financeiros para o desenvolvimento do trabalho, por exemplo, espaço físico e equipamentos; docentes e técnicos com horas de trabalho dedicadas a esta tarefa;
  - h) Definição do formato do Relatório de AA; definição de reuniões sistemáticas de trabalho;
  - i) Elaboração de relatórios; e
  - j) Organização e discussão dos resultados com a comunidade académica e publicação das experiências.

### **6.3.1 Concepção de questionários e de guiões de entrevista**

As IES, por intermédio das CAA, deverão conceber questionários e guiões de entrevista a serem aplicados a todos os estratos da comunidade académica, nomeadamente, estudantes, professores, PTA, entidades empregadoras e ordens e associações profissionais cujo objectivo é o de colher as suas percepções sobre o seu grau de satisfação com o curso e ou/programa ou instituição.

O INAAREES colocará à disposição das CAA uma bateria de questões que poderão ser adoptadas e adaptadas pelas mesmas nos seus questionários e guiões de entrevista. O objectivo deste procedimento é o de contribuir para a harmonização dos instrumentos de avaliação. No entanto, a IES tem toda a liberdade para colocar questões que garantam a sua especificidade.

Os questionários e guiões de entrevista deverão ter questões que cubram os onze (11) indicadores propostos pelo RJAAQIES/SNGQES.

### **6.3.2 Recolha e organização da informação**

Para o levantamento de dados e recolha de informação, é necessário definir a composição dos grupos de trabalho, atendendo aos principais segmentos da comunidade académica.

### **6.3.3 Análise da informação recolhida**

Depois da recolha feita, é necessário proceder à apreciação da informação recolhida, recorrendo à definição de:

- a) Metodologia de análise e interpretação dos dados;
- b) Condições materiais para o desenvolvimento do trabalho: espaço físico, docentes e Técnicos com horas de trabalho dedicadas a esta tarefa, e outros.

### **6.3.4 Relatórios preliminares**

Para a elaboração dos relatórios preliminares deve ter-se em conta a:

1. Definição do formato do relatório de AA;
2. Definição de reuniões sistemáticas de trabalho;
3. Elaboração do relatório preliminar;
4. Organização e discussão dos resultados com a comunidade académica;
5. Inserção do retorno (*feedback*) da comunidade académica.

### **6.4. Etapa 4: Síntese**

Esta etapa, que é o da consolidação das etapas anteriores, refere-se à elaboração do relatório preliminar e à elaboração, divulgação e análise do relatório final. Contempla, ainda, a realização de um balanço crítico do processo avaliativo e dos seus resultados em termos da melhoria da qualidade da instituição do curso e/ou programa.

#### **6.4.1 Relatório final de Auto-Avaliação**

O Relatório Final de Auto-Avaliação (RFAA) deve expressar o resultado do processo de discussão, de análise e interpretação dos dados resultantes desse processo.

Os destinatários do relatório são os membros da comunidade académica, os avaliadores externos e a sociedade. Considerando essa diversidade de leitores, são fundamentais a clareza na comunicação das informações e o carácter analítico e interpretativo dos resultados obtidos. Além disso, é desejável que ele apresente sugestões para acções de natureza administrativa, política, pedagógica e técnico-científica a serem implementadas.

A validação do conteúdo do RAA de cursos e/ou programas e da IES é feita com base numa análise detalhada do desempenho nos indicadores e padrões orientadores do manual que cada IES desenvolveu que incluem, no mínimo, os do SNGQES/INAAREES. A análise do desempenho em cada indicador/padrão deverá ser feita com base na análise das evidências, isto é, a CAA tece comentários sobre o desempenho da UO, do curso e/ou programa ou da IES no padrão.

São exemplos de evidências adicionais ao RAA os seguintes documentos, que devem estar disponíveis e/ou serem enviados, quando solicitados pela CAE:

- a) Documentos constitutivos da IES;
- b) Regulamentos da IES;
- c) Currículos e programas curriculares da instituição;
- d) Avaliações e cópias de testes e exames;
- e) Actas de reuniões de comissões relevantes;
- f) Relatórios anuais/semestrais da administração e gestão da IES, faculdade, escola, instituto, departamento, secção académica e curso e/ou programa;
- g) Relatórios de auto-avaliação da IES ou das UO;
- h) Relatórios de censos, entrevistas com empregadores, estudantes e pessoas relevantes;

- i) Relatórios de visitas de estudo de docentes, investigadores e estudante
- j) Relatórios de pesquisas científicas;
- l) Publicações científicas, incluindo livros, manuais e artigos.

#### **6.4.2. Divulgação**

A divulgação ou publicação, como continuidade do processo de AA, deve contemplar a apresentação pública e a discussão dos resultados alcançados nas etapas anteriores. Para o efeito, podem ser utilizados diversos meios, tais como: reuniões, documentos informativos (impresos e electrónicos), seminários e outros. A divulgação deve, ainda, propiciar oportunidades para que as acções concretas, oriundas dos resultados do processo avaliativo, sejam tornadas públicas à comunidade académica interna.

#### **6.4.3. Balanço crítico**

No final do processo de AA é necessária uma reflexão sobre os resultados obtidos, visando a melhoria das áreas de fraqueza identificadas. Assim, uma análise das estratégias utilizadas das dificuldades e dos avanços apresentados permitirá planejar acções futuras. Deste modo, o processo de AA proporcionará não só o auto-conhecimento institucional, o que em si é de grande valor para o curso e/ou programa e IES, como será também um aferidor da avaliação externa, prevista no SNGQES como a próxima etapa da avaliação.

Após a realização do balanço crítico, o RAA deverá ser enviado ao INAAREES para a avaliação externa.

### **7. DIMENSÕES E INDICADORES DE AUTO-AVALIAÇÃO DE IES, CURSOS E/OU PROGRAMAS**

No processo de AA, as IES devem considerar as dimensões e os indicadores propostos pelo RJAA-QIES, através do Decreto Presidencial n.º. 203/18, de 30 de Agosto, conforme já se referiu. O RJAA-QIES é uma lei do Estado Angolano e deve, por isso, ser respeitada, porém, esta obediência não invalida que cada IES possa escolher uma outra designação para indicador, área ou dimensão.

Com o objectivo de trazer alguma clareza, neste capítulo, são apresentados as dimensões, indicadores e padrões (conteúdo de cada indicador) que permitem a operacionalização da AA de cursos e/ou programas.

#### **7.1. Dimensões**

**Dimensão 1:** Ensino;

**Dimensão 2:** Investigação;

**Dimensão 3:** Extensão universitária; e

**Dimensão 4:** Administração e gestão organizacional.

## 7.2. Indicadores

Os indicadores são as principais referências para a elaboração do RAA, ou seja, o retrato da realidade é revelado a partir dos indicadores.

**Indicador 1: *Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional:*** sua formulação, relevância, actualidade, exequibilidade e divulgação;

**Indicador 2: *Gestão:*** democraticidade, prestação de contas, descrição de fundos e tarefas, adequação da estrutura de direcção e administração à missão das IES e mecanismos de gestão e garantia da qualidade da IES, curso e/ou programa;

**Indicador 3: *Currículos:*** estrutura curricular, conformidade com as normas curriculares, projecto educativo, projectos pedagógicos dos cursos, processos de ensino-aprendizagem e de avaliação das aprendizagens.

**Indicador 4: *Corpo docente:*** seu processo de formação, qualificações, desempenho (académico e científico) e progressão na carreira, rácio professor/estudante, regime de ocupação, condições de trabalho, vinculação académica e vinculação à sociedade;

**Indicador 5: *Corpo discente:*** a procura social, admissão, equidade, acesso aos recursos, retenção e progressão, desistência, participação na vida da instituição, apoio social;

**Indicador 6: *Pessoal técnico e administrativo:*** as qualificações e especializações, desempenho, rácio corpo técnico e administrativo/docente, adequação do corpo técnico e administrativo aos processos pedagógicos; capacidade de atendimento aos discentes e outros;

**Indicador 7: *Investigação:*** o impacto social e económico, produção científica e sua relevância, estratégia e desenvolvimento da investigação, ligação com o processo de ensino-aprendizagem e pós-graduação, recursos financeiros, interdisciplinaridade, monitorização do processo e vinculação científica

**Indicador 8: *Extensão:*** tipo, natureza e intensidade das acções desenvolvidas na comunidade, acções de cooperação inter-institucional ao abrigo de acordos e convénios, impacto académico e social dessas acções, actores envolvidos;

**Indicador 9: *Intercâmbio:*** acções dos estudantes e professores, ao abrigo de convénios com instituições nacionais e estrangeiras e inclusão em redes de investigação;

**Indicador 10: *Infra-estruturas:*** adequadas ao ensino, à investigação e à extensão, salas de aulas, laboratórios, equipamentos, bibliotecas, tecnologias de comunicação e informação, meios de transporte, facilidades de recreação, lazer e desporto, refeitórios, alojamentos, gabinetes de trabalho, anfiteatros, manutenção de instalações e equipamentos e plano director;

**Indicador 11: *Cumprimento da legislação em vigor:*** respeito pelas leis que se aplicam às IES e aos respectivos cursos e/ou programas de graduação e pós-graduação.

## 8. REDACÇÃO DO RAA

O RAA, da instituição de cursos e/ou programas, constitui uma peça importante. Sublinha-se a distinção entre o processo de AA, em si mesmo e a redacção do relatório. O primeiro pressupõe uma fecunda reflexão colectiva, constituindo uma oportunidade ímpar para se identificarem linhas de evolução e áreas prioritárias de melhoria.

Por sua vez, o relatório deverá traduzir as conclusões do processo de AA, descrevendo a situação realmente existente, em particular, no que se refere aos mecanismos internos de acompanhamento e avaliação de desempenho e à capacidade da instituição para aprender e melhorar a partir da identificação e da reflexão sobre as suas fraquezas.

De uma forma breve, o relatório deverá cumprir os seguintes objectivos:

1. Apresentar a abordagem da IES relativamente aos seus objectivos gerais e à forma como eles se desdobram nas áreas consideradas, quantificando-os sempre que possível;
2. Apresentar uma análise das forças e fraquezas e das oportunidades e ameaças relativamente às áreas consideradas;
3. Apresentar um plano de melhorias para a IES como um todo, desdobrando-o, mais uma vez, nas áreas analisadas.

Os RAA de cursos e/ou programas e o institucional deverão ser elaborados de forma a orientar as IES para uma audiência interna e, ao mesmo tempo, externa, pois os mesmos servirão de documento-chave para as CAE.

Para reflectir a instituição como um todo e o funcionamento do curso e/ou programa, é importante que o relatório resulte do envolvimento de todos os estratos da comunidade académica.

Com o objectivo de dar alguma orientação aos redactores do RAA, serão apresentadas as características e a estrutura do mesmo. Apresentar-se-á também, um exemplo de um RAA (anexo 6).

Assim, tendo em conta os objectivos arrolados e o público-alvo, o RAA deve obedecer às seguintes características:

- a) Ser sintético (não ultrapassar 20 páginas);
- b) Ser claro e coerente, não dando azo à subjectividade, nem à ambiguidade de forma a permitir que a CAE faça a sua análise de forma objectiva;
- c) Ser descritivo, apresentando com precisão os cursos e/ou programas e a instituição, recorrendo, sempre que possível, a tabelas e gráficos e quantificar tudo quanto seja quantificável;
- d) Ser crítico e ao mesmo tempo analítico, esta característica é fundamental pois, se as IES não forem analíticas e críticas, não poderão concorrer para a sua melhoria.

No caso de se avaliarem vários cursos na mesma instituição, deve elaborar-se um relatório para cada curso e/ou programa.

De uma forma geral, o relatório deverá respeitar a seguinte estrutura:

1. Enquadramento/contextualização/introdução;
2. Metodologia utilizada;
3. Resultados da AA por indicador/análise SWOT
4. Plano de melhorias;
5. Análise global;
6. Conclusões e Recomendações.

### **8.1. Enquadramento**

Neste ponto, deverá fazer-se referência, de forma breve, sobre o objectivo do RAA, a origem do projecto na IES; âmbito e objectivos da AA. Também deverá fazer-se a apresentação e constituição da CAA formalmente nomeada e a sua justificação. A seguir, deverão ser arrolados os órgãos e entidades que se pronunciaram sobre o RAA, bem como a aprovação institucional.

O passo seguinte será fazer a apresentação da instituição que deverá incluir informação não apenas relativa a um curso e/ou programa, mas à UO como um todo, incluindo:

- a) Apresentação da UO onde funciona o curso e/ou programa em avaliação;
- b) Os recursos financeiros no último ano económico; e
- c) Os espaços e equipamentos de utilização geral. Esta informação poderá ser organizada em sub-capítulos.

### **8.2. Metodologia utilizada**

Após a contextualização do RAA, deverá ser feita referência à metodologia utilizada, isto é, etapas da AA, sistema de pontuação adoptado; plano de comunicação; recursos utilizados (materiais e humanos); equipa de AA (composição e formação); envolvimento e colaboração dos diversos intervenientes (comunidade académica), designadamente dos colaboradores, dirigentes, estudantes, etc.

Após a recolha da informação, devem ser expressos os resultados da AA no RAA com recurso ao mapa de indicadores, padrões e critérios de verificação. Deve ainda considerar-se qual o tipo de prova de desempenho exigida (evidência), tal como a documentação do curso e/ou programa ou instituição em dados simples ou agregados do corpo docente e PTA. Para melhor orientação, aconselha-se que se recorra à:

- a) Inquéritos aplicados aos estudantes, docentes e PTA;
- b) Actas e relatórios de reuniões do curso e/ou programa;
- c) Planos de actividades da UO ou do departamento;
- d) Documentos normativos da instituição e;
- e) Entrevistas a empregadores.



### 8.3. Resultados da auto-avaliação por indicador/análise SWOT

Os resultados da AA decorrem da aplicação da metodologia de análise do tipo SWOT, que permite conhecer os pontos fortes e fracos da instituição bem como as oportunidades e ameaças colocadas ao seu desenvolvimento e consolidação.

Para realização da análise SWOT, é importante saber qual a relação existente entre o curso e/ ou programa ou instituição em avaliação e os dois ambientes que podem interferir no funcionamento dos mesmos. Assim, deve estar-se atento, quer ao ambiente interno, quer ao ambiente externo. Ou seja, para se fazer uma boa análise SWOT, deverá ter-se em conta as forças e fraquezas que advêm do interior da instituição (ambiente interno), isto é, a qualidade dos recursos humanos, a capacidade dos gestores, os recursos financeiros, o marketing, entre outros.

A IES também tem que estar atenta a factores externos que, igualmente, podem interferir no funcionamento dos cursos e/ou programas e ou da instituição. Estes referem-se ao contexto, político-legal, económico, sociocultural e tecnológico, e ainda, aos fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras de onde poderão surgir as oportunidades e ameaças.

No RAA, deverá ainda ser apresentada, por cada indicador, uma análise crítica, mas sintética, dos pontos fortes e fracos, que estão directamente relacionados com o contexto interno e as oportunidades e ameaças, associadas ao contexto externo. Podem ser utilizadas tabelas ou gráficos para ilustrar os resultados do levantamento realizado. Neste ponto, far-se-á referência aos resultados da aplicação dos questionários e entrevistas realizados aos diferentes estratos da comunidade académica para dar a sua perspectiva sobre o funcionamento do curso e/ou programa ou instituição.

### 8.4. Plano de melhorias

A execução do mapa de indicadores, padrões e critérios de verificação dará origem à construção de uma grelha onde deverão ser apresentadas as fraquezas identificadas, a partir da qual será elaborado o plano de melhorias. O plano de melhorias inclui: o indicador e o padrão, a fraqueza identificada, conforme referido no parágrafo anterior, a acção de melhoria que vai ser realizada, o responsável por essa acção – poderá ser uma pessoa, um departamento/sector, uma direcção, etc, os recursos humanos, materiais e financeiros necessários à implementação dessa melhoria, a prioridade da sua implementação e, finalmente, o cronograma.

Devem, ainda, ser identificadas as acções de melhoria com implementação imediata (designada por *quickwin*). Este tipo de acções não estão sujeitas ao processo de priorização, atendendo que: podem ser implementadas no prazo de um mês; carecem de investimento mínimo em recursos humanos, materiais e financeiros; têm eficácia e visibilidade imediata junto dos colaboradores, estudantes e dirigentes.

No final, deverá então ser elaborado um quadro-resumo<sup>3</sup> das acções de melhoria a implementar, permitindo obter uma visão geral e sincronizada das melhorias em curso e que também servirá para monitorizar a sua implementação.

---

<sup>3</sup> Poderá utilizar o quadro resumo inserto na página seguinte.

### **8.4.1. Recomendações úteis para a elaboração do plano de melhorias**

No processo de elaboração do plano de melhorias, convém observar os seguintes aspectos:

1. Designação da equipa responsável pela elaboração do plano de melhorias (equipa de melhoria). A equipa que realiza o processo de AA, em virtude do trabalho desenvolvido para o diagnóstico da organização, deverá deter o conhecimento e a motivação necessária para realizar o plano de melhorias. Cabe ao gestor de topo reconduzir a equipa nesta nova missão ou, em alternativa, designar uma nova equipa responsável pela elaboração do plano. Não obstante ser uma tarefa atribuída a uma equipa, na elaboração do plano de melhorias, importa que haja um papel activo da gestão de topo.
2. Elaboração do plano de melhorias, seguindo 3 etapas:
  - i. A equipa extrai do RAA as sugestões de melhoria e agrega essas sugestões por temas;
  - ii. A equipa analisa as sugestões de melhoria e formula acções de melhoria abrangentes (por exemplo, agrega duas ou mais sugestões) e relevantes (contribui para os objectivos da instituição);
  - iii. A equipa ordena as acções de melhoria de acordo com critérios de priorização, extrai as acções prioritárias que pretende implementar a curto prazo e elabora o respectivo plano de melhorias<sup>4</sup>.

Sugere-se que o plano de melhorias seja feito com base numa tabela inserida na plataforma informática, contendo os seguintes elementos:

- a) Fraqueza;
- b) Acção de melhoria;
- c) Responsável;
- d) Recursos necessários;
- e) Prioridade (alta, média ou baixa) e;
- f) Prazo em meses.

O modelo de plano de melhorias sugerido pelo INAAREES é o que se apresenta na página que se segue:

### **Modelo de plano de melhorias<sup>5</sup>**

<sup>4</sup> A este respeito, convém salientar três notas: 1) Tendo em conta que as acções serão abrangentes, e para garantir a sua implementação, será prudente implementar apenas três acções de melhoria ao mesmo tempo; 2) Durante a primeira etapa, poderão ser seleccionadas algumas sugestões de melhoria de implementação imediata e que não carecem de recursos humanos e financeiros – *quickwins*; 3) Com a execução destas “pequenas” acções é dado um sinal de início da mudança na organização.

<sup>5</sup> Utilizar o número de linhas que necessitar.

Indicador padrão/ Critério de verificação	Fraqueza	Acção de melhoria	Responsável	Recursos necessários	Prioridade (alta; média; baixa)	Cronograma
						Prazo
1. Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional						
2. Gestão						
3. Currículos						
4. Corpo docente						
5. Corpo discente						
6. Corpo Técnico e Administrativo						
7. Investigação						
8. Extensão						
9. Intercâmbio						
10. Infra-estrutura						
11. Cumprimento da Legislação em vigor						

## **8.5. Recomendações e conclusões**

Neste ponto do RAA, apresentam-se as recomendações gerais e as conclusões de acordo com todo o processo avaliativo. Assim, serão apresentados os principais resultados da AA; os factores de sucesso; os constrangimentos (dificuldades sentidas no processo de AA); as lições aprendidas durante a AA; e perspectivas de evolução futura.

## **8.6. Divulgação do relatório**

No processo de divulgação do RAA, será conveniente que se observe o seguinte:

1. Constitui uma boa prática informar todos os colaboradores acerca dos resultados da AA, designadamente os resultados mais importantes, reforçar os pontos fortes e destacar as áreas nas quais é necessário intervir;
2. A comunicação é um dos factores críticos de sucesso para implementar as acções de melhoria que decorrem da AA. Na divulgação do plano de melhorias, devem ser referidos aspectos como:
  - a) Os objectivos da implementação das acções de melhoria;
  - b) Como irá decorrer a implementação das acções de melhoria;
  - c) O que se espera de cada um dos intervenientes;
  - d) O impacto das acções na melhoria do desempenho da instituição.

## **9. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

- Eyng, A. M. (2007). *Currículo escolar*. Curitiba, IBPEX.
- Decreto Presidencial n.º 203/18. Diário da República: I Série, N.º 133 (2018).
- Decreto Executivo n.º 108/20. Diário da República: I Série, N.º 26 (2020).
- Decreto Executivo n.º 109/20. Diário da República: I Série, N.º 27 (2020).
- Decreto Presidencial n.º 310/20, Diário da República: I Série, N.º 196 (2020).
- Decreto Presidencial n.º 221/20. Diário da República: I Série, N.º 131 (2020).
- Lei n.º 32/20. Diário da República: I Série N.º 123 (2020).

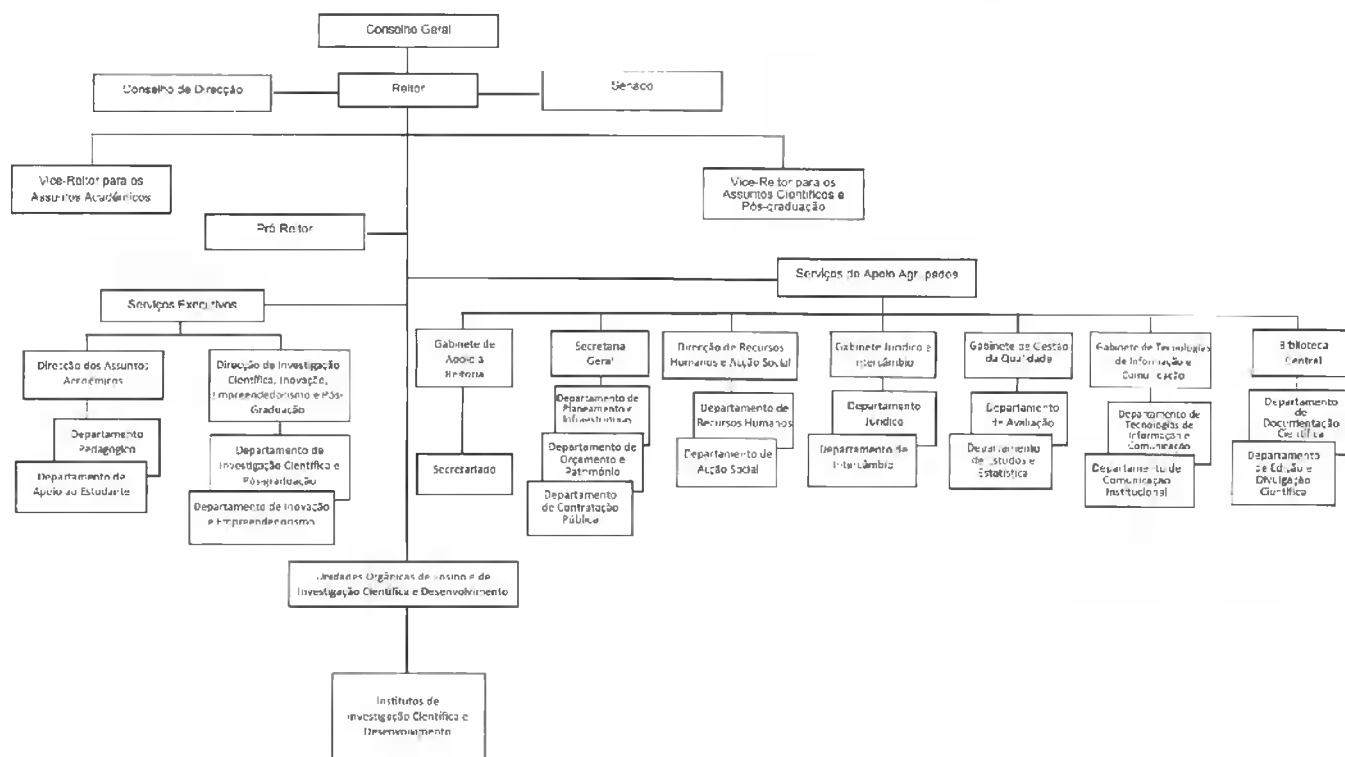
# ANEXOS

## IDEIAS PARA UM DESENVOLVIMENTO EFECTIVO DA AUTO-AVALIAÇÃO

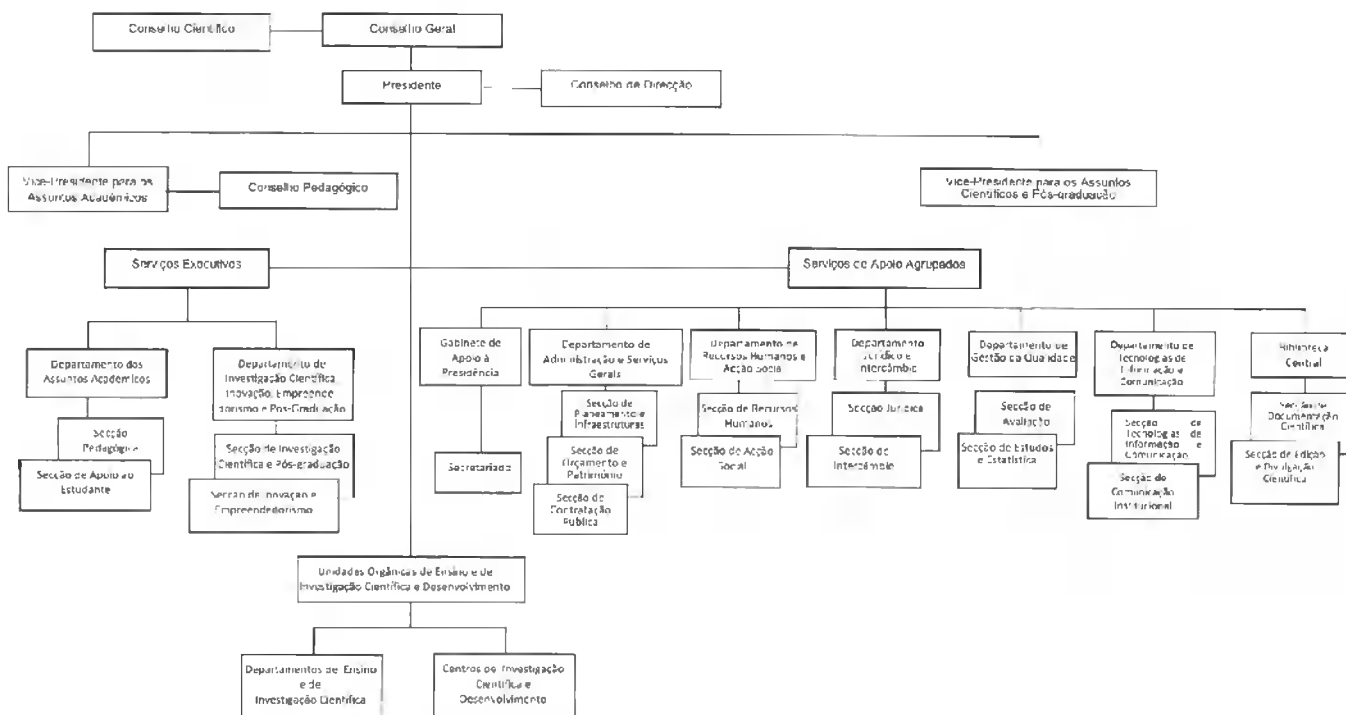
A seguir, apresentam-se algumas sugestões para um efectivo desenvolvimento da AA. Estas não são vinculativas, mas apenas orientadoras.

## ANEXO 1 - EXEMPLOS DE ORGANIGRAMAS DE UMA IES PÚBLICA

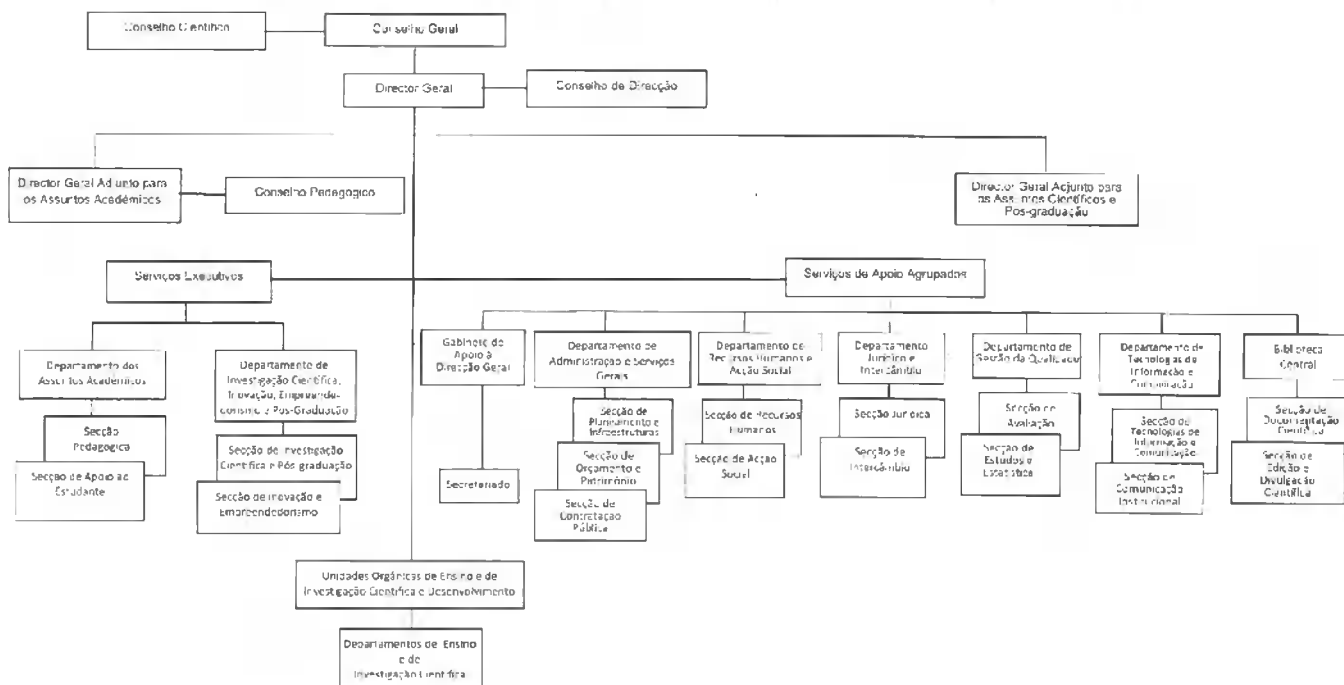
ANEXO I  
Organigrama das Academias de Altos Estudos a que se refere o artigo 26.º do presente Diploma



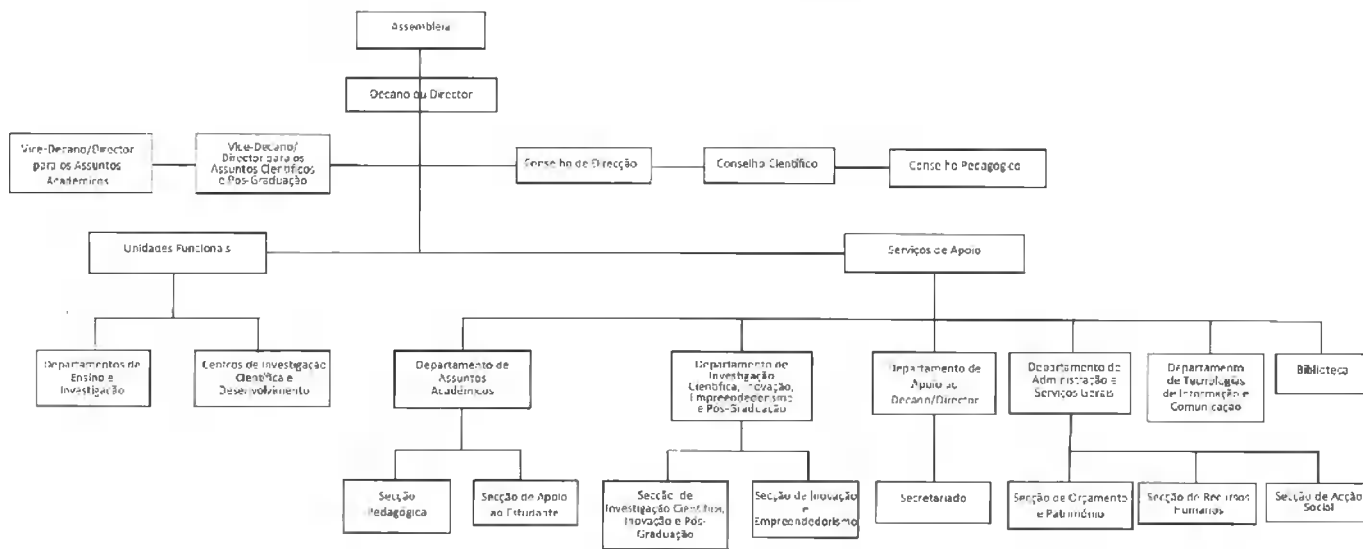
**ANEXO III**  
**Organograma dos Institutos Superiores Universitários, Institutos Superiores Politécnicos e Institutos Superiores Técnicos a que se refere o artigo 26.º do presente Diploma**



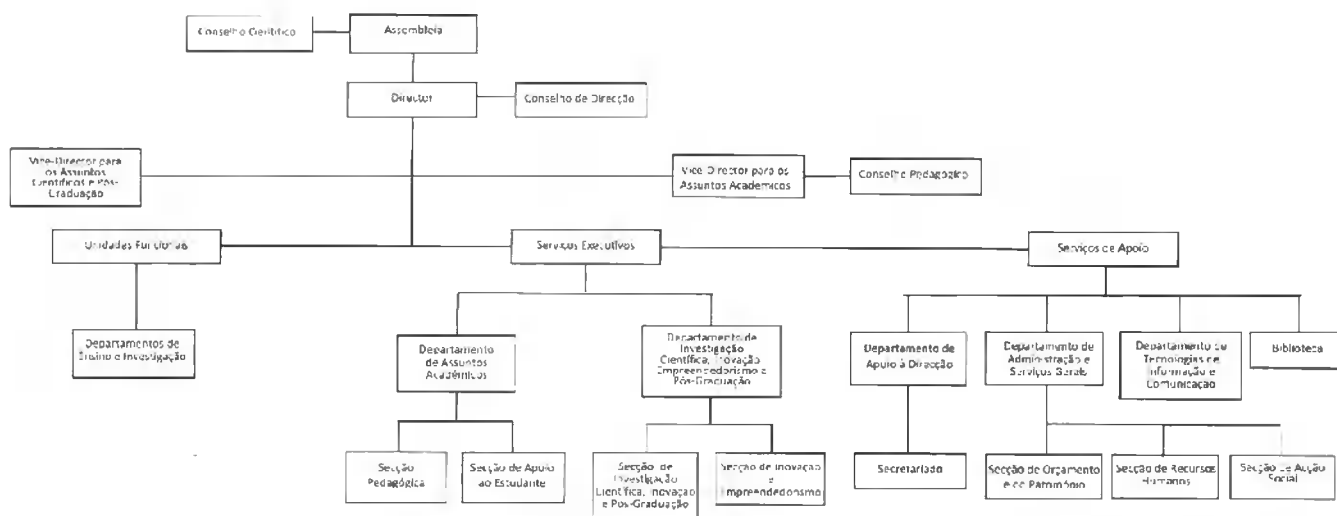
**ANEXO IV**  
**Organograma das Escolas Superiores Universitárias e Escolas Superiores Técnicas a que se refere o artigo 26.º do presente Diploma**



**ANEXO V**  
**Organograma das Unidades Orgânicas das Universidades, Faculdades, Institutos Universitários, Institutos Politécnicos e Institutos Técnicos**  
**a que se refere o artigo 26.º do presente Diploma**



**ANEXO VI**  
**Organograma das Unidades Orgânicas das Universidades a que se refere o artigo 26.º do presente Diploma**  
**Escolas Técnicas**





## ANEXO 2 - CRIAÇÃO DA CAA

Aquando da criação da CAA, deve ser assegurado que se concretizem os seguintes aspectos:

- 1. Escolha do número de equipas de auto-avaliação.** Caso a IES seja de grande dimensão ou com uma estrutura complexa ou dispersa geograficamente, pode ser necessário constituir mais do que uma CAA.
- 2. Selecção dos colaboradores para a(s) equipa(s).** Estes devem ser seleccionados com base no conhecimento que têm da IES e nas respectivas competências pessoais (por exemplo, capacidade analítica e comunicativa) mais do que nas competências profissionais individualmente consideradas. Desejavelmente, os colaboradores são seleccionados por concurso, adesão voluntária ou negociação prévia.
- 3. Constituição da (s) equipa(s) de auto-avaliação.** A equipa de AA deve ser, tanto quanto possível, representativa da IES. Geralmente, incluem-se pessoas de diferentes sectores, funções, experiências e níveis hierárquicos. O objectivo é criar uma equipa eficaz que, ao mesmo tempo, esteja em condições de transmitir, o melhor possível, uma perspectiva exacta e detalhada do curso e/ou programa ou da IES. Para assegurar um estilo de trabalho eficaz, e relativamente informal, são geralmente preferíveis equipas com menos de 10 pessoas. Preferencialmente, o número de elementos deve ser ímpar para simplificar as situações em que a equipa não chegue a consenso e tenha de decidir por votos.
- 4. Designação do responsável do projecto.** Este será o responsável pelo planeamento operacional do processo, bem como pela coordenação dos trabalhos da equipa. Este colaborador será o principal responsável pela dinamização do processo. A gestão de topo deve seleccionar o responsável, tendo em atenção as competências técnicas e as qualidades pessoais e não a posição que ocupa na instituição.
- 5. Afectação de recursos à(s) equipa(s) para o bom funcionamento dos trabalhos:**
  - a) Um secretariado eficiente para apoiar o responsável da equipa e para organizar as reuniões. Esta função pode ser atribuída a um elemento da equipa. Contudo, preferencialmente, deve ser designado um elemento exterior à CAA de forma a permitir que a equipa se concentre no essencial;
  - b) Sala de reuniões;
  - c) Tecnologias de informação e comunicação.
- 6. Participação do responsável do projecto numa acção de formação.**

Sendo este o responsável pelo projecto, torna-se importante que o mesmo beneficie de formação aprofundada, de modo a estar habilitado a conduzir o processo e a gerir a formação da equipa de auto-avaliação e de outras partes interessadas.

### **ANEXO 3 - LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA AVALIAR UM PADRÃO**

Um padrão é um referencial a partir do qual se compara uma realidade com uma situação desejada. Por exemplo, para o corpo docente, o padrão desejado é o que consta no PNFQ 2013-2020, segundo o qual uma IES deve ter no seu corpo docente 50% de doutores e 50% de mestres.

Abaixo listam-se alguns cuidados a ter na elaboração de um padrão. Assim, a equipa da qualidade deverá colocar as seguintes questões:

1. Destaca os estudantes que recebem os serviços da IES?
2. Tem validade e fiabilidade comprovada?
3. Inclui o desempenho de funções comuns ou importantes de uma IES, como métodos de ensino, currículo, qualidade do corpo docente e gestão de recursos humanos?
4. Os especialistas acreditam que ele é importante para a prática ou para melhorar resultados?
5. É passível de avaliação e quantificação por meio de um processo de avaliação interno ou externo?
6. Pode ser aplicado uniformemente a todas as instituições da mesma natureza?
7. É coerente com as leis e os regulamentos existentes?
8. É culturalmente sensível e apropriado?
9. Inclui algum padrão internacional existente?

## **ANEXO 4 - PLANEAMENTO**

### **Como organizar e planear**

Na fase de planeamento, é conveniente assegurar que sejam concretizados os seguintes aspectos:

1. Pesquisa de informação sobre a AA;
2. Elaboração do planeamento estratégico, que inclui as decisões fundamentais tomadas pela gestão, designadamente:
  - a) Objectivos e âmbito da AA;
  - b) Metodologia (fases de desenvolvimento; escolha do modelo de RAA; opção de aplicação de questionários complementares em simultâneo);
  - c) Recursos materiais e humanos necessários e papel dos diferentes intervenientes.

## **ANEXO 5 - SENSIBILIZAÇÃO**

Relativamente à sensibilização, deve assegurar-se que sejam concretizados os seguintes aspectos:

1. Elaboração do plano de comunicação que inclua comunicação dirigida a todas as partes interessadas, com especial ênfase à gestão de nível intermédio e aos colaboradores da instituição. Deve conter os seguintes elementos:
  - 1.1 Destinatários (docentes, PTA, demais colaboradores, gestores, outras partes interessadas relevantes);
  - 1.2 Informação a prestar;
  - 1.3 Responsáveis pela comunicação;
  - 1.4 Meios de comunicação;
  - 1.5 Frequência da comunicação;
  - 1.6 Resultados esperados com as acções de comunicação;
2. Divulgação do projecto na IES ou UO, utilizando vários canais de informação: sessão de apresentação do projecto;
  - 2.1 Placar informativo;
  - 2.2 Informação via e-mail;
  - 2.3 Informação na intranet;
  - 2.4 Informação no site;
3. Participação da gestão de topo e de nível intermédio numa acção de formação, de forma voluntária, para aumentar o conhecimento e a compreensão dos conceitos de Gestão da Qualidade e da AA. Para estes destinatários, poderá ser suficiente uma acção de sensibilização ou a consulta de informação clara e concisa complementada com uma sessão de esclarecimento de dúvidas organizada pelo responsável do projecto;
4. Formação da(s) equipa(s) de AA. Esta formação pode ser organizada e conduzida pelo responsável do projecto.

## **ANEXO 6 – ESTRUTURA DO RELATÓRIO DA AUTO-AVALIAÇÃO**

1. Incluir o nome da IES
2. Nome da UO
3. Nome do curso e/ou programa
4. Período a que diz respeito a auto-avaliação
5. Data
6. Membros da CAA

### **ÍNDICE**

1. Enquadramento/contextualização/introdução
  2. Metodologia utilizada
  3. Resultados da auto-avaliação/análise SWOT
  4. Plano de melhorias
  5. Análise global
  6. Conclusões e recomendações
- Anexos

### **1. ENQUADRAMENTO/INTRODUÇÃO**

- a) Incluir o contexto em que é realizada a auto-avaliação e o seu objectivo;
- b) Apresentação da Instituição/Unidade Orgânica (UO) que oferece o curso e/ou programa, qual a sua missão e objectivos, como se organiza e quais as suas principais actividades de ensino, investigação e extensão
- c) Apresentação do curso e/ou programa a ser avaliado, incluindo os seus objectivos e enquadramento na missão da UO.

### **2. METODOLOGIA UTILIZADA**

Incluir uma breve descrição das várias fases, actividades realizadas e métodos utilizados no processo de auto-avaliação do curso e/ou programa.

Aconselha-se que se recorra a:

- a) Inquéritos a estudantes, docentes e PTA;
- b) Actas e relatórios de reuniões do curso e/ou programa;
- c) Planos de actividades da UO ou do departamento;
- d) Documentos normativos da Instituição;
- e) Entrevistas a empregadores.

### **3. RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO/ANÁLISE SWOT**

Para cada indicador, incluir a apresentação dos principais dados relativos ao mesmo, a análise SWOT, resultante da classificação do desempenho em cada padrão e respectivos critérios de verificação, e as principais recomendações (forças e fraquezas).

Incluir a análise SWOT global do curso, oportunidades e ameaças, considerando o ambiente externo, isto é, o que ocorre fora da UO.

### **4. PLANO DE MELHORIAS**

### **5. ANÁLISE GLOBAL**

- Fazer a análise global do curso e/ou programa.

### **6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Incluir as principais conclusões da análise SWOT e as principais recomendações que devem conter:

1. Classificação qualitativa atribuída em relação à avaliação global do curso, expressas nas menções de não satisfatório, satisfatório com muitas reservas, bom e excelente;
2. Recomendações para o plano de melhorias.



