



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior
(CNAQ)

GUIÃO

DE AUTO-AVALIAÇÃO

DE CURSOS E/OU PROGRAMAS

E INSTITUIÇÕES

MARÇO 2016

FICHA TÉCNICA

Título: Guião de Auto-avaliação de Cursos e/ou Programas e Instituições

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

Revisto por: Jeffy Mukora (Coordenador)

Gizelda Barreto

Irene Mendes

Membros Executivos do CNAQ: Ana Maria Nhampule, Presidente

Hilário Langa, Director Executivo

Jeffy Mukora, Director Executivo

Membros Não-Executivos do CNAQ: Patricio Langa

Maria de Fátima Arthur

Armindo Tiago

Samaria Tovela

Maquetização e Arranjo Gráfico: Symfodesign Lda

Impressão: Symfodesign, Lda

Tiragem: 550

2ª Edição:

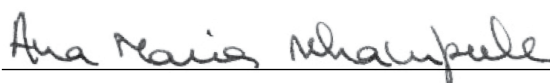


PREFÁCIO

O guião, que agora se apresenta, resulta do refinamento e melhoria do guião aprovado pelo Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior (CNAQ) em 2013, o qual foi usado entre os anos de 2013 e 2014 na experiência-piloto de avaliação de cursos e programas. Dessa experiência resultaram algumas lições, e foram identificados os principais desafios de operacionalização do Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior (SINAQES) com base nos manuais e ferramentas existentes.

Este guião, focaliza as etapas de desenvolvimento da auto-avaliação (AA) de instituições de ensino superior (IES) e de cursos e/ou 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 indicadores e padrões do SINAQES, os quais são aplicáveis para todos os cursos e instituições de ensino superior e devem ser respeitados na AA para efeitos de avaliação externa e acreditação. Contudo, nos processos internos de AA e garantia de qualidade outros padrões podem ser adoptados pelas IES e/ou unidades orgânicas em função das suas especificidades institucionais

Maputo, Março de 2016



Ana Maria Nhampule, PhD, (Professora Auxiliar)

Presidente do CNAQ





ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO.....	3
2.	LEI DO ENSINO SUPERIOR.....	4
3.	O SINAQES: SUB-SISTEMAS DE AUTO-AVALIAÇÃO, AVALIAÇÃO EXTERNA E ACREDITAÇÃO.....	6
3.1	O CNAQ.....	7
4.	PRINCÍPIOS DA AUTO-AVALIAÇÃO.....	8
5.	PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO.....	9
5.1	Requisitos da auto-avaliação.....	10
5.2	Dinâmica de funcionamento do processo de auto-avaliação.....	12
6.	ETAPAS DA AUTO-AVALIAÇÃO.....	13
6.1	Etapa 0: acções prévias.....	14
6.2	Etapa 1: preparação.....	14
6.2.1	Constituição da CAA.....	14
6.2.2	Capacitação da CAA.....	15
6.2.3	Planeamento.....	15
6.2.4	Sensibilização.....	15
6.3	Etapa 2: desenvolvimento.....	16
6.3.1	Concepção de questionários e de guiões de entrevista.....	17
6.3.2	Recolha e organização da informação.....	17
6.3.3	Análise da informação recolhida.....	17
6.3.4	Relatórios preliminares.....	17
6.4	Etapa 3: consolidação.....	18
6.4.1	Relatório final de auto-avaliação.....	18
6.4.2	Divulgação.....	19
6.4.3	Balanco crítico.....	19
7.	INDICADORES DE AUTO-AVALIAÇÃO DE CURSOS E/OU PROGRAMAS.....	20
8.	INDICADORES DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	23
9.	REDACÇÃO DO RAA.....	24
9.1	Enquadramento.....	25
9.2	Metodologia utilizada.....	25
9.3	Resultados a auto-avaliação/análise SWOT.....	26
9.4	Plano de melhorias.....	26
9.4.1	Recomendações úteis para a elaboração do plano de melhorias.....	27
9.5	Recomendações e conclusões.....	29
9.6	Divulgação do relatório.....	29

10. REFERÊNCIAS.....	30
-----------------------------	-----------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Objectivos do ensino superior.....	5
Figura 2: Sub-sistemas do SINAQES e sua interdependência.....	7
Figura 3: Princípios da auto-avaliação.....	8
Figura 4: Realização do processo de auto-avaliação.....	9
Figura 5: Condições fundamentais para o sucesso do processo de auto-avaliação.....	11
Figura 6: Ciclo de acções da responsabilidade da CAA.....	11
Figura 7: Etapas da auto-avaliação.....	13

ANEXOS.....	31
--------------------	-----------

Anexo 1 - Exemplos de organigramas.....	33
Anexo 2 - Criação da CAA.....	34
Anexo 3 - Lista de verificação para avaliar um padrão.....	35
Anexo 4 - Planeamento.....	36
Anexo 5 - Sensibilização.....	37
Anexo 6 - Estrutura do RAA.....	39

1. INTRODUÇÃO

No processo de gestão e acreditação, visando a consecução de métodos avaliativos para o alcance da qualidade no ensino superior (ES), é indispensável o uso de ferramentas de qualidade técnicas com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no desempenho de trabalho das IES's. A existência de indicadores e a sua validade 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 objectivos para que foram criadas, as IES's 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 do Ensino Superior, Lei nº 27/2009, de 29 de Setembro;
2. Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior (SINAQES), Decreto-lei n 63/2007 de 31 de Dezembro; e
3. Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior (CNAQ), Decreto-lei nº 64/2007 de 31 de Dezembro.

O Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES) estabelece os objectivos estratégicos, as linhas de acção e as metas a serem atingidas pelo sub-sistema de Ensino Superior no período de 2012 a 2020, nas seguintes áreas: qualidade, expansão e acesso; gestão e democraticidade; financiamento, infra-estruturas e políticas relacionadas com a equidade e igualdade de género. Estas áreas são concretizadas, no quadro do SINAQES, pelos indicadores e padrões, tanto de avaliação de cursos e/ou programas, como de instituições. É pois, com o objectivo de apoiar as IES's no processo de AA de cursos e/ou programas que se elabora este guião que contém oito capítulos.

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

Para além dos oito capítulos supra referidos, foram incluídos seis anexos com conselhos úteis para uma AA mais eficiente e eficaz.

2. LEI DO ENSINO SUPERIOR

A Lei do Ensino Superior nº 27/2009, de 29 de Setembro, regula a actividade do ensino superior. Esta Lei aplica-se a todas as IES's em Moçambique e rege-se pelos seguintes princípios:

1. Democracia e respeito pelos direitos humanos;
2. Igualdade e não discriminação;
3. Valorização dos ideais da Pátria, ciência e humanidade;
4. Liberdade de criação cultural, artística, científica e tecnológica;
5. Participação no desenvolvimento económico, científico, social e cultural do País, da região e do mundo; e
6. Autonomia administrativa, financeira, patrimonial e científico-pedagógica.

Esta Lei preconiza os seguintes objectivos para o sub-sistema de ensino superior:

- a) Formar técnicos e cientistas com elevado grau de qualificação nas diferentes áreas do conhecimento;
- b) Incentivar a investigação científica, tecnológica e cultural como meio de formação, de solução dos problemas com relevância para a sociedade e de apoio ao desenvolvimento do País, contribuindo para o património científico da humanidade;
- c) Assegurar a ligação ao trabalho em todos os sectores e ramos de actividade económica e social, como meio de formação técnica e profissional dos estudantes;
- d) Realizar actividades de extensão, principalmente através da difusão e intercâmbio do conhecimento técnico-científico;
- e) Realizar acções de actualização dos profissionais graduados pelo ensino superior;
- f) Desenvolver acções de pós-graduação tendentes ao aperfeiçoamento científico e técnico dos docentes e dos profissionais de nível superior, em serviço nos vários ramos e sectores de actividade;
- g) Formar docentes e cientistas necessários ao funcionamento do ensino e da investigação.

Constituem, também, objectivos do ensino superior:

1. Difundir valores éticos e deontológicos;
2. Prestar serviços à comunidade;
3. Promover acções de intercâmbio científico, técnico, cultural, desportivo e artístico com instituições nacionais e estrangeiras;
4. Criar e promover nos cidadãos a intelectualidade e o sentido de Estado.

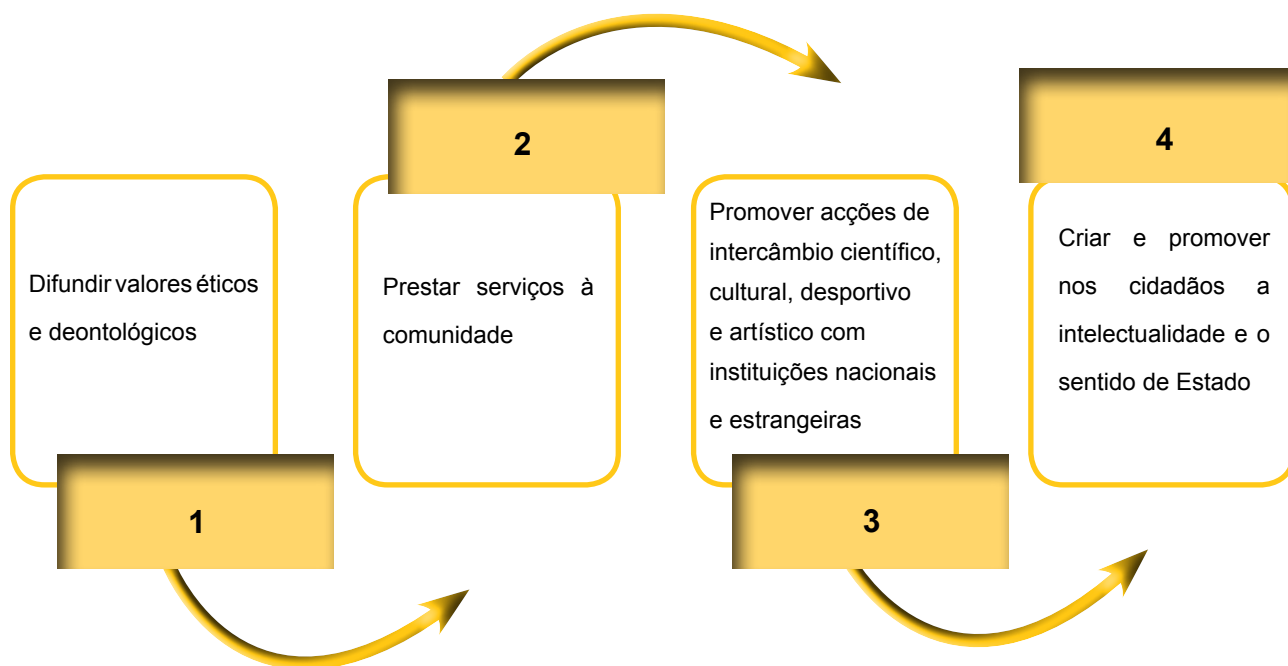


Figura 1: Objectivos do ensino superior

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

A crescente expansão de IES's, 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. Nesse sentido, o Governo criou, através do Decreto nº 63/2007, de 31 de Dezembro de 2007, o SINAQES, cujas atribuições se podem sintetizar em:

- a) Desenvolver e promover o princípio da cultura de procura constante da qualidade dos serviços prestados à sociedade pelas IES's;
- b) Identificar, desenvolver e implementar normas e indicadores da qualidade;
- c) Informar a sociedade sobre a qualidade de ensino nas IES's;
- d) Apoiar na identificação de problemas do ensino superior e no esboço de mecanismos da sua resolução, assim como na definição das políticas do Estado para o sector; e
- e) Concorrer para a integração do ensino superior moçambicano na região e no mundo.

O SINAQES é um sistema que contém três sub-sistemas, sendo eles os seguintes:

1. Sub-sistema de auto-avaliação;
2. Sub-sistema de 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 este guião 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. A acreditação das IES's é também feita pelo CNAQ.

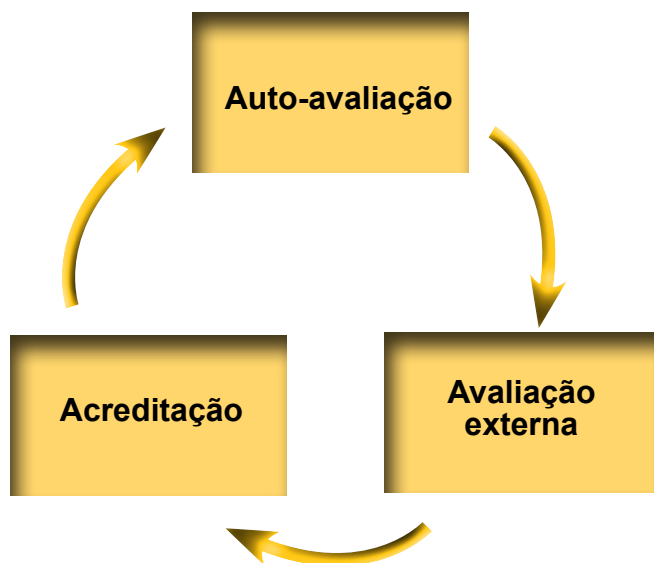


Figura 2: Sub-sistemas do SINAQES e sua interdependência

3.1 O CNAQ

O CNAQ é o órgão de 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's. O decreto de criação do SINAQES foi acompanhado pelo Decreto nº 64/2007, de 31 de Dezembro de 2007, contendo os estatutos do CNAQ.

4. PRINCÍPIOS DA AUTO-AVALIAÇÃO

A auto-avaliação ou avaliação interna é um processo de introspeção 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) refere que 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 da 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, 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's devem realizar a auto-avaliação;
5. **Divulgação:** os resultados da auto-avaliação devem ser do conhecimento de todos os actores da IES.



Figura 3: Princípios da auto-avaliação

5. PROCESSO DE 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 o quadro institucional próprio para o seu funcionamento, assim como elaborar um manual de auto-avaliação com os indicadores constantes no SINAQES e padrões adequados. A CAA sistematiza informações, analisa colectivamente os significados das suas realizações, estabelece formas de organização, gestão e acção, identifica pontos fortes e fracos e estabelece estratégias de superação de problemas.

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

- * Construir uma Comissão de Auto-avaliação¹;
- * Estabelecer o quadro institucional próprio para o seu funcionamento; e
- * Instituir um sistema de garantia da qualidade com padrões adequados e adaptados.

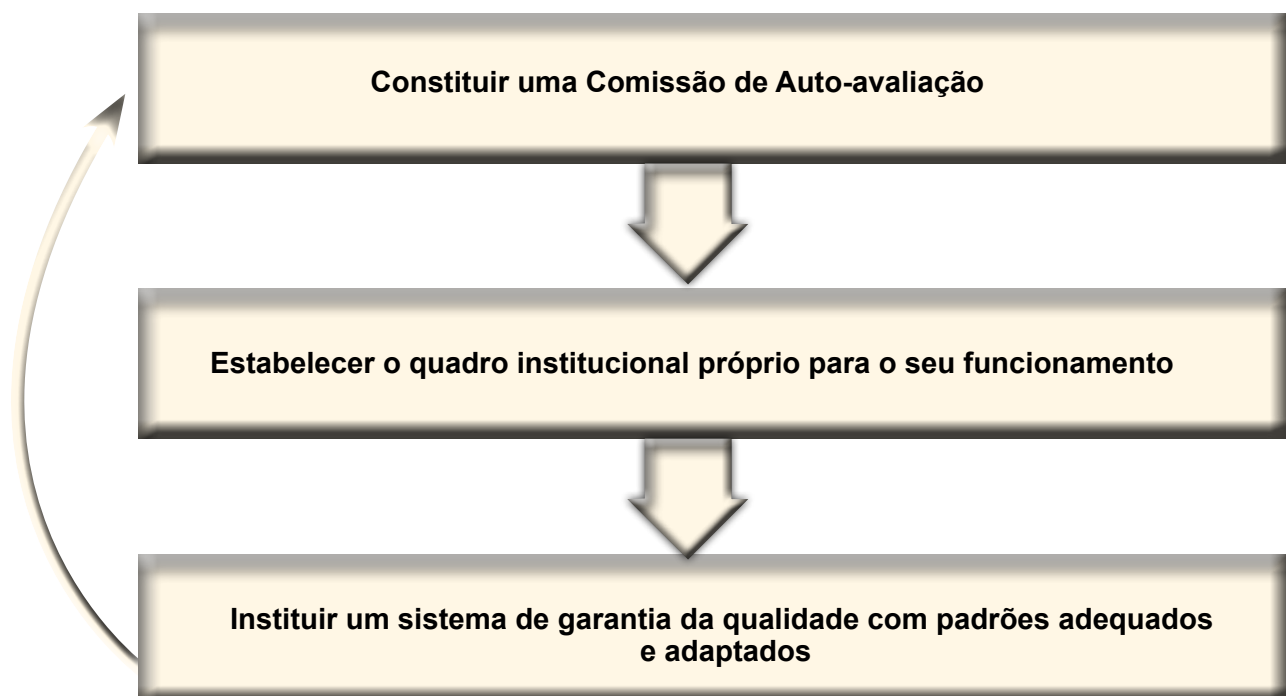


Figura 4: Realização do processo de auto-avaliação

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

¹A Comissão de Auto-avaliação deve ser formalmente nomeada pelo órgão máximo da IES.

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 planear e organizar as actividades; promover e manter 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;
- ii **Participação dos integrantes da instituição**, o envolvimento de diferentes actores auxilia na construção do conhecimento gerado na avaliação;
- iii **Compromisso explícito dos dirigentes das IES's** em relação à qualidade como um sistema e ao processo avaliativo; isto não significa 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 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. Nesse sentido, a recolha, o processamento, o tratamento e a análise de informações são essenciais para alimentar as dimensões que a auto-avaliação quer indagar;
- v **Uso efectivo dos resultados**, o conhecimento que a auto-avaliação dará à comunidade institucional 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, planear de modo partilhado e estabelecer etapas para alcançar metas simples e mais complexas.

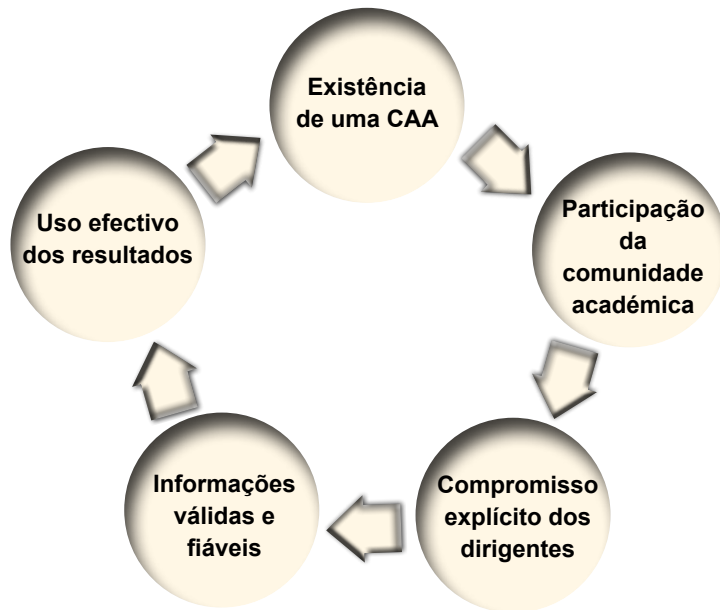


Figura 5: Condições fundamentais para o sucesso do processo de auto-avaliação

Sintetizando, compete à CAA:

- * Sistematizar informações;
- * Analisar colectivamente os significados das suas realizações;
- * Desvendar formas de organização, gestão e acção;
- * Identificar pontos fortes e potencialidades;
- * Identificar pontos fracos;
- * Estabelecer estratégias de superação de problemas.

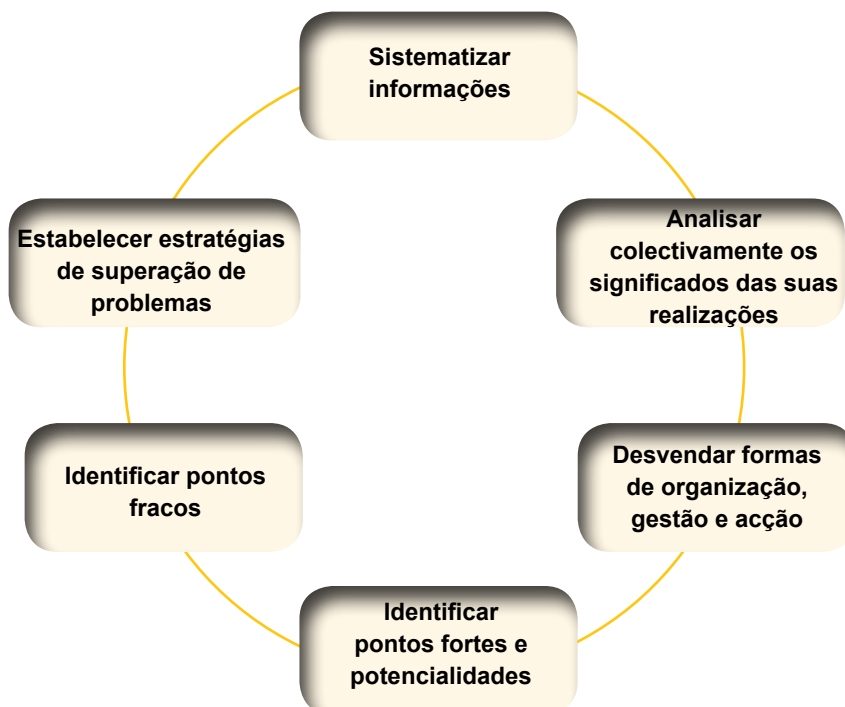


Figura 6: Ciclo de acções da responsabilidade da CAA

5.2 Dinâmica de funcionamento do processo de auto-avaliação

Para se conseguir eficiência e eficácia no processo de auto-avaliação, 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 CNAQ.

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 da página seguinte, sendo elas:

- * Etapa 1 – acções prévias;
- * Etapa 2 – preparação;
- * Etapa 3 - desenvolvimento;e
- * Etapa 4 - consolidação e redacção do relatório final.

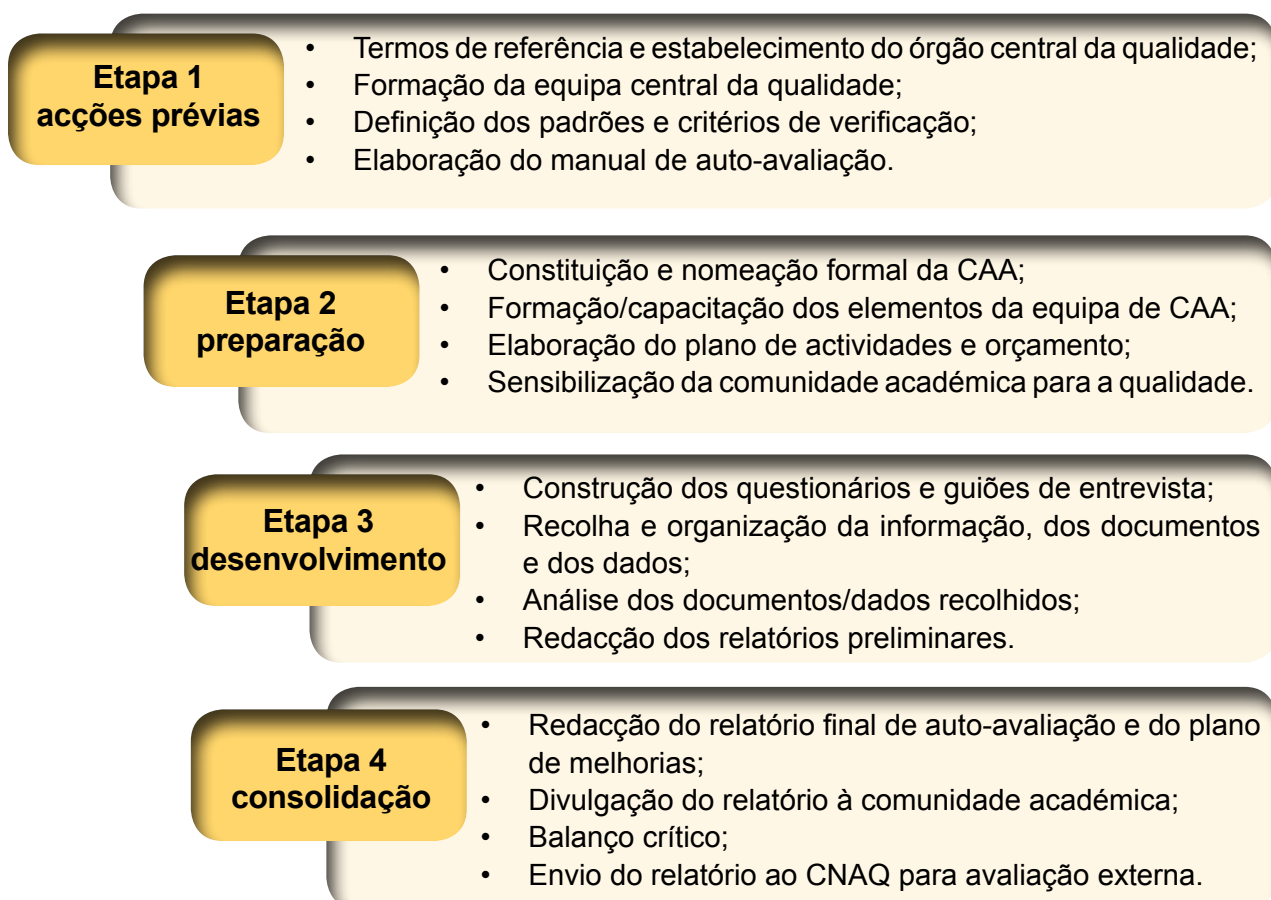


Figura 7: Etapas da auto-avaliação

6.1 Etapa 1: acções prévias

Antes de se iniciar a auto-avaliação 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's e não ligado a outras direcções e ou órgãos. As CAA's das delegações ou das UO's 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 instituição para a avaliação de cursos e/ou programas e instituições. Finalmente, a equipa central da qualidade redige o manual de auto-avaliação de cursos e/ou programas e instituições.

6.2. Etapa 2: preparação

Nesta etapa, faz-se a preparação de todo o processo de auto-avaliação: 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 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 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 organizada. 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's não deve, sob hipótese alguma, substituir a necessária participação dos actores institucionais próprios.

6.2.2 Capacitação 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 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 realizada internamente pelo Órgão Central da Qualidade da IES, ou poderá ser realizada externamente, com recurso ao CNAQ.

6.2.3 Planeamento²

A elaboração do projecto de avaliação 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: auto-avaliação, avaliação externa, avaliação dos docentes pelos estudantes, avaliação de desempenho dos investigadores e do corpo técnico administrativo (CTA), entre outros.

6.2.4 Sensibilização³

No processo de 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.

²Veja o anexo 4 com mais detalhes sobre o planeamento.

³Encontre no anexo 5 alguns tópicos que o poderão ajudar a realizar um processo de sensibilização mais eficaz e eficiente.

A sensibilização deve estar presente 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 CTA.

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 SINAQES;
 - b. Apresentação da proposta do processo de 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 acções planeadas e as metodologias adoptadas, a articulação entre os participantes e a observância aos prazos. Esta etapa consiste na concretização das actividades planeadas 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 SINAQES, apresentação da proposta 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 CTA 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: 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 de auto-avaliação; 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's, por intermédio das CAA's, deverão conceber questionários e guiões de entrevista a serem aplicados a todos os estratos da comunidade académica, nomeadamente, estudantes, professores, CTA, 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 CNAQ colocará à disposição das CAA's 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 nove indicadores propostos pelo SINAQES.

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 auto-avaliação;
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: 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 e/ou programa ou instituição.

6.4.1 Relatório final de auto-avaliação

O relatório final de auto-avaliação (RFA) 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 SINAQES/CNAQ. 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:

- 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 estudantes;

- j) Relatórios de pesquisas científicas;
- k) Publicações científicas, incluindo livros, manuais e artigos.

6.4.2 Divulgação

A divulgação, como continuidade do processo de 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 à comunidade interna.

6.4.3 Balanço crítico

No final do processo de auto-avaliação é necessária uma reflexão sobre o mesmo, 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 auto-avaliação 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 SINAQES como a próxima etapa da avaliação.

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

7. INDICADORES DE AUTO-AVALIAÇÃO DE CURSOS E/OU PROGRAMAS

No processo de auto-avaliação, as IES's devem considerar os indicadores propostos pelo SINAQES, através do Decreto-lei nº 63/2006, de 31 de Dezembro conforme já se referiu. O SINAQES é uma lei do Estado moçambicano e deve, por isso, ser respeitado, porém, esta obediência não invalida que cada IES possa escolher uma outra designação para indicador, como por exemplo, área ou dimensão.

Com o objectivo de trazer alguma clareza, neste capítulo, são apresentados os indicadores e padrões que permitem a operacionalização da auto-avaliação de cursos e/ou programas⁴.

Indicador 1: *Missão e objectivos*: clareza, relevância, divulgação e relação com as estratégias de desenvolvimento institucional e do sector socio-económico do País. Objectivos do curso e/ou programa: clareza da sua definição, relevância, divulgação e alinhamento com a missão da UO.

Indicador 2: *Gestão e/ou governação (organização e gestão dos mecanismos de garantia da qualidade)*: democraticidade, prestação de contas, descrição de funções e tarefas, adequação da estrutura de direcção e gestão à missão da instituição e mecanismos de gestão da qualidade, incluindo:

- * Gestão e/ou governação institucional;
- * Políticas para a promoção da igualdade e equidade de género;
- * Estrutura e mecanismos de garantia da qualidade.

Do que acima se expôs, conclui-se que este indicador avalia não só a gestão e ou governação da UO onde o curso e/ou programa é ministrado, como ainda os mecanismos de gestão e garantia da qualidade da UO, consequentemente, do curso e/ou programa em avaliação.

Indicador 3: *Currículo*: alinhamento com a missão, gestão da qualidade e método de ensino-aprendizagem, incluindo:

- * Alinhamento da estrutura curricular com os objectivos e a missão;
- * Relevância do currículo e garantia de desenvolvimento de conhecimento e habilidades nas áreas de investigação científica e práticas profissionais;
- * Emissão regular de cursos e programas curriculares;
- * Sistemas e procedimentos para o desenvolvimento e aprovação de novos cursos e programas;

⁴Para mais detalhes sobre indicadores e padrões, veja o Manual de Avaliação Externa de cursos e/ou programas do CNAQ e o anexo 5.

- * Coerência das metodologias de ensino-aprendizagem com o modelo curricular;
- * Garantia da integridade dos mecanismos de avaliação de desempenho dos estudantes e eficiência formativa;
- * Mecanismos ou procedimentos de moderação da qualidade dos processos de avaliação dos estudantes.

Indicador 4: *Corpo docente*, incluindo:

- * Adequação das qualificações do corpo docente ao ciclo de estudos;
- * Procedimentos de recrutamento e selecção, formação, avaliação de desempenho e gestão do corpo docente do ciclo de estudos;
- * Formação, avaliação e planos de carreira do corpo docente do ciclo de estudos.

Indicador 5: *Corpo discente e ambientes de aprendizagem*, incluindo:

- * Implementação de políticas que respeitem a igualdade de oportunidades, equilíbrio de género e distribuição equitativa por província, oportunidades de estudo pós-laboral;
- * Políticas de admissão e critérios de selecção;
- * Estruturas e medidas de apoio, de aconselhamento e de acompanhamento aos estudantes;
- * Participação dos estudantes nos processos de melhoria da qualidade.

Indicador 6: *Pesquisa e extensão*, incluindo:

- * Implementação de políticas e linhas de investigação;
- * Alocação de recursos financeiros;
- * Prestação de serviços relevantes à comunidade.

Indicador 7: *Infra-estruturas: laboratórios, salas de aula, bibliotecas e equipamentos*, incluindo:

- * Existência de uma estrutura para funcionamento, respeitando a acessibilidade para os portadores de deficiência;
- * Existência de equipamentos adequados ao funcionamento do curso e/ou programa;
- * Apetrechamento e organização das salas de aula, laboratórios, bibliotecas,
- * Existência de casas de banho adequadas e separadas por género e adaptadas aos portadores de deficiência física.

Indicador 8: *Corpo técnico-administrativo*, sua existência e qualificações, procedimentos de recrutamento e selecção, formação, avaliação de desempenho e planos de carreira, valorização e respeito pelos seus direitos.

Indicador 9: *Nível de internacionalização*, nomeadamente, implementação de políticas de promoção da mobilidade de docentes, discentes e investigadores.

8. INDICADORES DE AUTO-AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

À semelhança do que aconteceu no capítulo 6 deste guião, os indicadores a serem considerados, no processo de auto-avaliação institucional, são nove, conforme foi proposto pelo SINAQES, através do Decreto-lei nº 63/2006, de 31 de Dezembro. Assim, neste capítulo, são apresentados os indicadores que permitem a operacionalização da avaliação dos mesmos⁵.

Indicador 1: *Missão*

Indicador 2: *Gestão e/ou governação (organização e gestão dos mecanismos de garantia da qualidade)*

Indicador 3: *Currículo*

Indicador 4: *Corpo docente*

Indicador 5: *Corpo discente e ambientes de aprendizagem*

Indicador 6: *Pesquisa e extensão*

Indicador 7: *Infra-estruturas: laboratórios, salas de aula, bibliotecas e equipamentos*

Indicador 8: *Corpo técnico-administrativo*

Indicador 9: *Nível de internacionalização das actividades da instituição.*

⁵ Para mais informação sobre indicadores e padrões, veja o Manual de Avaliação Externa Institucional do CNAQ.

9. REDACÇÃO DO RAA

O RAA, tanto de cursos e/ou programas, como de instituições, constitui uma peça importante. Sublinha-se a distinção entre o processo de auto-avaliação, 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 auto-avaliação, 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's para uma audiência interna e, ao mesmo tempo, externa, pois os mesmos servirão de documento-chave para as CAE's.

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 15/20 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's 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 a auto-avaliação/análise SWOT;
4. Plano de melhorias;
5. Análise global;
6. Conclusões e Recomendações.

9.1 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 auto-avaliação. 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.

9.2 Metodologia utilizada

Após a contextualização do RAA, deverá ser feita referência à metodologia utilizada, isto é, etapas da auto-avaliação, sistema de pontuação adoptado; 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 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 CTA. Para melhor orientação, aconselha-se que se recorra à:

- a) Inquéritos aplicados aos estudantes, docentes 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 a auto-avaliação/análise SWOT

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 fazer-se 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, 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 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.

9.4 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 do qual será elaborado o plano de melhorias. O plano de melhorias inclui: o indicador e padrão, a fraqueza identificada, conforme se disse no parágrafo anterior, a acção de melhoria que vai ser realizada, o responsável por essa acção ⁶, os recursos humanos, materiais e financeiros necessários à implementação dessa melhoria, a prioridade da sua implementação e, finalmente, o cronograma.

⁶Poderá ser uma pessoa, um departamento/sector, uma direcção, etc.

Devem ainda, ser identificadas as acções de melhora a 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-resumo⁷ das acções de melhoria a implementar, permitindo obter uma visão geral e sincronizada das melhorias em curso e também servirá para monitorizar a sua implementação.

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 de 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 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 de auto-avaliação 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 melhorias⁸.

⁷Poderá utilizar o quadro resumo inserto na página seguinte

⁸Notas:

- * 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.
- * Durante a primeira etapa, poderão ser seleccionadas algumas sugestões de melhoria de implementação imediata e que não carecem de recursos humanos e financeiros - *quickwins*. Com a execução destas “pequenas” acções é dado um sinal de início da mudança na organização.

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 CNAQ é o que se apresenta na página que se segue.

Modelo de plano de melhorias⁹

Indicador/ Padrão/ Critério de verificação	Fraqueza ¹⁰	Acção de melhoria	Responsável ¹¹	Recursos necessários	Prioridade (alta; média; baixa)	Cronograma
						Prazo
1. Missão						
2. Gestão						
3. Currículo						
4. Docentes						
5. Discentes						
6. Pesquisa e extensão						
7. Infra- estruturas						
8. CTA						
9. Internacio- nalização						

⁹Utilizar o número de linhas que necessitar

¹⁰De acordo com o critério de verificação

¹¹Sector/área/pessoa.

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 da instituição.

10. REFERÊNCIAS

Barreyro, Gladys Beatriz & Lagoria, Silvana Lorena (2010). Cadernos PROLAM/USP, 7:27.

Decreto nº 63/2007. Boletim da República, nº 52, 1ª Série de 31 Dezembro. SINAQES – Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior.

Eng, A. M. (2007). Currículo escolar. Curitiba, IBPEX.

Lei nº 27/2009. Boletim da República, nº 38, 1ª Série de 29 de Setembro. Regula a actividade do Ensino Superior e revoga a Lei nº 5/2003, de 21 de Janeiro.

ANEXOS

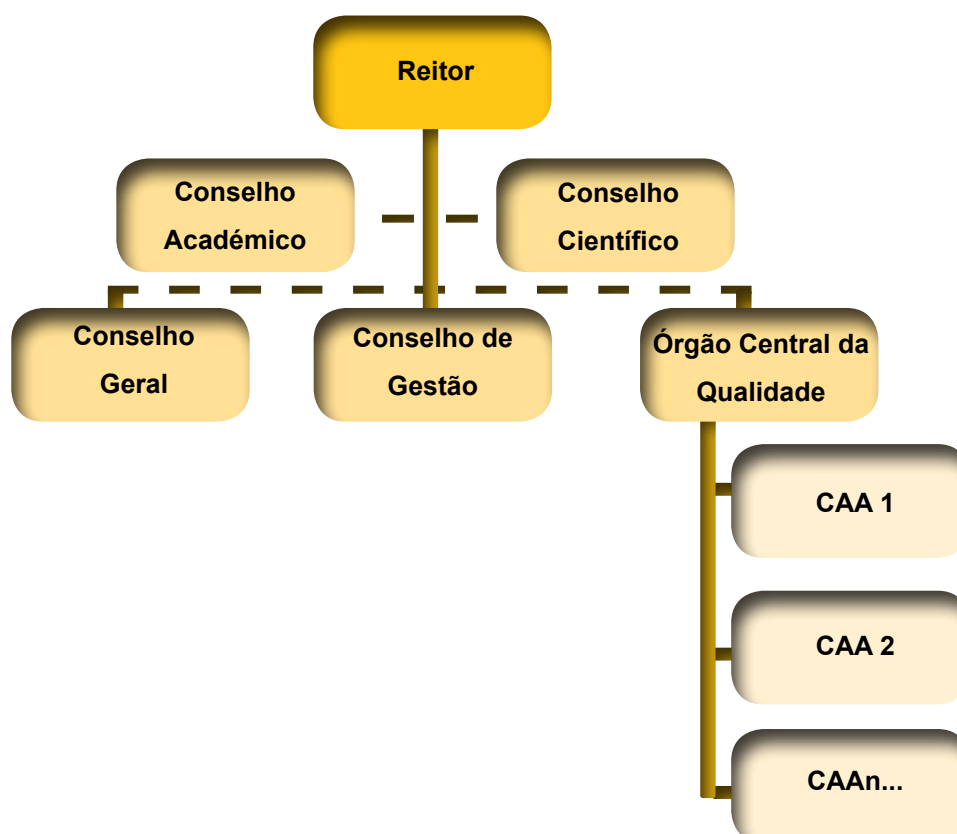
MARÇO 2016



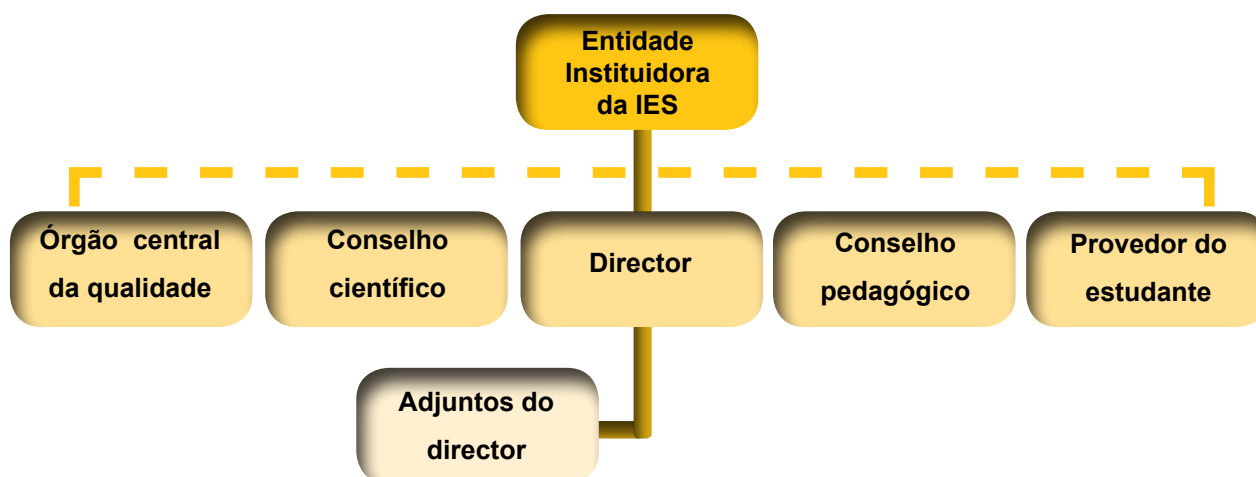
IDEIAS PARA UM DESENVOLVIMENTO EFECTIVO DA AUTO-AVALIAÇÃO

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

ANEXO 1 - EXEMPLOS DE ORGANIGRAMAS



Exemplo 1: Uma IES's contendo Unidades Orgânicas



Exemplo 2: Uma IES sem 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 de 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. **Seleção 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) de 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 do projecto numa acção de formação.** Sendo este o responsável pelo projecto, 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 de 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 - PLANEAMENTO

Como organizar e planear

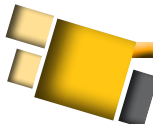
Na fase de planeamento, é conveniente assegurar que sejam concretizados os seguintes aspectos:

1. Pesquisa de informação sobre a auto-avaliação;
2. Elaboração do planeamento estratégico, que inclui as decisões fundamentais tomadas pela gestão, designadamente:
 - a) Objectivos e âmbito da auto-avaliação;
 - b) Metodologia (fases de desenvolvimento; escolha do modelo de relatório de auto-avaliação; 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, CTA, 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 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 responsável do projecto;
4. Formação da(s) equipa(s) de auto-avaliação. Esta formação pode ser organizada e conduzida pelo responsável do projecto.



ANEXO 6 – ESTRUTURA DO RAA

- **INCLUIR O NOME DA IES**
- **NOME DA UNIDADE ORGÂNICA**
- **NOME DO CURSO E/OU PROGRAMA**
- **PERÍODO A QUE DIZ RESPEITO A AUTO-AVALIAÇÃO**
- **DATA**
- **MEMBROS DA COMISSÃO DE AUTO-AVALIAÇÃO**

MARÇO 2016



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/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;
- 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 à:

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

ANEXOS