



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 de 2016

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 de 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, (Professor Auxiliar)

Presidente do CNAQ

Ficha técnica

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

Editor: 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

Tiragem:

2ª Edição:

Agradecimentos

Índice

5. Etapas da auto-avaliação.....	21
8. Redacção do RAA.....	34
8.1 Enquadramento.....	35
8.2 Metodologia utilizada.....	36
8.3 Resultados a auto-avaliação/análise SWOT.....	37
8.4 Plano de melhorias.....	37
8.4.1 Recomendações úteis para a elaboração do plano de melhorias.....	38
8.5 Recomendações e conclusões.....	41
8.6 Divulgação do relatório.....	41
Referências.....	42
Anexos.....	43
Anexo 1 - Exemplos de organigramas.....	44
Anexo 2 - Criação da CAA.....	45
Anexo 3 - Lista de verificação para avaliar um padrão.....	47
Anexo 4 - Planeamento.....	48
Anexo 5 - Sensibilização.....	49
Anexo 6 - Estrutura do RAA.....	51

Índice de figuras

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

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 n 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.

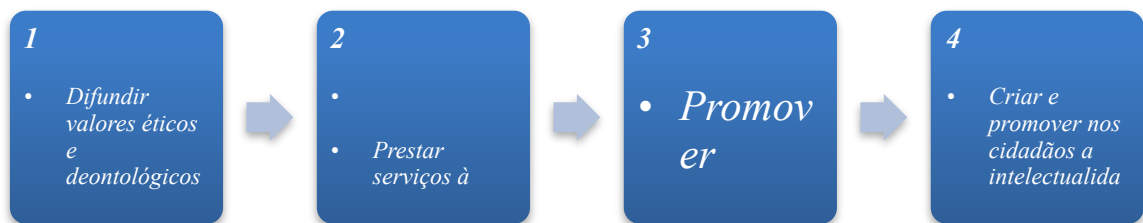


Figura 1: Objectivos do ensino superior

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 sintetizarem:

- 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

3.1.0 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:** seguem 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.

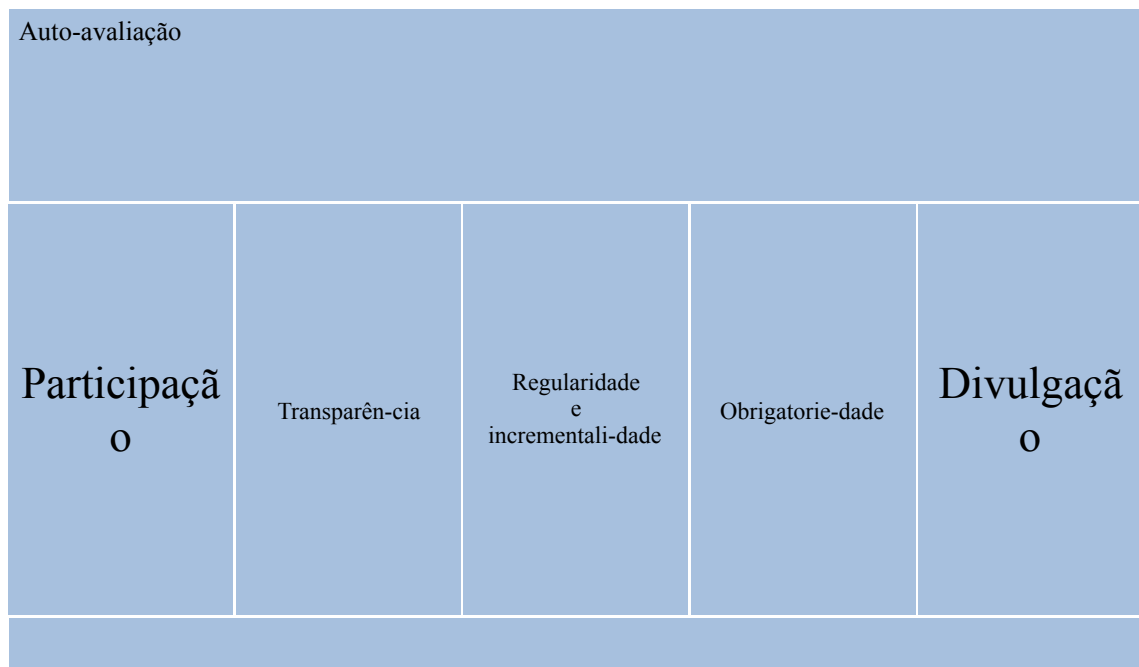


Figura 3: Princípios da auto-avaliação

4. 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:

- ✓ constituir 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.

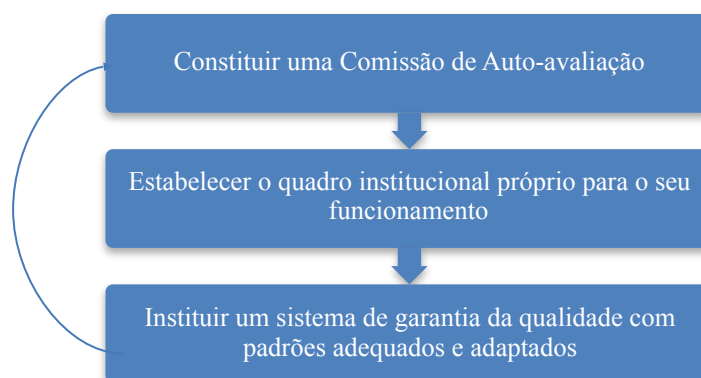


Figura 4: Realização do processo de auto-avaliação

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.

4.1.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.

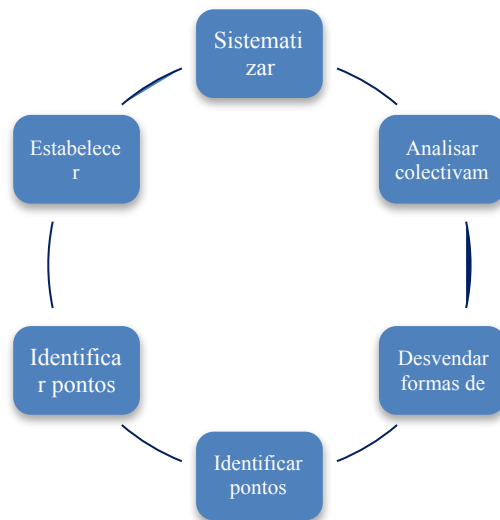


Figura 6: Ciclo de acções da responsabilidade da CAA

4.2. 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.

5. 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;
- ✓ etapa 4- consolidação e redacção do relatório final.



Figura 7: Etapas da auto-avaliação

5.1.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 à 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.

5.2.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.

5.2.1.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.

5.2.2. 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.

5.2.3. 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

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

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.

5.2.4.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. 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.

5.3.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;

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

- 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.

5.3.1. 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.

5.3.2.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.

5.3.3.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.

5.3.4.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.

5.4.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.

5.4.1.Relatório finalde 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.

5.4.2. 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.

5.4.3. 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 planear 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.

6. 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, conseqüentemente, do curso e/ou programa em avaliação.

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

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

- ✓ alinhamento da estrutura curricular com os objectivos e a missão;
- ✓ relevânciado currículo e garantia de desenvolvimento de conhecimento e habilidades nas áreas de investigação científica e práticas profissionais;
- ✓ revisão regular de cursos e programas curriculares;
- ✓ sistemas e procedimentos para o desenvolvimento e aprovação de novos cursos e programas;
- ✓ coerência das metodologias de ensino-aprendizagem com o modelo curricular;
- ✓ garantia da integridade dos mecanismos de avaliação de desempenho dos estudantes e eficiência formativa;
- ✓ mecanismosou 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;
- ✓ procedimentosde 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.

7. 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*

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

8. 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

8.1 Enquadramento

Neste ponto, deverá fazer-se referência, de forma breve, sobre o objectivo do RAA, a origem do projecto na IES; âmbito e objectivos da 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.

8.2 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.

8.3 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.

8.4 Plano de melhorias

A execução do mapa de indicadores, padrões e critérios de verificação dará origem à construção de uma grelha onde deverão ser apresentadas as fraquezas identificadas a partir 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

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

recursos humanos, materiais e financeiros necessários à implementação dessa melhoria, a prioridade da sua implementação e, finalmente, o cronograma.

Devem ainda, ser identificadas as acções de melhoria para a implementação imediata (designado 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.

8.4.1 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;

⁷Poderá utilizar o quadro resumo inserto na página seguinte.

- 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.

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 CNAQé o que se apresenta na página que se segue.

⁸**Notas:**

- ✓ 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.

Modelo de plano de melhorias⁹

Indicador/Padrão/ Critério de verificação		Fraqueza	Acção de melhoria	Responsável	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. Internacionalização							

⁹Utilizar o número de linhas que necessitar

8.5 Recomendações e conclusões

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

8.6 Divulgação do relatório

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

1. constitui uma boa prática informar todos os colaboradores acerca dos resultados da 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.

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.

Eyng, 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.

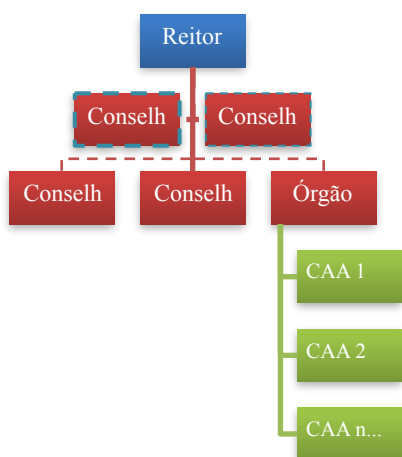
Anexos



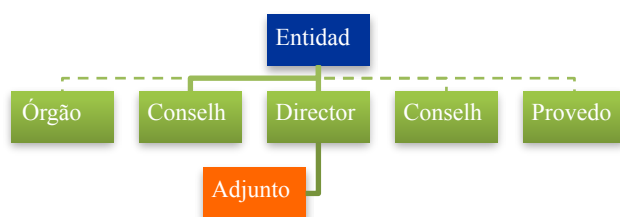
Ideias para um desenvolvimento efectivo da auto-avaliação

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 IESsem 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. 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) 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 ser designado um elemento exterior à CAA de forma a permitir que a equipa se concentre no essencial;
 - b) sala de reuniões;
 - c) tecnologias de informação e comunicação.
6. Participação do responsável do projecto numa acção de formação. Sendo este o responsável pelo projecto, torna-se 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:
 - 2.1. sessão de apresentação do projecto;
 - 2.2. placar informativo;
 - 2.3. informação via e-mail;
 - 2.4. informação na intranet;
 - 2.5. 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

Capa

- 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

Índice

5. Etapas da auto-avaliação.....	21
8. Redacção do RAA.....	34
8.1 Enquadramento.....	35
8.2 Metodologia utilizada.....	36
8.3 Resultados a auto-avaliação/análise SWOT.....	37
8.4 Plano de melhorias.....	37
8.4.1 Recomendações úteis para a elaboração do plano de melhorias.....	38
8.5 Recomendações e conclusões.....	41
8.6 Divulgação do relatório.....	41
Referências.....	42
Anexos.....	43
Anexo 1 - Exemplos de organigramas.....	44
Anexo 2 - Criação da CAA.....	45
Anexo 3 - Lista de verificação para avaliar um padrão.....	47
Anexo 4 - Planeamento.....	48
Anexo 5 - Sensibilização.....	49
Anexo 6 - Estrutura do RAA.....	51

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:

- ✓ classificação qualitativa atribuída em relação à avaliação global do curso, expressas nas menções de não satisfatório, satisfatório com muitas reservas, bom e excelente;
- ✓ recomendações para o plano de melhorias.