



**Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade
do Ensino Superior (CNAQ)**

**Guião de Auto-avaliação de Cursos,
Programas e Instituições**

Março de 2024

Ficha Técnica

Título

Guião de auto-avaliação de cursos, programas e instituições

Edição

Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior (CNAQ)

Revisto por

Jorge Jaime dos Santos Fringe (Coordenador)

Maria Helena W. Monteiro

Alício Fernando N'gomba

Valton Vitorino Manjate

Membros Executivos do CNAQ

Maria Luísa Chicote Agibo, Presidente

Jorge Jaime dos Santos Fringe, Director Executivo

Carlos Quenesse Mataruca, Director Executivo

Manuel Tábua, Director Executivo

Membros não Executivos do CNAQ

Inácio Calvino Maposse

Patrício Langa

Víctor Justino Cumbana

Maquetização

Inter Escolas Editores

Impressão:

Inter Escolas Editores

Tiragem

500 Exemplares

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	8
2. LEI DO ENSINO SUPERIOR.	10
3. O SINAQES: SUB-SISTEMAS DE AUTO-AVALIAÇÃO, AVALIAÇÃO EXTERNA E ACREDITAÇÃO	12
3.1 Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior	13
4. PRINCÍPIOS DA AUTO-AVALIAÇÃO	14
5. PROCESSO DA AUTO-AVALIAÇÃO	15
5.1 Requisitos da auto-avaliação	17
5.2 Comissão da auto-avaliação (CAA)	19
5.2 Factores de sucesso do processo da auto-avaliação	20
6. ETAPAS DA AUTO-AVALIAÇÃO	22
6.1 Etapa 0: acções prévias	23
6.2 Etapa 1: preparação	23
6.2.1 Constituição da CAA	23
6.2.2 Capacitação da CAA	24
6.2.3 Planeamento	24
6.2.4 Sensibilização	25
6.3 Etapa 2: desenvolvimento	25
6.3.1 Concepção de questionários e de guiões de entrevista.	26
6.3.2 Recolha e organização da informação	27
6.3.3 Análise da informação recolhida	27
6.3.4 Relatórios preliminares	27
6.4 Etapa 3: consolidação	28
6.4.1 Relatório final da auto-avaliação	28
6.4.2 Divulgação	29
6.4.3 Balanço crítico	29
7. DIMENSÕES DA AUTO-AVALIAÇÃO DE CURSOS E/OU PROGRAMAS	30
8. DIMENSÕES DA AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	31

9. REDACÇÃO DO RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO	34
9.1 Enquadramento	36
9.2 Metodologia utilizada	36
9.3 Resultados da auto-avaliação/análise SWOT	37
9.4 Plano de melhorias	38
9.4.1 Recomendações úteis para a elaboração do plano de melhorias	38
9.5 Recomendações e conclusões	40
9.6 Divulgação do relatório	40
REFERÊNCIAS	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Objectivos do Ensino Superior	12
Figura 2: Sub-sistemas do SINAQES e a sua interdependência	13
Figura 3: Princípios da auto-avaliação	14
Figura 4: Elementos de garantia da qualidade interna	17
Figura 5: Condições para o sucesso do processo da auto-avaliação	18
Figura 6: Etapas da auto-avaliação	22

ANEXOS

Anexo 1 - Exemplos de organigramas	43
Anexo 2 - Criação da CAA	44
Anexo 3 - Lista de verificação para avaliar um padrão	46
Anexo 4 - Sensibilização	47
Anexo 5 - Estrutura do RAA	49

PREFÁCIO

O guião, que agora se apresenta, resulta da refinação e melhoria do guião aprovado pelo Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior (CNAQ) em 2016, o qual foi usado entre os anos de 2016 e 2023 para a avaliação de cursos e programas. Ao longo desse tempo, várias lições, mensagens de retroalimentação e constatações sobre a implementação do SINAQES foram feitas pelo CNAQ. Estas informações permitiram tirar lições sobre, por exemplo, a existência de procedimentos e critérios que careciam de uma revisão, devido à subjectividade, inadequação, em como a não aplicabilidade.

Com efeito, foram identificados os principais desafios de operacionalização do Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior (SINAQES). Ademais, surgiram novos reptos, mormente, decorrentes da aprovação dos novos instrumentos reguladores do Ensino Superior e de garantia de qualidade, tais como a Lei nº 1/2023 de 17 de Março, que estabelece o Regime Jurídico do Subsistema do Ensino Superior.

Este guião, evidencia as etapas de desenvolvimento da auto-avaliação (AA) das instituições do Ensino Superior (IES) e dos seus respectivos cursos e programas, oferecendo possibilidades e caminhos para a construção de processos próprios da auto-avaliação.

Trata-se de um guia orientador dos trabalhos da Comissão de Auto-avaliação (CAA) elaborado em conformidade com os dimensões e padrões do SINAQES, os quais são aplicáveis para todos os cursos e instituições do Ensino Superior e devem ser respeitados na AA, para efeitos de avaliação externa e acreditação.

Os procedimentos que constam do presente guião são válidos tanto para a modalidade presencial como para a de Ensino à Distância, abarcando os diferentes tipos de cursos e programas.

Nos processos internos da AA e de garantia de qualidade outros padrões podem ser adoptados pelas IES e unidades orgânicas em função das suas especificidades institucionais.

O processo de revisão do presente manual adoptou uma metodologia que materializou, entre outros, o princípio da participação, qual pressupõe o envolvimento de todos os intervenientes deste sistema. Neste contexto, destaca-se a representação das IES, dos avaliadores externos, dos coordenadores do Centros do Ensino à Distância, dos coordenadores das unidades internas de garantia de qualidade e das ordens sócio-profissionais, que, em diversas, etapas deram o seu valioso contributo, ao que o CNAQ agradece profundamente.

Maputo, Março de 2024

A Presidente do CNAQ

Por inserir

Maria Luísa Chicote Agibo
(Professora Auxiliar)

1. INTRODUÇÃO

No processo de gestão e acreditação, visando a consecução dos métodos avaliativos para o alcance da qualidade no Ensino Superior (ES), é indispensável o uso de ferramentas de qualidade e técnicas com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no desempenho das IES. A existência de dimensões e a sua operacionalização pressupõem uma gestão capacitada e comprometida com o processo de mudança e de melhoria contínua.

Para atingirem a qualidade e poderem melhorar os processos inerentes aos objetivos para que foram criadas, as IES necessitam realizar, periodicamente, a auto-avaliação (AA). O contexto legal e normativo em que decorre a AA é consubstanciado pela legislação que abaixo se apresenta:

1. Lei do Ensino Superior - Lei nº 1/2023 de 17 de Março;
2. Decreto nº 43/2023 de 1 de Agosto, sobre o Regulamento de Licenciamento e Funcionamento de Instituições de Ensino Superior;
3. Decreto nº 91/2023 de 29 de Dezembro, que aprova o Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior (SINAQES); e
4. Decreto nº 71/2023 de 18 de Dezembro, que aprova os Estatutos do Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior (CNAQ).

A Estratégia Nacional de Desenvolvimento 2015-2035 (ENDE) encontra suporte em quatro (4) pilares, entre os quais o de Desenvolvimento do Capital Humano. A ENDE reconhece que o capital humano é o elemento central, para assegurar o sucesso do processo de desenvolvimento do país. Deste modo, esta estratégia estabelece que, para tornar o sistema de ensino mais orientado às necessi-

dades do mercado de trabalho, será necessário associar a formação no Ensino Superior aos processos de certificação de competências, contribuindo para a competitividade dos graduados no mercado de trabalho.

Em alinhamento com o ENDE, o Programa Quinquenal do Governo: 2020-2024 assenta-se em três prioridades e pilares de suporte. A primeira prioridade diz respeito ao desenvolvimento do Capital Humano e da Justiça Social, visto que o capital humano e as suas habilidades determinam o crescimento económico, a longo prazo, de um país ou região e aumentam as oportunidades de transformação do crescimento em processos de desenvolvimento. Um dos objectivos estratégicos associados à materialização desta prioridade consiste na promoção de um Sistema educativo e inclusivo, eficiente e eficaz que responda às necessidades do desenvolvimento humano.

Com efeito, no âmbito do Ensino Superior e Educação Profissional, entre várias acções, o Governo Moçambicano prioriza e assegurar um Ensino Superior com padrões de qualidade nacionais e internacionais. Trata-se de uma acção que é concretizada, no quadro do SINAQES, pelas dimensões e padrões de avaliação de cursos, programas e de instituições. É, pois, com o objectivo de apoiar as IES no processo de AA de cursos, programas e de instituições que se elabora este guião composto de oito capítulos.

No primeiro capítulo, faz-se uma breve apresentação da Lei do Ensino Superior. No segundo, aborda-se o SINAQES, os seus sub-sistemas e o CNAQ. No terceiro, fala-se sobre os princípios da auto-avaliação. O quarto é destinado ao processo da auto-avaliação. No quinto, debruça-se sobre as quatro etapas do processo da auto-avaliação. O capítulo seis é dedicado às dimensões relativas à qualidade de cursos e/ou programas. O capítulo sete trata das dimensões para avaliação das instituições. Finalmente, o capítulo oito apresenta a informação necessária à elaboração do Relatório de Auto-Avaliação (RAA).

Para além dos oito capítulos supra-referidos, foram inclui-

dos seis anexos com conselhos úteis para uma AA mais eficiente e eficaz.

2. LEI DO ENSINO SUPERIOR

A Lei do Ensino Superior, Lei nº 1/2023 de 17 de Março, regula a actividade do Ensino Superior, aplicando-se a todas as IES em Moçambique. Esta lei rege-se pelos seguintes princípios:

5. democracia e respeito pela diversidade e pelos Direitos Humanos;
6. inclusão, equidade e igualdade;
7. liberdade de criação científica, tecnológica, cultural e artística;
8. participação no desenvolvimento económico, político, científico, tecnológico, cívico, social, cultural e artístico do país, da região e do mundo;
9. autonomia administrativa, financeira, patrimonial e científico-pedagógica, nos termos da Lei;
10. ética e deontologia profissional;
11. educação como direito do cidadão e dever do Estado.

Esta Lei preconiza os seguintes objectivos para o sub-sistema do Ensino Superior:

1. formar, nas diferentes áreas de conhecimento técnico e científico, com elevado grau de qualificação;
2. realizar o ensino e aprendizagem, a investigação científica, o desenvolvimento tecnológico e a inovação como meio de formação e de geração de soluções científicas e tecnológicas relevantes para a sociedade e que sirvam de apoio ao desenvolvimento do país, contribuindo para o enriquecimento do património técnico-científico da humanidade;
3. desenvolver competências pedagógicas, científicas e técnicas dos estudantes, docentes, investigadores, corpo técnico e administrativo e demais profissionais de nível superior, em serviço nos vários

ramos e sectores de actividade;

4. realizar actividades de extensão, através da difusão e intercâmbio de conhecimento técnico-científico e da prestação de serviços à comunidade;
5. assegurar a ligação ao trabalho em todos os sectores e ramos de actividade económica e social, como meio de formação técnica e profissional do estudante;
6. realizar acções de actualização dos profissionais graduados pelo Ensino Superior;
7. desenvolver acções de pós-graduação tendentes ao aperfeiçoamento científico e técnico dos docentes e dos profissionais de nível superior em exercício nos vários ramos e sectores de actividades;
8. formar docentes, investigadores e cientistas necessários para o funcionamento do ensino e da investigação;
9. alargar os horizontes culturais e conhecimento das dinâmicas regionais e globais;
10. estimular o desenvolvimento de estudos conducentes à inovação nas diversas áreas do saber das IES.

Constituem, também, objectivos do Ensino Superior:

1. difundir valores éticos, deontológicos e de cultura da paz;
2. promover acções de intercâmbio científico, técnico, cultural, desportivo e artístico, com instituições nacionais e estrangeiras;
3. reforçar a cidadania moçambicana e a unidade nacional;
4. promover, nos cidadãos, a intelectualidade e o sentido de Estado.

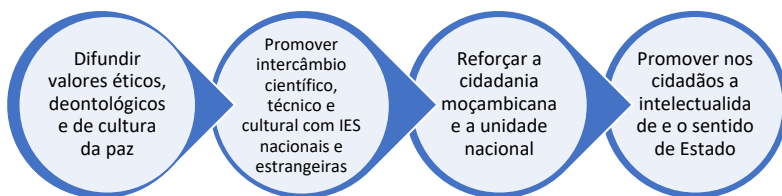


Figura 1: Objectivos do Ensino Superior

3. O SINAQES: SUB-SISTEMAS DA AUTO-AVALIAÇÃO, AVALIAÇÃO EXTERNA E ACREDITAÇÃO

A crescente expansão das IES aliada à necessidade de harmonização a nível nacional, regional e internacional tornou imperioso o estabelecimento de mecanismos que assegurem a qualidade e a relevância dos serviços prestados pelas mesmas. Neste sentido, em 2007, o Governo criou o SINAQES, através do Decreto nº 63/2007 de 31 de Dezembro, ora revogado pelo Decreto nº 91/2023 de 29 de Dezembro. As atribuições do SINAQES podem-se sintetizar em:

- a) definir normas, dimensões, padrões e indicadores de qualidade;
- b) contribuir para promoção da cultura de qualidade nas IES;
- c) proporcionar informação à sociedade sobre a qualidade das IES, cursos e programas;
- d) facilitar na identificação de problemas do Ensino Superior e no desenho de mecanismos da sua resolução;
- e) auxiliar na definição de políticas para o Subsistema do Ensino Superior; e
- f) contribuir para a contínua integração do Ensino Superior moçambicano na região e no mundo.

O SINAQES é um sistema que contém três sub-sistemas, nomeadamente:

1. Sub-sistema da auto-avaliação;
2. Sub-sistema da avaliação externa; e
3. Sub-sistema de acreditação.

Estes sub-sistemas 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 que o presente está dedicado apenas à auto-avaliação.

A auto-avaliação é realizada pela própria IES para aferir, internamente, o seu desempenho. A avaliação externa é realizada por uma entidade exterior, nomeadamente o CNAQ ou delegada por esta instituição. Todavia, a acreditação das IES é também feita pelo CNAQ.

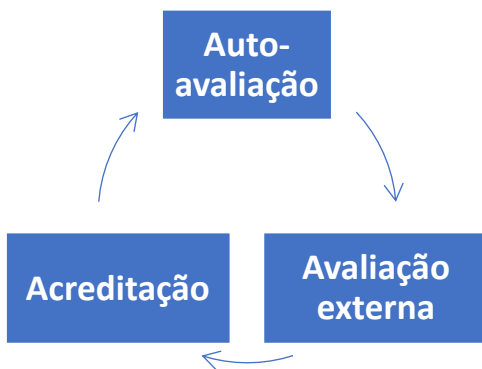


Figura 2: Sub-sistemas do SINAQES e a sua interdependência

3.1. O CNAQ

O CNAQ é o órgão que garante a implementação e supervisão do Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior, com funções específicas, deliberativas e reguladoras em matéria de avaliação e acreditação das IES. O Decreto nº 71/2023 de 18 de Dezembro estabelece os estatutos

do Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior (CNAQ).

4. PRINCÍPIOS DA AUTO-AVALIAÇÃO

A auto-avaliação ou avaliação interna é um processo de introspecção que envolve a análise, interpretação e síntese das dimensões que definem uma instituição de ensino e visa o aperfeiçoamento da qualidade de ensino, aprendizagem e da gestão institucional. De acordo com Eyng (2007:203), a auto-avaliação 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*”, pois 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 na tomada de decisão.

Auto-avaliação como processo participativo, democrático, contínuo, inclusivo e obrigatório rege-se pelos seguintes princípios:

- 1. Participação:** pressupõe o envolvimento de todos os intervenientes no funcionamento da IES, incluindo estudantes, corpo docente, tutores, investigadores e CTA;
- 2. Transparência:** segue normas, mecanismos e procedimentos previamente estabelecidos e divulgados, por forma a ser acompanhado por todos os intervenientes e actores interessados;
- 3. Regularidade e incrementalidade:** embora possa assumir o perfil de acção pontual, a auto-avaliação tem um carácter periódico, sistemático e progressivo;
- 4. Obrigatoriedade:** como processo fundamental de garantia da qualidade do Ensino Superior e base do SINAQES, todas as IES devem realizar a auto-avaliação;

- 5. Divulgação:** os resultados da auto-avaliação devem ser do conhecimento de todos os actores da IES.

5. PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO

A auto-avaliação é o ponto de partida do sistema de avaliação e garantia da qualidade do Ensino Superior e revela-se um processo fundamental para que as IES assumam a cultura de qualidade em primeira instância. 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.

A auto-avaliação tem por finalidades:

- a) aferir a qualidade da instituição, cursos e programas, tendo por referência a sua missão e os padrões de qualidade legalmente estabelecidos;
- b) desenvolver uma cultura de qualidade e da sua auto-aferição no seio das IES;
- c) contribuir para a identificação de problemas concretos da IES como primeiro passo para a resolução dos mesmos e para a melhoria da qualidade;
- d) fornecer informação e dados necessários ao processo de avaliação externa; e
- e) verificar as condições internas para a introdução de cursos ou programas, respeitando a missão e o domínio da IES e as dimensões, os padrões e os indicadores de qualidade.

Para coordenar a realização da(s) auto-avaliação(ões), cada IES deve constituir, a nível central, uma Unidade Interna de Garantia de Qualidade (UIGaQ). Este acto é seguido pelo estabelecimento de um quadro institucional próprio para o seu funcionamento, assim como pela elaboração de um manual de auto-avaliação com as dimensões constantes no SINAQES e padrões adequados.

A UIGaQ planifica e organiza as actividades, promove e mantém a cultura e o interesse pela avaliação e pela qualidade, ao sensibilizar e consciencializar a comunidade, mediante a assessoria aos diferentes sectores da IES, promovendo a reflexão sobre o processo. De acordo com o Decreto 91/2023 de 29 de Dezembro, igualmente, constituem competências da UIGaQ preparação dos instrumentos para avaliação da qualidade das actividades de ensino, investigação e extensão e apoio aos processos de avaliação externa.

Sintetizando, para promover a garantia de qualidade interna, cada IES deve:

- Implantar a UIGaQ formalmente nomeada pelo órgão máximo da IES;
- Instituir um sistema interno de garantia de qualidade com padrões adequados e adaptados.
- Estabelecer o quadro institucional próprio para o seu funcionamento.

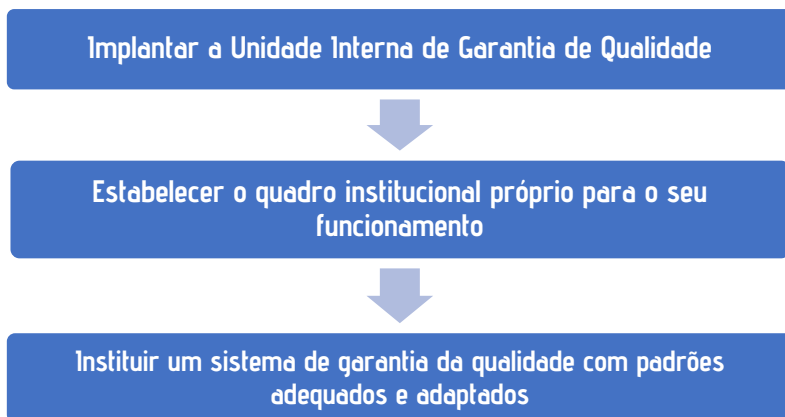


Figura 4: elementos da garantia de qualidade interna

A auto-avaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a IES.x

5.1 Requisitos da auto-avaliação

Como foi referido, a implementação adequada e os bons resultados de um processo de auto-avaliação pressupõem algumas condições fundamentais, a saber:

- i **Existência de uma CAA** para sistematizar informações, analisar, colectivamente, os significados das suas realizações, estabelecer formas de organização, gestão e acção, identificar os pontos fortes e fracos e estabelecer as estratégias de superação de problemas.
- ii **Participação da comunidade académica**, na medida em que o envolvimento de diferentes actores auxilia na construção do conhecimento gerado na auto-avaliação;
- iii **Compromisso explícito dos dirigentes das IES** em relação à qualidade como um sistema e processo avaliativo, não sig-

nificando, portanto, que os 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;

- iv **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 tratamento e a análise de informações são essenciais para alimentar as dimensões que a auto-avaliação quer indagar;
- v **Uso efectivo dos resultados mediante** o conhecimento que a auto-avaliação dará à comunidade institucional e deve ter uma finalidade clara de planear acções destinadas à superação das dificuldades e ao aperfeiçoamento institucional. Para isso, é importante priorizar acções de curto, médio e longo prazo.

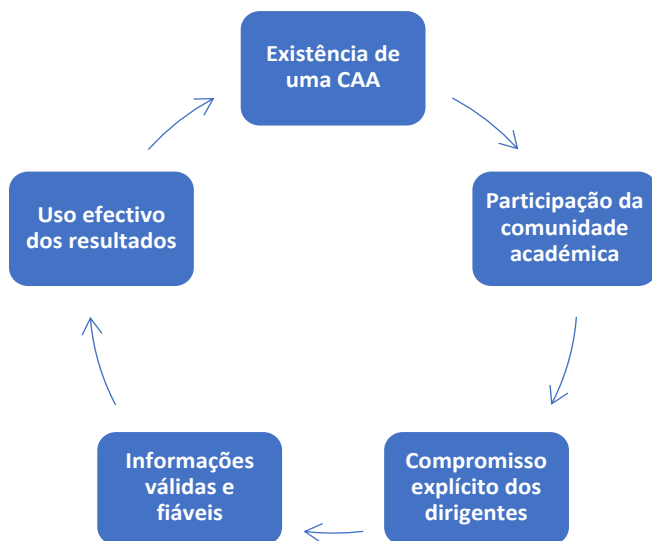


Figura 5: Condições para o sucesso do processo da auto-avaliação

5.2 Comissão da auto-avaliação (CAA)

A CAA é a unidade responsável pela realização da auto-avaliação, por meio do levantamento de dados sobre a actuação do curso, programa ou instituição em causa, de forma a promover o **auto-conhecimento** e contribuir para o **aprimoramento** da gestão, do ensino, da pesquisa e extensão.

As definições quanto à forma de composição, duração do mandato, dinâmica de funcionamento e modo de organização das equipas de coordenação do processo de auto-avaliação, serão objecto de regulação própria e aprovados por cada IES.

Recomenda-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. Pelo que, de modo a facilitar a imersão dos membros da CAA juntos dos diversos extractos, recomenda-se que a CAA seja composta por:

- **Coordenador do curso em avaliação**, visto tratar-se de um elemento-chave na organização e implementação do curso;
- **Membros do Corpo Docente ou tutores**, dado o conhecimento específico sobre o funcionamento do curso, as suas forças e fraquezas, as oportunidades e desafios enfrentados, bem como o domínio do conhecimento em que o curso está inserido;
- **Membros do Corpo Discente**, por possuírem o chamado capital estudantil (relevante para a melhoria da qualidade), têm a experiência em primeira mão e a capacidade de avaliar a situação do ponto de vista do sujeito aprendente, para além da facilidade de inserção no meio estudantes e recolha de dados brutos e fiáveis sobre experiência, satisfação ou comportamento;
- **Membros do Corpo Técnico-administrativo**, dado o profundo conhecimento dos procedimentos relacionamentos com a implementação do curso que os proporcionam conhecimento das forças e fraquezas do curso em avaliação.

Sempre que possível, a CAA deve ser representativa do curso, programa ou IES, incluindo pessoas de diversos sectores, funções, experiências e níveis hierárquicos e integrando organizações sócio-profissionais e da sociedade civil organizada. A CAA tem como funções:

- Desenvolver e disseminar uma cultura de qualidade institucional dos cursos e programas;
- Elaborar o plano de actividades do projecto da auto-avaliação dos cursos, programa ou da instituição;
- Elaborar os projectos da auto-avaliação dos cursos, programas e da Instituição;
- Elaborar os instrumentos de recolha de dados;
- Identificar os obstáculos que afectam a qualidade dos cursos, programas e da instituição e contribuir para a resolução dos mesmos;
- Aferir a qualidade da instituição, dos cursos e programas ministrados e o alinhamento aos padrões de qualidade legalmente estabelecidos;
- Recolher e analisar os dados dos relatórios parciais e produzir o relatório final da auto-avaliação;
- Propor formas de melhoria das áreas de fraqueza identificadas;
- Fornecer dados e informações necessárias ao processo de avaliação externa, quando solicitados.

A esta unidade compete ainda, no geral, sistematizar informações, analisar, colectivamente, os significados das suas realizações, identificar os pontos fortes ou as potencialidades, identificar os pontos fracos e estabelecer as estratégias de superação de problemas.

5.3 Factores de sucesso do processo da auto-avaliação

Para se conseguir a eficiência e a eficácia no processo da auto-avaliação, é necessária a preparação de acções que resultem num plano de trabalho, incluindo cronograma, distribuição de ta-

refas 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 CNAQ.

5.4 Auto-avaliação dos cursos e programas de diferentes regimes e UO

Segundo o Decreto nº 91/2023 de 29 de Dezembro, os cursos e programas oferecidos, tanto em Unidades Orgânicas diferentes, nos regimes laboral e pós-laboral, sujeitam-se à avaliação e acreditação independentes. Esta medida fundamenta-se no facto de, apesar de terem a mesma designação e algumas dimensões comuns (como currículo, por exemplo), apresentarem diferenças noutras dimensões, conforme se exemplifica nas linhas seguintes:

- Tempo lectivo – no período diurno dispõem-se de um período de leccionação mais amplo (7h00-12h00) em comparação ao pós-laboral (17h30-21h30);
- O corpo docente que lecciona no regime laboral tende a ser diferente do que lecciona no pós-laboral;
- A disponibilidade das infra-estruturas tende a ser diferente: o estudante laboral dispõe das bibliotecas durante 12 horas (das 8h00 às 20h00), enquanto o do regime pós-laboral apenas dispõe durante 2 a 3 horas (ele chega à faculdade às 17h00 e a biblioteca encerra às 20h00 ou 21h00);
- A disponibilidade do CTA é diferente: todo o CTA funciona durante o período laboral. E apenas uma parte funciona no período pós-laboral.

6. ETAPAS DA AUTO-AVALIAÇÃO

Os resultados da auto-avaliação 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 6, nomeadamente (1) acções prévias, (2) preparação, (3) desenvolvimento e (4) consolidação e redacção do relatório final.

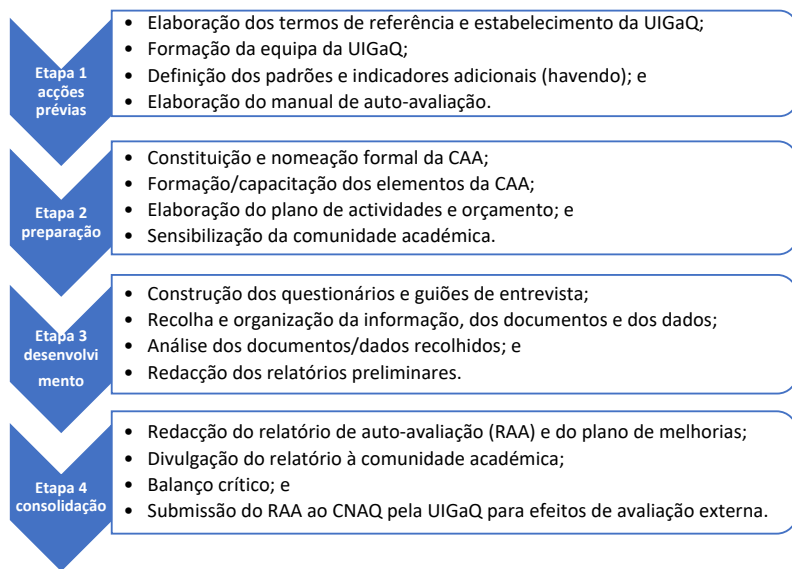


Figura 6: Etapas da auto-avaliação

6.1. Etapa 1: acções prévias

Antes de se iniciar a auto-avaliação de um curso, programa ou instituição é necessário ter em conta alguns procedimentos que ajudarão na 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, a Unidade Interna de Garantia de Qualidade (UIGaQ), o órgão central da qualidade que poderá ser denominado, por exemplo, Gabinete Central da Qualidade, Comissão Central da Qualidade, Direcção de Qualidade ou qualquer outro nome. A UIGaQ é um órgão de aconselhamento (órgão de *staff*) e deverá ser 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 UO reportarão directamente à UIGaQ, recebendo desta todas as orientações. No anexo 1, pode-se ver alguns exemplos de organigramas.

Após a constituição da UIGaQ, 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 indicadores que deverão ser utilizados na instituição para a avaliação do curso, programa ou instituição. Finalmente, a equipa central da qualidade redige o manual da auto-avaliação do curso, programa ou instituição.

6.2 Etapa 2: preparação

Nesta etapa, faz-se a preparação de todo o processo da auto-avaliação: constituição da CAA, formação dos elementos da equipa da AA, planificação 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, nos termos descritos no ponto 5.2 do presente guião, com as funções de coordenar, realizar e articular o seu processo da auto-avaliação e disponibilizar os seus

resultados a toda a comunidade académica. Após a constituição da CAA, a IES deve informar o CNAQ sobre a sua constituição, bem como os elementos constituintes.

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

6.2.2 Capacitação da CAA

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

Esta formação poderá ser feita, internamente pela UIGaQ da IES, ou externamente pelo CNAQ.

6.2.3 Planificação

A elaboração do plano de avaliação compreende a definição dos objectivos, estratégias, metodologia, recursos e calendário das acções avaliativas. É importante que o calendário contemple os prazos para a execução das principais acções e as datas dos vários eventos (reuniões, seminários, palestras, *workshops*, etc.).

A planificação, discutida 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: auto-avaliação, avaliação externa, avaliação dos docentes e/ou tutores pelos estudantes, avaliação do desempenho dos investigadores e do corpo técnico administrativo (CTA), entre outros.

6.2.4 Sensibilização

No processo da auto-avaliação, a sensibilização procura o envolvimento da comunidade académica na construção da proposta avaliativa por meio da realização de reuniões, palestras, seminários, entre outros.

A sensibilização deve estar presente tanto nos momentos iniciais como na continuidade das ações avaliativas, pois haverá sempre sujeitos novos que vão iniciar a sua participação no processo: estudantes, membros do corpo docente, tutores ou CTA.

Nesta fase, pode, ainda, incorporar-se o seguinte:

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

6.3 Etapa 3: desenvolvimento

No desenvolvimento da auto-avaliação, é fundamental assegurar a coerência entre as ações planificadas e as metodologias adoptadas, a articulação entre os participantes e a observância dos prazos. Esta etapa consiste na concretização das actividades planificadas como, por exemplo, as listadas a seguir:

- a) Realização de reuniões ou debates de sensibilização;
- b) Sistematização das ideias, sugestões geradas nas reuniões;
- c) Realização de seminários internos para: apresentação do SINAQES e da proposta do processo da auto-avaliação do curso, programa ou IES, discussões internas e exposição 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, tutores, CTA, entre outros);
- 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: humanos, 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 da auto-avaliação: definição de reuniões sistemáticas de trabalho;
- i) Elaboração de relatório da auto-avaliação; 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, docentes, tutores, CTA, entidades empregadoras e ordens ou associações profissionais, com o objectivo de colher as suas percepções sobre o seu grau de satisfação com o curso, programa ou instituição.

O CNAQ colocará à disposição das CAA questões orientadoras que poderão ser adoptadas e adaptadas pelas mesmas nos seus questionários e guiões de entrevista. Trata-se de questões que devem emergir do mapa de dimensões, padrões e indicadores do SINAQES. 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.

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.

A informação a recolher inclui as políticas, as práticas e os documentos associados ao processo de ensino-aprendizagem. A informação deve estar organizada, atendendo à estrutura do mapa de dimensões, padrões e indicadores cujas evidências devem respeitar, inevitavelmente, o estipulado.

6.3.3 Análise da informação recolhida

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

- a) Análise qualitativa e quantitativa e interpretação dos dados;
- b) Análise das condições materiais para o desenvolvimento do trabalho: espaço físico, docentes e técnicos com horas de trabalho dedicadas a esta tarefa, e outros.

Os resultados da análise e interpretação dos dados devem servir de evidências a serem referenciadas no mapa de dimensões.

6.3.4 Relatórios preliminares

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

1. Definição do formato do relatório da auto-avaliação;
2. Definição de reuniões sistemáticas de trabalho;
3. Organização e discussão dos resultados com a comunidade académica;
4. Inserção do retorno (feedback) da comunidade académica.

6.4 Etapa 3: consolidação

Esta etapa refere-se 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 do curso, programa ou instituição.

6.4.1 Relatório final da auto-avaliação

O relatório final da auto-avaliação 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, o CNAQ, os avaliadores externos e a sociedade. Considerando a 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 o RAA apresente sugestões para as acções de natureza administrativa, política, pedagógica e técnico-científica a serem implementadas.

A validação do conteúdo do RAA de cursos, programas e da IES é feita com base numa análise detalhada do desempenho nas dimensões e padrões orientadores do SINAQES. A análise do desempenho em cada dimensão/padrão deverá ser feita com base na observação das evidências, isto é, a CAA tece comentários sobre o desempenho da UO, do curso, programa ou IES no padrão.

São exemplos de evidências adicionais ao RAA os seguintes documentos:

- 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 da auto-avaliação da IES ou dos cursos/programa;
 - h) Relatórios de análise das plataformas de aprendizagem *online*;
 - i) Relatórios dos censos, entrevistas com empregadores, estudantes e pessoas relevantes;
 - j) Relatórios das visitas de estudo de docentes, tutores, investigadores e estudantes;
 - k) Relatórios das pesquisas científicas e inovação;
 - l) Publicações científicas, incluindo livros, manuais e artigos.

6.4.2 Divulgação

A divulgação, como continuidade do processo da auto-avaliação, 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 (impressos 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 no seio da comunidade interna.

Recomenda-se que este processo seja documentado na medida em que servirá novamente de evidência.

6.4.3 Balanço crítico

No fim do processo da auto-avaliação, é necessária uma reflexão sobre o mesmo, visando a melhoria das fraquezas identificadas. Assim, uma análise das estratégias utilizadas, das dificuldades e dos avanços apresentados permitirá planificar acções futuras. Deste modo, o processo da auto-avaliação proporcionará não só o auto-conhecimento institucional, o que em si é de grande valor para o curso, programa e IES, como também será um aferidor da avaliação externa, prevista no SINAQES como a próxima etapa da avaliação.

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

7. DIMENSÕES DA AUTO-AVALIAÇÃO DE CURSOS E PROGRAMAS

No processo da auto-avaliação, as IES devem considerar as dimensões propostas pelo SINAQES, através do Decreto nº 91/2023 de 29 de Dezembro, conforme já se referiu. O SINAQES é um regulamento do Estado Moçambicano e deve, por isso, ser respeitado. Porém, esta obediência não impede que cada IES possa adoptar dimensões adicionais, segundo a sua especificidade.

Com o objectivo de trazer alguma clareza, neste capítulo, são apresentadas as dimensões e os padrões que permitem a operacionalização da auto-avaliação de cursos e programas.

Dimensão 1: Missão e Política Institucional: a sua formulação, relevância, actualidade e divulgação;

Dimensão 2: Organização e Gestão: democraticidade, governação, prestação de contas, descrição de fundos e tarefas, adequação da estrutura da direcção e administração à missão da instituição e dos mecanismos de gestão da qualidade;

Dimensão 3: Currículo e materiais instrucionais: desenho curricular, processos de ensino e aprendizagem e avaliação de estudantes, material de estudo;

Dimensão 4: Corpo docente: processo de formação, qualificações, desempenho e progressão, rácio professor-estudante, regime de ocupação, condições de trabalho, vinculação académica e à sociedade;

Dimensão 5: Corpo discente: admissão, equidade, acesso aos recursos, retenção e aprovação, desistência, participação na vida da instituição, apoio social, acom-

panhamento e apoio ao estudante;

Dimensão 6: Corpo Técnico e Administrativo (CTA): qualificações e especialização, desempenho do corpo técnico e administrativo, sua adequação aos processos pedagógicos;

Dimensão 7: Investigação e Inovação: impacto social e económico, produção científica, relevância da produção científica, estratégia e desenvolvimento da investigação, ligação com o processo de ensino e aprendizagem e pós-graduação, recursos financeiros, interdisciplinaridade, monitoria do processo e vinculação científica;

Dimensão 8: Instalações e infraestruturas tecnológicas: adequação à modalidade e ao modelo de ensino, pesquisa e extensão, salas de aulas, laboratórios, equipamento, bibliotecas, Tecnologias de Comunicação e Informação, meios de transporte, facilidades de recreação, lazer e desporto, refeitórios, gabinetes de trabalho, anfiteatros, manutenção de instalações e equipamentos e Plano Director, ambientes virtuais de aprendizagem;

Dimensão 9: Extensão Universitária, Empregabilidade e Empreendedorismo Estudantil: impacto social e económico, estratégia e desenvolvimento, ligação com o processo de ensino e aprendizagem, recursos financeiros, interdisciplinaridade, monitoria do processo e vinculação científica; e

Dimensão 10: Internacionalização, Cooperação e Mobilidade: existência e implementação de políticas de cooperação e promoção da mobilidade de docentes, investigadores e estudantes do curso, programa ou instituição.

8. DIMENSÕES DA AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

À semelhança do que se verificou no capítulo 6 deste guião, as dimensões a serem consideradas, no processo da auto-avaliação, são dez, conforme foi proposto pelo SINAQES, através do Decreto nº 91/2023 de 29 de Dezembro. Assim, neste capítulo, são apresentadas as dimensões que permitem a operacionalização da avaliação das instituições.

Dimensão 1: *Missão e Política Institucional:* formulação, relevância, actualidade e divulgação, concordância com o domínio de actuação, com os objectivos estratégicos da IES e com as políticas e documentação que a sustentam;

Dimensão 2: *Organização e Gestão:* criação e funcionamento, políticas, democraticidade, governação, prestação de contas e avaliação de desempenho, descrição de fundos e tarefas, adequação da estrutura de direcção e administração à missão da instituição, mecanismos de gestão da qualidade e de cooperação e de afectação de recursos, sistemas de gestão, registo e arquivo digital e comunicação organizacional;

Dimensão 3: *Currículo e materiais Instrucionais:* desenho curricular e garantia de qualidade, processos de monitoria, ensino-aprendizagem e avaliação de estudantes, material de estudo, procedimentos de criação, revisão e extinção de cursos e/ou programas, sistema de créditos, parcerias nacionais e internacionais;

Dimensão 4: *Corpo docente:* processo de formação, qualificações, política de recrutamento, selecção e monitoria do desempenho e progressão, rácio profes-

sor-estudante, regime de ocupação, condições de trabalho, vinculação académica à sociedade;

Dimensão 5: *Corpo docente*: admissão, equidade, acesso aos recursos, retenção e aprovação, dados estatísticos, desistência, participação na vida da instituição, apoio social; acompanhamento e apoio ao estudante, grau de satisfação dos estudantes e dos graduados;

Dimensão 6: *Corpo Técnico e Administrativo*: qualificações e especialização, procedimentos de selecção, avaliação e de monitoria do desempenho e formação do CTA, adequação aos processos pedagógicos, planos de carreiras do CTA, normas e condições de higiene e segurança no trabalho;

Dimensão 7: *Investigação e Inovação*: impacto social e económico, políticas e linhas de investigação e de inovação, produção científica, relevância da produção científica, estratégia e desenvolvimento da investigação, ligação com o processo de ensino e aprendizagem, recursos financeiros, interdisciplinaridade, monitoria do processo, vinculação científica e centros para as actividades de pesquisa;

Dimensão 8: *Instalações e infraestruturas tecnológicas*: adequação à modalidade e ao modelo de ensino, pesquisa e extensão, salas de aulas, laboratórios, equipamento, bibliotecas, Tecnologias de Comunicação e Informação, meios de transporte, facilidades de recreação, lazer e desporto, refeitórios, casas de banho, gabinetes de trabalho, anfiteatros, políticas de assistência médica, segurança, manutenção de instalações e equipamentos e Plano Director, ambientes virtuais de aprendizagem;

Dimensão 9: *Extensão Universitária, Empregabilidade e Empreendedorismo estudantil:* políticas de prestação de serviços e de extensão, empregabilidade e empreendedorismo, impacto social e económico, estratégia e desenvolvimento, ligação com o processo de ensino e aprendizagem, recursos financeiros, interdisciplinaridade, monitoria do processo e vinculação científica;

Dimensão 10: *Internacionalização, cooperação e mobilidade:* existência e implementação de políticas de cooperação, internacionalização e mobilidade de docentes, tutores, investigadores, CTA e estudantes do curso, programa ou instituição.

9. REDACÇÃO DO RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO

O RAA tanto de cursos, programas como de instituições constitui uma peça importante para todo o processo de avaliação para efeito de acreditação. Sublinha-se a distinção entre o processo da auto-avaliação, em si mesmo, e a redacção do relatório. O primeiro pressupõe uma fecunda reflexão colectiva, constituindo uma oportunidade ímpar para se identificarem as linhas de evolução e áreas prioritárias de melhoria.

Por sua vez, o relatório deverá traduzir as conclusões do processo da auto-avaliação, descrevendo a situação realmente existente, em particular, no que se refere aos mecanismos internos de acompanhamento e avaliação do desempenho e a 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 a forma como estes se desdobram nas áreas consideradas, quantificando-os sempre que possível;

2. Fazer uma análise das forças e fraquezas e das oportunidades e ameaças relativamente às áreas consideradas;
3. Trazer um plano de melhorias para a IES, como um todo, desdobrando-o, mais uma vez, nas áreas analisadas

O RAA do curso, programa ou instituição deve ser elaborado de forma a orientar a 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/programa, é

importante que o relatório resulte do envolvimento de todos os estratos da comunidade académica.

Nesta secção serão apresentadas as características e a estrutura do RAA, com o objectivo de dar orientação aos redactores. 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, para RAA de cursos ou programas e 40 páginas as instituições);
- 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 o curso, programa ou instituição, recorrendo, sempre que possível, a tabelas e gráficos e quantificar que 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-se elaborar um relatório para cada curso/programa.

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

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.

9.1 Enquadramento

Neste ponto, deve-se fazer referência, de forma breve, ao objectivo do RAA, a origem do projecto na IES; âmbito e objectivos da auto-avaliação. Também deve-se fazer 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 referente à apresentação da Instituição, devendo incluir informação não só de um curso e/ou programa, mas também da UO como um todo, contendo:

- a) Apresentação da UO onde funciona o curso ou programa em avaliação;
- b) Os recursos financeiros do último ano económico; e
- c) Os espaços e equipamentos de utilização geral. Esta informação poderá ser organizada em sub-capítulos.

9.2 Metodologia utilizada

Após a contextualização do RAA, deverá ser feita referência à metodologia utilizada, isto é, as etapas da auto-avaliação, plano de comunicação; recursos utilizados (materiais e humanos); equipa de auto-avaliação (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 auto-avaliação no RAA, com recurso ao mapa de dimensões, padrões e indicadores. Outrossim, deve considerar-se qual é o tipo de prova de desempenho exigida (evidência), tal como a documentação do curso, programa ou instituição, em dados simples ou agregados do corpo docente e CTA. Para melhor orientação, aconselha-se que se recorra à:

- a) Inquéritos aplicados aos estudantes, docentes, tutores, investigadores e CTA;
- 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.

9.3 Resultados da auto-avaliação/análise SWOT

Para realização da análise SWOT, é importante conhecer a relação existente entre o curso, programa ou instituição em avaliação e os dois ambientes que podem interferir no funcionamento dos mesmos. Assim, é necessário focar-se quer ao ambiente interno como ao ambiente externo. Ou seja, para se fazer uma boa análise SWOT, dever-se-á ter 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 de estar atenta aos factores externos que, igualmente, podem interferir no funcionamento do curso, programa ou instituição. Estes referem-se ao contexto, político-legal, económico, sócio-cultural 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 dimensão, 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 os 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, programa ou IES.

9.4 Plano de melhorias

A execução do mapa de dimensões, padrões e indicadores dará origem à construção de uma grelha onde deverão ser apresentadas as fraquezas identificadas a partir do qual será elaborado o plano de melhorias. O plano de melhorias inclui: a dimensão e padrão, a fraqueza identificada, conforme se disse no parágrafo anterior, a acção de melhoria que vai ser realizada, o responsável por essa acção, os recursos humanos, materiais e financeiros necessários à implementação dessa melhoria, a prioridade da sua implementação e, finalmente, o cronograma.

Ademais, devem ser identificadas as acções de melhoria, de implementação imediata (designada por *quick-win*). Este tipo de acções não está sujeito 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 fim, deverá ser elaborado um quadro-resumo⁷ das acções de melhoria a implementar, permitindo obter uma visão geral e sincronizada das melhorias em curso e também servirá para monitorar a sua implementação.

O plano de melhorias deve ser usado nos processos de planificação das actividades da instituição ou unidade orgânica, no sentido de se suplantar as fraquezas no processo de desenvolvimento curricular, bem como para promover a qualidade institucional.

9.4.1 Recomendações úteis para a elaboração do plano de melhorias

No processo de elaboração do plano de melhorias, convém que sejam observados os seguintes aspectos:

1. Designação da equipa responsável pela elaboração do plano de melhorias (equipa de melhoria). A equipa que realiza o processo da auto-avaliação, 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 relatório da auto-avaliação, as sugestões de melhoria e incorporar 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.

Sugere-se que o plano de melhorias seja feito com base numa tabela que contemplem elementos como a fraqueza, acção de melhoria, responsável, recursos necessários, prioridade (alta, média ou baixa) e o prazo.

O modelo de plano de melhorias sugerido pelo CNAQ é o que se apresenta na tabela a seguir ilustrada.

Modelo de plano de melhorias

Dimensão /Padrão/ indicador	Fraqueza	Acção de melhoria	Responsável	Recursos necessários	Prioridade (alta; média; baixa)	Cronograma
						Prazo
Missão						
Gestão						
Currículo						
Docentes						
Discentes						
CTA						
Investigação						
Instalações						
Extensão						
Internacionalização						

9.5 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.

9.6 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 auto-avaliação, 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 auto-avaliação. 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 do curso, programa ou instituição.

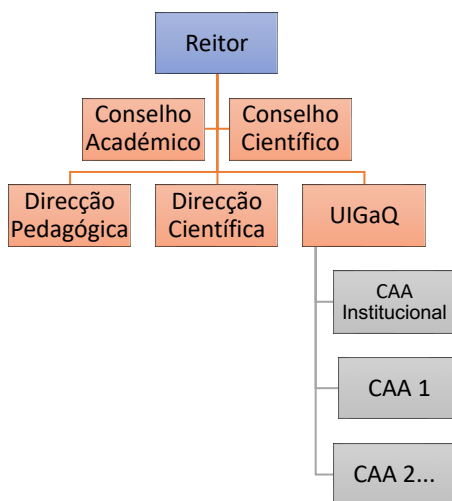
REFERÊNCIAS

1. Barreyro, G. B. & Lagoria, S. L. (2010). *Cadernos PROLAM/ USP*, 7:27.
2. Decreto nº 91/2023. Boletim da República, nº 250, 18ª Série de 29 Dezembro. *Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior*.
3. Eyng, A. M. (2007). *Currículo escolar*. Curitiba; IBPEX.
4. Lei nº 1/2023. Boletim da República, nº 53, 1ª Série de 17 de Março. *Lei do Ensino Superior*.
5. Decreto nº 91/2023. Boletim da República, nº 250, 18ª Série de 29 de Dezembro. *Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior*.
6. Decreto nº 43/2023. Boletim da República, nº 148, I Série de 2 de Agosto. *Regulamento de Licenciamento e Funcionamento das Instituições do Ensino Superior*.
7. Decreto nº 72/2023. Boletim da República, nº 24, I Série de 18 de Dezembro. *Sistema Nacional de Acumulação e Transferência de Créditos Acadêmico*.

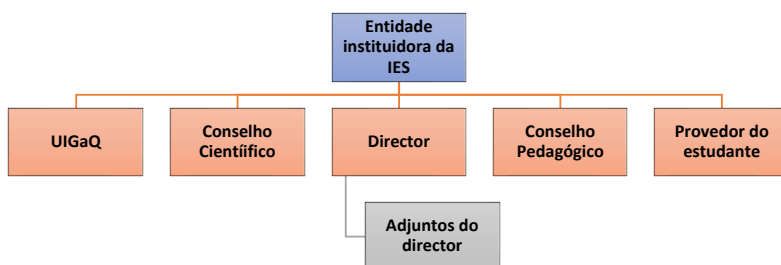
ANEXO 1 - IDEIAS PARA UM DESENVOLVIMENTO EFECTIVO DA AUTO-AVALIAÇÃO

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

EXEMPLOS DE ORGANIGRAMAS



Exemplo 1: Uma IES contendo Unidades Orgânicas



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 da auto-avaliação** - caso a organização 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 organização e nas respectivas competências pessoais (por exemplo, capacidade analítica e comunicativa) mais do que nas competências profissionais, individualmente consideradas. Desejavelmente, estes são seleccionados por adesão voluntária ou negociação prévia.
- 3. Constituição da(s) equipa(s) da auto-avaliação** - A equipa de auto-avaliação deve ser, tanto quanto possível, representativa da organização. 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 organização.

5. Afectação de recursos à(s) equipa(s) para o bom funcionamento dos trabalhos, designadamente:

- 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 se 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 da UIGaQ numa acção de formação - sendo este o responsável pela UIGaQ, torna-se muito importante que o mesmo beneficie de formação aprofundada sobre o modelo, de modo a estar habilitado a conduzir o processo, bem como a gerir a formação da equipa da auto-avaliação e de outras partes interessadas.

ANEXO 3 - LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA AVALIAR UM PADRÃO

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

1. Enfoca 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 - 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:
 - a) Destinatários (docentes, tutores, investigadores, CTA, demais colaboradores, gestores, outras partes interessadas relevantes);
 - b) Informação a prestar;
 - c) Responsáveis pela comunicação;
 - d) Meios de comunicação;
 - e) Frequência da comunicação;
 - f) Resultados esperados com as acções de comunicação.

2. Divulgação da auto-avaliação na IES ou UO, utilizando vários canais de informação:
 - a) Painel informativo;
 - b) Informação via e-mail;
 - c) Informação na intranet;
 - d) Informação no site;
 - e) Informação nas redes sociais;
 - f) Entre outros.

3. Participação da gestão de topo e de nível intermédio numa acção de formação, de forma voluntária, para aumentar o conhecimento e a compreensão sobre os conceitos de Gestão da Qualidade e sobre a auto-avaliação. 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 coordenador da UIGaQ;

4. Formação da(s) equipa(s) da auto-avaliação. Esta formação pode ser organizada e conduzida pelo coordenador da UIGaQ.

ANEXO 5 – ESTRUTURA DO RAA

CAPA

- INCLUIR O NOME DA IES;
- NOME DA UNIDADE ORGÂNICA;
- NOME DO CURSO OU PROGRAMA;
- REGIME EM QUE CURSO OU PROGRAMA ;
- MODALIDADE DE OFERTA DO CURSO OU PROGRAMA;
- PERÍODO A QUE DIZ RESPEITO A AUTO-AVALIAÇÃO;
- MEMBROS DA COMISSÃO DE AUTO-AVALIAÇÃO.
- LOCAL DATA

ÍNDICE

1. Enquadramento/contextualização/introdução;	51
2. Caracterização geral do curso ou programa	51
3. Metodologia utilizada;	52
4. Resultados da auto-avaliação/análise SWOT;	53
5. Análise global;	53
6. Plano de melhorias;	54
7. Conclusões e recomendações.	55
8. Estrutura o Relatório de auto-avaliação (RAA) cursos ou programas	56

1. Enquadramento/contextualização/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.

2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO CURSO OU PROGRAMA.

1.1. Designação do curso e/ou programa

1.2. Grau:

1.3. Área científica:

1.4. Número de créditos necessário à obtenção do grau.

1.5. Duração do curso ou programa.

1.6. Número de estudantes do curso ou programa.

1.7. Regime de funcionamento (Diurno/Pós-Laboral).

1.8 Modalidade de oferta (presencial/Ensino à Distância)

1.9. Local onde o curso ou programa é/será ministrado.

1.10. Currículo do curso e ou programa

Nº de disciplinas nucleares

Nº de disciplinas complementares

Nº de disciplinas opcionais

Total de disciplinas

1.11 Corpo Docente

Nº de docentes com PhD

Nº de docentes com grau de Mestre

Nº total de docentes

1.12 Inserir lista nominal do pessoal docente

3. METODOLOGIA UTILIZADA

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

Aconselha-se que se recorra à:

- Inquéritos a estudantes, docentes, tutores, investigadores e CTA;
- Actas e relatórios de reuniões do curso ou programa;
- Planos de actividades da UO ou do departamento;
- Documentos normativos da Instituição;
- Entrevistas a empregadores.

4. RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO/ANÁLISE SWOT

Para cada dimensão, incluir a apresentação dos principais dados relativos ao mesmo, a análise SWOT (com foco nas forças e fraquezas), resultante da classificação do desempenho em cada padrão e respectivos indicadores e as principais recomendações.

5. ANÁLISE GLOBAL

Fazer a análise global do curso ou programa, com foco nas oportunidades e ameaças que o ambiente externo coloca .

6. PLANO DE MELHORIAS

Modelo de plano de melhorias

Dimensão /Padrão/ indicador	Fraqueza	Acção de melhoria	Responsável	Recursos necessários	Prioridade (alta; média; baixa)	Cronograma
						Prazo
Missão						
Gestão						
Currículo						
Docentes						
Discentes						
CTA						
Investigação						
Instalações						
Extensão						
Internacionalização						

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. Incluir as principais conclusões de todo o exercício da auto-avaliação;
2. Mencionar a classificação qualitativa atribuída em relação à avaliação global do curso;
3. Recomendações para o plano de melhorias.

ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Capa

LOGO

VISTO
____/____/20...

O REITOR/DIRECTOR

Categoria

Designação da Instituição

Relatório de Auto-Avaliação Institucional

**Membros da Comissão
(central) de AAI:**

Presidente (de preferência entidade
máxima ou seu representante)
Director Pedagógico
Director Financeiro
Director Académico
Director dos Recursos Humanos
Responsável pela Gestão Patrimo-
nial
Responsável pela Planificação
Responsáveis das UO
Representante corpo docen-
te
Representante corpo discente
Representante do CTA
Representante dos empregadores

VAGA ÚNICA/20...

Local, mês e ano

ÍNDICE

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

Anexos

Perfil da Instituição

Designação:
Sigla:
Ref. Alvará:
Data de início de funcionamento:
Graus académicos ministrados:
Domínio(s) de actuação:

Descrição: (criação
 legal, localização,
 natureza,

Docentes da instituição

Corpo docente	Nacionais			Estrangeiro			Total		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Nível Académico									
Mestrados									
Doutoramento									
Total docentes									
Categoria									
Assistente Estagiário									
Assistente									
Prof. Auxiliar									
Prof. Associado									
Total									

Graduados nos últimos 3 anos da instituição avaliada

Descrição	Gênero	TT
Graduados nos últimos 3 anos	M	
Graduados nos últimos 3 anos	F	

Resumo de cursos por Unidade orgânica

Nome do UO	Turno	Novos ingressos			Matriculados		
		H	M	TT	H	M	TT
Unidade 1	Laboral						
	Pós-laboral						
	TT Unidade 1						
Unidade 2	Laboral						
	Pós-laboral						
	TT Unidade 2						
Total laboral							
Total pós-laboral							
Matriculados							

1. Enquadramento/contextualização/introdução

- a) Contexto (contexto em que é realizada a auto-avaliação)
- b) Objectivo da auto-avaliação
- c) Organização da IES:
 - Estrutura orgânica;
 - Funcionamento.

2. Metodologia utilizada

Incluir uma breve descrição das várias fases, actividades realizadas e métodos utilizados no processo da auto-avaliação da instituição.

Aconselha-se que se recorra à:

- Inquéritos a estudantes, docentes, tutores, investigadores e CTA;
- Actas e relatórios de reuniões do curso ou programa;
- Planos de actividades das UO ou dos departamentos;
- Documentos normativos da Instituição;
- Entrevistas a empregadores.

3. Análise SWOT

Para cada dimensão, incluir a apresentação dos principais dados relativos ao mesmo, a análise SWOT (com foco nas forças e fraquezas), resultante da avaliação do desempenho em cada padrão e respectivos indicadores e as principais recomendações.

4. Análise Global

- Oportunidades, considerando o ambiente externo, isto é, o que ocorre fora das IES; e
- Forças, considerando o ambiente externo, isto é, o que ocorre fora da IES.

5. Plano de melhorias

Dimensão 1: Missão e Política Institucional

Fraqueza	<input type="text"/>
Acção de melhoria	<input type="text"/>
Responsável	<input type="text"/>
Recursos Necessários	<input type="text"/>
Prioridade	<input type="text"/> Prazos (meses) <input type="text"/>

Dimensão 2: Organização e Gestão

Fraqueza	<input type="text"/>
Acção de melhoria	<input type="text"/>
Responsável	<input type="text"/>
Recursos Necessários	<input type="text"/>
Prioridade	<input type="text"/> Prazos (meses) <input type="text"/>

Dimensão 3: Currículo e materiais instrucionais

Fraqueza

Ação de melhoria

Responsável

Recursos Necessários

Prioridade

Prazos (meses)

Dimensão 4: Corpo docente

Fraqueza

Ação de melhoria

Responsável

Recursos Necessários

Prioridade

Prazos (meses)

Dimensão 5: Corpo discente

Fraqueza

Ação de melhoria

Responsável

Recursos Necessários

Prioridade

Prazos (meses)

Dimensão 6: Corpo Técnico e Administrativo (CTA)

Fraqueza	<input type="text"/>	
Ação de melhoria	<input type="text"/>	
Responsável	<input type="text"/>	
Recursos Necessários	<input type="text"/>	
Prioridade	<input type="text"/>	Prazos (meses) <input type="text"/>

Dimensão 7: Investigação e Inovação

Fraqueza	<input type="text"/>	
Ação de melhoria	<input type="text"/>	
Responsável	<input type="text"/>	
Recursos Necessários	<input type="text"/>	
Prioridade	<input type="text"/>	Prazos (meses) <input type="text"/>

Dimensão 8: Instalações e Infra-estruturas Tecnológicas

Fraqueza	<input type="text"/>	
Ação de melhoria	<input type="text"/>	
Responsável	<input type="text"/>	
Recursos Necessários	<input type="text"/>	
Prioridade	<input type="text"/>	Prazos (meses) <input type="text"/>

Dimensão 9: Extensão Universitária, Empregabilidade e Empreendedorismo estudantil

Fraqueza

Ação de melhoria

Responsável

Recursos Necessários

Prioridade **Prazos (meses)**

Dimensão 10: Internacionalização, cooperação e mobilidade

Fraqueza

Ação de melhoria

Responsável

Recursos Necessários

Prioridade **Prazos (meses)**

6. Conclusões e recomendações

- Incluir os principais resultados da AAI: factores de sucesso, constrangimentos (dificuldades sentidas no processo), lições aprendidas durante a AAI; e
- Principais recomendações sobre o plano de melhorias.

Anexos

1. Mapa de dimensões por Faculdade ou Unidade Orgânica
2. Tabela resumo do desempenho geral

Dimensão	UO 1	UO 1	UO 3	UO 5	UO 6	Média Geral
Missão	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Organização e gestão	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Currículo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Corpo Docente	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Corpo Discente	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Corpo TA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Investigação	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Instalações	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Extensão	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Internacionalização	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

