

UNIVERSIDADE DO PORTO

**Self-Evaluation Report**

**Annex II**

Faculties' Self-evaluation Guidelines  
"External" Evaluation Guidelines

Institutional Evaluation  
European University Association

**Avaliação Institucional da  
Universidade do Porto**

**Guião de Auto-avaliação das Faculdades**  
*Faculties' Self-evaluation Guidelines*

**Serviço de Melhoria Contínua  
Universidade do Porto**

# Índice

Introdução .....	3
1. O processo de auto-avaliação.....	3
1.1 A Comissão de auto-avaliação.....	4
2. Guião de auto-avaliação.....	4
2.1 Missão e objectivos.....	5
2.2 Ameaças e oportunidades .....	5
2.3 Forças e fraquezas.....	5
2.3.1 Governação e Gestão .....	7
2.3.2 Gestão de Recursos Humanos .....	7
2.3.3 Gestão de TIC .....	8
2.3.4 Ensino/Aprendizagem.....	9
2.3.5 Investigação e Desenvolvimento .....	9
2.3.6 Relações com o Exterior e Internacionalização.....	10
2.4 Plano de melhoria .....	10
3. Relatório de auto-avaliação.....	10
4. Avaliação externa.....	1
5. Relatório final .....	12
6. Periodicidade da Avaliação.....	12

## Introdução

O processo de avaliação institucional que se pretende adoptar na Universidade do Porto tem por base a auto-avaliação de cada Faculdade e a respectiva avaliação *externa*. Este processo culmina com a elaboração do relatório final da avaliação institucional da Universidade do Porto. Pretende-se institucionalizar um processo de auditoria institucional que se centre nos processos que são considerados relevantes para a produção da qualidade e nos métodos que se utilizam para assegurar que os padrões académicos são atingidos. Esta auditoria é suportada por um processo de auto-avaliação.

O processo de auto-avaliação das Faculdades deve entender-se como uma das componentes do seu sistema da qualidade, que inclui o processo de avaliação pedagógica e científica, e os outros processos que tenham em vista assegurar mecanismos internos de garantia<sup>1</sup> e de melhoria da qualidade. Fundamentalmente, pretende-se que cada Faculdade avalie o conjunto de práticas e procedimentos que lhe permitem assegurar que os requisitos/padrões estão a ser seguidos. De forma simples, trata-se, essencialmente, de um exercício de avaliação do desempenho do sistema de gestão face aos objectivos estabelecidos.

No processo de auto-avaliação destacam-se dois aspectos centrais:

- a estrutura institucional e os respectivos processos de decisão;
- a relevância dos processos internos de planeamento, monitorização e melhoria e o grau com que os resultados destes processos (incluindo as fraquezas detectadas) são utilizados nos mecanismos de funcionamento interno.

Por cada exercício de auto-avaliação conduzido nas Faculdades será produzido um relatório que inclui um plano de melhoria. Posteriormente, equipas de avaliação *externa*, constituídas essencialmente por elementos de outras Faculdades, deverão pronunciar-se sobre o relatório de auto-avaliação e os mecanismos de planeamento e controlo utilizados. Este procedimento deverá permitir transportar boas práticas de umas Faculdades para outras. O processo termina com a elaboração de um relatório final, resultando, em grande medida, da concatenação dos relatórios de auto-avaliação das Faculdades, e que fará parte integrante do processo de auto-avaliação institucional da Universidade do Porto. Deste modo, a Universidade do Porto, como um todo, estará em condições para se candidatar à avaliação externa (por exemplo, pela EUA ou pela futura Agência de Avaliação e Acreditação para a Garantia da Qualidade do Ensino Superior).

### 1. O processo de auto-avaliação

O processo de auto-avaliação, que é conduzido por uma Comissão de auto-avaliação (CA), inicia-se com a revisão da missão e dos objectivos gerais da Faculdade e com o estudo das respectivas

---

<sup>1</sup> Entendendo-se por “garantia da qualidade” como o conjunto dos procedimentos e actividades que permitem à instituição ter confiança de que os requisitos e normas estabelecidos estão a ser cumpridos.

oportunidades e ameaças. O exercício progride com a análise das forças e das fraquezas nas áreas, que adiante se identificam, culminando com a especificação de um plano de melhoria da situação presente.

**O processo de revisão da missão e dos objectivos gerais da Faculdade deverá garantir que ambos respondem convenientemente à missão e à estratégia definidas para toda a Universidade do Porto.** Este requisito é da maior importância para que a U. Porto garanta o desenvolvimento e a execução de uma política institucional coerente.

### **1.1 A Comissão de auto-avaliação**

A CA e o seu responsável são designados pelo Director/Presidente do Conselho Directivo. Este Comissão inclui um número de membros que variará entre 5 e 10. A selecção dos membros que integram a CA deverá atender à dimensão e à estrutura da unidade orgânica e ao modo como se organizará a sua auto-avaliação.

**É importante que os membros da CA estejam em boas condições para avaliar as forças e as fraquezas da Faculdade e que, na medida do possível, representem os seus principais corpos (docentes, não docentes e estudantes).** O objectivo é maximizar a probabilidade de sucesso da auto-avaliação, garantindo o envolvimento das várias partes interessadas. Este procedimento visa, por um lado, dotar a CA da legitimidade institucional necessária para efectuar o seu trabalho e, por outro, assegurar que a unidade orgânica, como um todo, se empenha no processo de auto-avaliação.

O responsável pela CA garante o planeamento, coordenação e execução da auto-avaliação, incluindo a redacção do respectivo relatório. Deverá assegurar que o relatório é sujeito a um amplo escrutínio e reflexão e que traduz um vasto consenso (embora não se exija que todos os actores da Faculdade concordem com tudo aquilo que consta no texto). O responsável pela CA será o elemento de contacto com a equipa de avaliação *externa*.

## **2. Guião de auto-avaliação**

O guião, que a seguir se apresenta, fornece as orientações de base para o desenvolvimento do processo de auto-avaliação. Este processo utiliza a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) como ferramenta de trabalho e procura responder às questões centrais do ciclo de melhoria, a saber:

- O que é que a Faculdade pretende fazer (missão e objectivos)?
- Quais são as forças e as fraquezas da Faculdade face aos seus objectivos gerais?
- Como é que a Faculdade sabe o que está a fazer (monitorização) e, tendo em conta as suas forças e fraquezas, que instrumentos utiliza para melhorar o que está a fazer (plano de melhoria)?

**O processo de auto-avaliação das Faculdades deve constituir um momento de profunda e participada reflexão, não se devendo esgotar numa mera definição de objectivos gerais e operacionais e na execução de um plano de melhoria.** Embora se pretenda que o Guião oriente o

processo de auto-avaliação e que o exercício percorra os passos nele preconizados, o objectivo principal deste exercício é o de promover internamente uma cultura de qualidade. Consequentemente, o envolvimento alargado dos membros da Faculdade constitui um requisito da maior importância.

## 2.1 Missão e objectivos

Nesta fase do exercício **revêem-se a missão e os objectivos gerais da Faculdade, que devem ser congruentes e dar resposta apropriada à missão e aos objectivos estratégicos da Universidade.** Tanto quanto possível, aqueles objectivos devem ser quantificados, calendarizados, tendo em conta a duração do plano estratégico da Universidade.

As declarações de missão devem relegar para segundo plano aquilo que, tipicamente, constitui uma apresentação de uma imagem para o exterior, **devendo reflectir escolhas incidindo sobre grandes domínios** (por exemplo, se a Faculdade pretende ter reconhecimento internacional, se privilegia o ensino/investigação em relação ao ensino, etc.).

De uma forma simplificada, **designam-se por objectivos gerais os objectivos de longo prazo que se centram nas áreas relacionadas com a missão da Faculdade.** Tipicamente, o seu número é reduzido (três ou quatro).

## 2.2 Ameaças e oportunidades

Nesta fase, identificam-se as ameaças e oportunidades que a envolvente externa coloca à prossecução dos objectivos gerais.

Na análise, a CA deverá investigar quais são as tendências e os factores externos que podem potenciar, ou aqueles que são susceptíveis de afectar negativamente, os objectivos pretendidos, devendo ter em consideração aspectos, tais como:

- situação actual e previsível do mercado de trabalho;
- alterações socioeconómicas;
- políticas do ensino superior (por exemplo, autonomia, financiamento, investigação, internacionalização);
- evolução das instituições congéneres e parcerias;
- evolução tecnológica e científica;
- novos públicos.

## 2.3 Forças e fraquezas

A análise das forças e fraquezas é precedida pelo desdobramento dos objectivos gerais da Faculdade em objectivos operacionais para cada uma das seguintes áreas transversais:

Governança e Gestão,

Gestão de Recursos Humanos,

Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC),

bem com nas três áreas nucleares que a seguir se indicam:

- Ensino/Aprendizagem,
- Investigação e Desenvolvimento,
- Relações com o Exterior e Internacionalização.

Para além destas áreas cada Faculdade poderá considerar outras que julgue relevantes (por exemplo, o processo de Bolonha).

**Os objectivos operacionais de cada área devem ser fixados tendo em conta as ameaças e as oportunidades identificadas no passo anterior.** Estes objectivos consubstanciam-se pela fixação de metas de médio e curto prazo que concorrem, directa ou indirectamente, para a concretização dos objectivos gerais. Por exemplo, o número de cursos a acreditar, uma taxa de sucesso para os estudantes, um número anual de artigos científicos por doutorado, um número de projectos internacionais, um valor de receitas próprias, etc.

Deve ser garantido o alinhamento dos objectivos operacionais com os objectivos gerais da Faculdade recorrendo a uma matriz de relacionamento na qual se assinala a contribuição de cada objectivo operacional (ver figura seguinte).

		Objectivos Gerais				
		Objectivo 1	Objectivo2	Objectivo 3	Objectivo 4	
Objectivos Operacionais	Área nuclear Ensino/Apre ndizagem	Objectivo EA1	😊		★	
		Objectivo EA2		😊		○
	Área transversal Gestão de Recursos Humanos	Objectivo RH1	○			★
		Objectivo RH2		😊	○	
	...		...	...	...	...

😊 - contribui fortemente; ★ - contribui moderadamente; ○ - contribui pouco

Figura - Matriz de relações entre os Objectivos Gerais e os Objectivos Operacionais

Posteriormente e para cada área, analisam-se as forças e as fraquezas (factores internos à Faculdade) que podem potenciar ou contrariar cada um dos objectivos operacionais. **É indispensável que esta análise se sustente em informação relevante e objectiva sobre a situação interna realmente existente**, o que requer um esforço assinalável de recolha e análise de dados. Sublinha-se que transformações nas áreas transversais Governança e Gestão, Gestão de Recursos Humanos e Gestão de TIC afectam toda a Faculdade (e portanto as restantes áreas), enquanto que os efeitos produzidos por mudanças nas áreas nucleares do Ensino/Aprendizagem, da Investigação e Desenvolvimento, e das Relações com o Exterior e Internacionalização se reflectem essencialmente no seio de cada uma dessas áreas.

Nas secções seguintes indica-se mais pormenorizadamente a forma como esta análise deve ser conduzida em cada área (transversal e nuclear).

### **2.3.1 Governação e Gestão**

Face aos objectivos operacionais analisam-se as forças e fraquezas da área Governação e Gestão associadas a dois grandes domínios:

- (i) estrutura organizacional, processos de tomada de decisão e mecanismos e práticas de gestão;
- (ii) monitorização dos processos internos, sistema de informação, e mecanismos de “feedback” e melhoria.

Relativamente aos temas incluídos no ponto (i) deverão ser contemplados, pelo menos, os seguintes aspectos:

- a adequação da estrutura organizacional;
- os procedimentos existentes na Faculdade para rever a sua missão, os objectivos gerais e os objectivos operacionais;
- a eficácia e a eficiência dos processos de decisão e das práticas de gestão;
- a eficácia e a eficiência dos processos administrativos relevantes;
- a adequação dos sistemas de informação de suporte à gestão;
- o equilíbrio financeiro e a capacidade para gerar receitas próprias;
- a viabilidade económico-financeira
- a adequação dos critérios e dos procedimentos de distribuição interna do financiamento.

Em relação às matérias contempladas no ponto (ii), assume particular importância a análise dos sistemas de informação (sobretudo no que se refere à recolha e tratamento de dados e aos mecanismos de “feedback”). Essencialmente, deverão ser investigados os seguintes aspectos:

- quais os mecanismos de monitorização disponíveis;
- quais os recursos (estruturas de suporte, meios financeiros, meios humanos) e sua adequação para apoiar os processos de melhoria;
- como é partilhada a responsabilidade pela monitorização e melhoria (estruturas, pessoas, “feedback”);
- qual o grau de eficácia e eficiência do sistema de melhoria.

### **2.3.2 Gestão de Recursos Humanos**

Tendo subjacentes os objectivos operacionais definidos para os Recursos Humanos, avaliam-se, fundamentalmente, os mecanismos de avaliação, promoção e gestão das competências, capacidades e carreiras dos colaboradores. Na análise das forças e fraquezas deverão ser considerados, entre outros, os seguintes aspectos:

- (i) relativamente ao pessoal docente e investigador
  - procedimentos de recrutamento e selecção;
  - procedimentos de monitorização e avaliação do desempenho;

- procedimentos de gestão de carreiras académicas;
- procedimentos de avaliação das condições de trabalho;
- políticas de formação nas áreas pedagógica, de comunicação, etc.;
- políticas de balanceamento entre tempo dispendido em actividades de ensino, investigação, gestão e extensão;
- estrutura de qualificação dos docentes e investigadores;
- estrutura etária e distribuição por género;

(ii) relativamente ao pessoal não docente

- procedimentos de recrutamento e selecção;
- procedimentos de monitorização e avaliação do desempenho;
- procedimentos de gestão de profissões;
- procedimentos de avaliação das condições de trabalho;
- políticas de formação e desenvolvimento pessoal;
- estrutura dos perfis profissionais;
- estrutura etária e distribuição por género.

### 2.3.3 Gestão de TIC

Considerando-se os objectivos operacionais para a área das TIC, devem avaliar-se as forças e as fraquezas relativamente à infra-estrutura tecnológica, à utilização das TIC e à gestão de TIC. Esta análise deve contemplar, pelo menos, os seguintes aspectos:

- rácios computador por estudante, docente, não docente e global;
- percentagem de computadores na rede de dados;
- percentagem de computadores portáteis;
- percentagem de cobertura *wireless*;
- disponibilidade de largura de banda e qualidade de serviço na rede local;
- disponibilidade de largura de banda e qualidade de serviço no acesso à rede da Universidade;
- disponibilidade de acesso remoto à rede local (rede privada virtual);
- confidencialidade das comunicações de dados;
- segurança (anti-vírus, anti-SPAM, sistemas de detecção de intrusão, *backups*...);
- serviços de TIC disponibilizados no *campus* (e-mail, VoIP, videoconferência, ...);
- nível de literacia em TIC dos recursos humanos;
- nível de utilização das TIC no ensino;
- política de utilização das TIC no campus;
- dimensionamento (FTE) e nível de conhecimentos da equipa dedicada à administração e suporte de TIC;
- afectação anual de recursos financeiros à área de TIC.

### 2.3.4 Ensino/Aprendizagem

Tendo como referência os objectivos operacionais definidos para a área Ensino/Aprendizagem, avaliam-se as forças e as fraquezas relativas aos planos de estudo, ao desempenho dos estudantes, ao processo de ensino e respectivos padrões académicos. Esta análise deve contemplar, entre outros, os seguintes aspectos:

- procedimentos para propor a criação, a modificação e a extinção de planos de estudo (conducentes ou não a grau e de educação contínua);
- procedimentos para avaliar os planos de estudo (porque foi escolhido, quais foram as alterações mais significativas em relação ao anterior, adequação da estrutura curricular, adequação ao mercado de trabalho, etc.);
- procedimentos para avaliar o processo ensino/aprendizagem (rácios estudante/professor, abordagens pedagógicas, utilização de TICs, avaliação pedagógica dos docentes pelos estudantes, qualificação e competências do corpo docente, etc.);
- procedimentos para avaliar o desempenho dos seus estudantes e promover os padrões académicos estipulados;
- procedimentos para a selecção e recrutamento de estudantes;
- orientações sobre o perfil dos graduados e a respectiva ligação a metodologias pedagógicas específicas;
- promoção de actividades de investigação e inovação para os estudantes;
- procedimentos para avaliar a integração e evolução profissional dos seus graduados;
- adequação das infra-estruturas (salas de aula, laboratórios e bibliotecas, cantinas, e localização, idade e condições das infra-estruturas, etc.);
- apoio social e acompanhamento psicológico dos estudantes, acções de integração e de promoção do sucesso académico.

### 2.3.5 Investigação e Desenvolvimento

Face aos objectivos operacionais definidos para a área Investigação e Desenvolvimento, avaliam-se as forças e fraquezas tendo em consideração, entre outros, os seguintes aspectos:

- qualidade da investigação produzida (número anual de artigo científicos por doutorado, índices de impacto, coordenação e participação em projectos, etc.);
- se aplicável, produção artística, literária e cultural (em quantidade, relevância, etc.);
- mecanismos de gestão (criação, extinção e gestão das unidades de investigação; criação, extinção e gestão de unidades de interface; financiamento e captação de fundos);
- incentivos à produção científica (prémios, dispensa ou redução de tempo lectivo, etc.);
- actividades inovadoras e empreendedoras (valorização da propriedade intelectual, *spin-offs*, incubadoras, etc.);

- recursos humanos (qualificação e número de investigadores, tempo dedicado à investigação em relação a outras actividades, etc.);
- adequação das infra-estruturas (edifícios, laboratórios e bibliotecas).

### 2.3.6 Relações com o Exterior e Internacionalização

Face aos objectivos operacionais estabelecidos para esta área, avaliam-se as forças e as fraquezas das relações regionais, nacionais e internacionais no que respeita ao ensino, investigação, prestação de serviços, cultura e lazer. Esta análise deve contemplar, entre outros, os seguintes aspectos:

- procedimentos para avaliar e monitorizar as actividades de índole externa e internacional;
- mobilidade de estudantes e docentes;
- participação e coordenação de actividades de educação e formação internacionais;
- participação e coordenação de projectos de investigação internacionais;
- prestação de serviços ao exterior;
- participação e organização de actividades externas de cultura e lazer.

### 2.4 Plano de melhoria

Nesta última etapa está em causa a forma como a Faculdade assume e gere o processo de melhoria daquilo que está a fazer, consagrando tal processo num plano. Este plano deve permitir que os avaliadores *externos* respondam às seguintes questões:

- Como é que a Faculdade responde às ameaças e oportunidades provenientes da sua envolvente externa?
- Quais as mudanças previstas para que a Faculdade cumpra com os seus objectivos?
- As melhorias recomendadas constituem uma resposta adequada às fraquezas identificadas e são sustentadas pelas forças existentes?

Para cada objectivo operacional, o plano deve especificar as forças e as fraquezas internas e o impacto esperado das acções de melhoria. Na medida do possível, este plano deverá definir a situação de partida e a forma como se pretende medir a sua evolução. Consequentemente, para cada objectivo operacional deverá ser constituído um painel de indicadores (qualitativos e/ou quantitativos) que permitam concretizar aquela tarefa.

## 3. Relatório de auto-avaliação

O relatório de auto-avaliação constitui uma peça importante neste processo. 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 do desempenho e à capacidade da instituição para aprender e melhorar a partir da identificação e da reflexão sobre as suas fraquezas.**

Este relatório deverá ser, ao mesmo tempo, crítico (não simplesmente descritivo) e sintético (15-20 páginas). Convém sublinhar que o relatório se orienta para uma audiência interna.

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

- apresentar um juízo amplo e sucinto sobre a abordagem da Faculdade relativamente aos seus objectivos gerais e à forma como eles se desdobram nas áreas consideradas, quantificando-os sempre que possível;
- apresentar uma análise das forças e das fraquezas relativamente às áreas consideradas;
- apresentar um plano de melhoria para a Faculdade como um todo, desdobrando-o, mais uma vez, nas áreas analisadas;
- fornecer um suporte claro e coerente sobre o qual a equipa de avaliação *externa* assentará a sua análise.

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

- (i) Missão e objectivos (gerais e operacionais)
- (ii) Análise crítica das oportunidades e das ameaças
- (iii) Análise crítica das forças e fraquezas
  - a) Governação e Gestão
  - b) Gestão de Recursos Humanos
  - c) Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)
  - d) Ensino/Aprendizagem
  - e) Investigação & Desenvolvimento
  - f) Relações com o Exterior e Internacionalização
  - g) Outras áreas (se aplicável)
- (iv) Plano de melhoria
  - a) Governação e Gestão
  - b) Gestão de Recursos Humanos
  - c) Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)
  - d) Ensino/Aprendizagem
  - e) Investigação & Desenvolvimento
  - f) Relações com o Exterior e Internacionalização
  - g) Outras áreas (se aplicável)
- (v) Conclusão

#### **4. Avaliação externa**

A avaliação *externa* será conduzida por um grupo maioritariamente constituído por elementos de outras Faculdades da Universidade do Porto, podendo incluir peritos exteriores, caso seja apropriado.

**Sublinha-se que a avaliação externa não é uma simples análise quantitativa de indicadores. Alternativamente, pretende-se obter um juízo independente que permita aferir as várias dimensões consideradas na auto-avaliação.**

A visita da equipa de avaliação tem a duração mínima de 1 dia e máxima de 2 dias. Posteriormente será produzido um relatório com comentários e recomendações, tendo por base um guião de avaliação *externa* compatível com o guião de auto-avaliação apresentado neste documento.

#### **5. Relatório final**

O relatório final corresponde à última etapa do exercício de auto-avaliação. Posteriormente, os relatórios finais de cada Faculdade serão integrados no contexto do processo da avaliação institucional da Universidade do Porto.

O relatório final é composto por três partes: relatório de auto-avaliação, o relatório da avaliação *externa* e o contraditório, no caso ser considerado necessário pela CA da respectiva Faculdade.

#### **6. Periodicidade da Avaliação**

O exercício de auto-avaliação deve ser realizado com uma periodicidade de três anos.

*(Aprovado em Secção Permanente do Senado em 14 de Março de 2007)*

**Avaliação Institucional da  
Universidade do Porto**

**Guião de Avaliação *externa***  
*“External” Evaluation Guidelines*

**Serviço de Melhoria Contínua  
Universidade do Porto**

15 de Fevereiro 2007

## 1. Objectivo da avaliação externa

Com a avaliação *externa* visam-se dois objectivos. Por um lado, pretende-se que a Faculdade avaliada reforce o conhecimento que tem sobre si própria, beneficiando de uma análise incidindo sobre os seus aspectos positivos e negativos mais relevantes, mas conduzida de uma perspectiva *externa*. Por outro, procura contribuir para a validação do relatório de auto-avaliação e ajuizar sobre a adequação do plano de melhoria proposto. Por outras palavras, na avaliação *externa* tenta realizar-se um juízo independente de aferição das várias dimensões consideradas no exercício de auto-avaliação. Não se trata assim de uma simples análise quantitativa e qualitativa de indicadores.

Mais especificamente, a avaliação *externa* deve enriquecer o exercício de auto-avaliação, contribuindo para:

- melhorar a caracterização do contexto no qual opera a Faculdade avaliada (principais oportunidades e ameaças);
- alargar o conhecimento sobre a estrutura organizacional e os processos de decisão inerentes a cada uma das áreas transversais e nucleares;
- ajuizar sobre os mecanismos internos de acompanhamento e avaliação do desempenho, sobre a capacidade da Faculdade para aprender e melhorar com base na identificação e na reflexão sobre as suas fraquezas, e como tira proveito dos seus pontos fortes;
- validar o exercício de auto-avaliação.

## 2. Organização da visita

A avaliação *externa* é conduzida por elementos pertencentes à Comissão de Avaliação (CA) de outra Faculdade da Universidade do Porto.

A visita da CA *externa* decorre num período máximo de 2 dias (não necessariamente consecutivos). Após a visita, a CA *externa* deverá produzir um relatório de avaliação com comentários e recomendações, num período que não deverá exceder as cinco semanas, em datas a fornecer pelo Serviço de Melhoria Contínua.

A realização da visita da CA *externa* pressupõe que, previamente, tenham sido tomadas providências de ordem logística e organizativa. A preparação da visita de avaliação deve contemplar, pelo menos, uma reunião (dia 0) com a CA da Faculdade avaliada, na qual a CA *externa* deve esclarecer dúvidas sobre o relatório de auto-avaliação, avaliar a necessidade de solicitar informação adicional, acordar sobre as datas, programa da visita e pessoas a contactar.

Nas reuniões posteriores (1º dia e 2º dia) não se devem ouvir apenas os membros dos órgãos de gestão da Faculdade. Os representantes da comunidade académica, professores, investigadores, estudantes e pessoal não docente, devem ser ouvidos. Em termos indicativos, a lista de pessoas a contactar deve incluir:

- o os membros da CA da Faculdade avaliada;
- o o director/presidente do Conselho Directivo e membros dos outros órgãos de gestão;
- o representantes do pessoal docente e investigador;
- o representantes dos estudantes de primeiro, segundo e terceiro ciclos e antigos alunos;
- o representantes do pessoal não docente (é desejável incluir colaboradores com conhecimento sobre as áreas nucleares e transversais abrangidas no processo de auto-avaliação);
- o se apropriado, representantes externos com interesses associados à Faculdade avaliada.

Preferencialmente, cada reunião deve incluir um número reduzido de participantes provenientes da Faculdade avaliada (4-5), facilitando uma discussão aberta. Nas reuniões com os estudantes este número pode ser mais elevado (até 10).

Relativamente à preparação e realização da visita, o modelo que abaixo se propõe deve ser tomado com exemplo indicativo.

<b>Dia</b>	<b>O quê e com quem?</b>	<b>Objectivo</b>
Dia 0 (reunião prévia)	Reunião com a CA da Faculdade avaliada (esta reunião pode ser realizada apenas com o presidente da CA <i>externa</i> )	Rever, clarificar dúvidas sobre o relatório de auto-avaliação, solicitar informação adicional e acordar sobre o calendário e programa da visita.

<b>Dia</b>	<b>O quê e com quem?</b>	<b>Objectivo</b>
1º dia	Reunião com a CA da Faculdade avaliada	Conhecer a forma como decorreu o processo de auto-avaliação.  Identificar e analisar questões relevantes emergentes da auto-avaliação: reacções ao relatório de auto-avaliação, existência ou não de clivagens internas, dificuldade em obter informação, etc.  Recolher e formar opinião sobre a adequabilidade e aceitação do plano de melhoria.
	Reuniões com os seguintes elementos:  Director/Presidente do Conselho Directivo e membros dos órgãos de gestão da Faculdade  Representantes dos estudantes de primeiro, segundo e terceiro ciclos e antigos alunos  Representantes do pessoal não docente	Recolher e formar opinião sobre a forma como decorreu o processo de auto-avaliação.  Recolher e formar opinião sobre as questões principais referidas no relatório de auto-avaliação.  Recolher e formar opinião sobre a adequabilidade e aceitação do plano de melhoria.
	Representantes externos com interesses associados à Faculdade avaliada (se apropriado)	Recolher e formar opinião sobre o desempenho e adequação da actividade da Faculdade.
2º dia	Reuniões com os seguintes elementos (continuação):  Representantes de professores e investigadores	Recolher e formar opinião sobre a forma como decorreu o processo de auto-avaliação.  Recolher e formar opinião sobre as questões principais referidas no relatório de auto-avaliação.

		Recolher e formar opinião sobre a adequabilidade e aceitação do plano de melhoria.
	Reunião final com a CA da Faculdade avaliada (antes da reunião final a comissão avaliadora deve ter algum tempo a sós para preparar o que vai transmitir à CA da Faculdade avaliada)	Confrontar a CA com as opiniões e factos obtidos nas reuniões anteriores.  Avaliar se a análise vertida no relatório de auto-avaliação reflecte fielmente a situação da Faculdade e se as respectivas recomendações são adequadas.  Discutir os aspectos que serão tidos em consideração no relatório de avaliação <i>externa</i> .

### 3. Aspectos metodológicos

Tal como já foi anteriormente enunciado, uma das tarefas da CA de avaliação *externa* é formar uma opinião crítica sobre o exercício de auto-avaliação da Faculdade avaliada.

Antes de se iniciar o período de visita, cabe ao Presidente promover as reuniões necessárias com os restantes membros da CA *externa* para que haja uma ampla discussão sobre o relatório de auto-avaliação, incidindo sobre aspectos, tais como credibilidade, profundidade e abrangência da análise efectuada na auto-avaliação, adequação das recomendações, lacunas, convergência dos vários corpos relativamente ao conteúdo do relatório, etc.

Na sequência destas reuniões o Presidente deverá promover uma reunião (dia 0) com a CA da Faculdade avaliada para esclarecer dúvidas sobre o relatório de auto-avaliação, solicitar informação adicional e acordar sobre o calendário e programa da visita. É importante que, nesta fase, os membros da CA *externa* cheguem a acordo sobre os aspectos a esclarecer e que definam o conjunto de questões que irão ser colocadas durante a visita.

O Presidente da CA *externa* assegura a condução de todas as reuniões que vão decorrer na Faculdade avaliada. De entre os membros da CA *externa*, deverá ser escolhido um elemento que actue como Secretário.

Durante a visita, o Presidente da CA *externa* deve iniciar cada reunião (1º dia, 2º dia) referindo-se aos objectivos de avaliação *externa* e colocar as questões previamente decididas. No entanto, tal não impede que, durante a troca de impressões, sejam introduzidas perguntas suplementares sempre que os membros da CA *externa* entendam pertinente. Todos os membros – incluindo o Secretário – podem colocar questões directamente. Registe-se que é importante que pelo menos um mesmo conjunto de perguntas seja formulado de forma idêntica aos vários corpos da Faculdade (órgãos de gestão, professores, estudantes, pessoal não docente), permitindo avaliar a consistência das respostas. Respostas discordantes sobre um dado tema será sinal de que é necessário aprofundar a sua análise.

Adicionalmente, e com o objectivo de validar o conteúdo do relatório de auto-avaliação, deve ser analisada a informação relevante que tenha surgido durante o período da visita. Esta validação deve ser sempre efectuada sem se identificar o emissor/fonte da informação. É importante também que a CA *externa* se aperceba de aspectos intangíveis que reflectem o ambiente geral que prevalece na Faculdade e,

em particular, nos seus vários corpos: partilha de valores, grau de motivação, nível de exigência e rigor, sentimento de pertença, etc.

Para além do Secretário, os restantes membros da comissão devem tomar as suas próprias notas durante a visita, e participar activa e construtivamente em todas as reuniões (antes, durante e após a visita de avaliação), contribuindo assim para o relatório de avaliação *externa*.

Quando a visita de avaliação estiver concluída, o Presidente da CA *externa* deve agendar uma reunião (2º dia) com os restantes membros da CA para discutir as linhas gerais do relatório de avaliação *externa* e distribuir tarefas.

A título exemplificativo e de forma não prescritiva, apresentam-se em seguida algumas questões que podem ser colocadas relativamente aos vários aspectos do relatório de auto-avaliação.

<b>Aspectos considerados no processo de auto-avaliação</b>	<b>Exemplos de questões que podem ser colocadas durante o processo de avaliação <i>externa</i></b>
<b>Relatório de auto-avaliação</b>	Os participantes no processo de avaliação leram/conhecem o relatório de auto-avaliação? Quais são as suas impressões? Há concordância relativamente ao seu conteúdo? Se não há, quais são as divergências principais? Existem aspectos relevantes não incluídos no relatório?
<b>Missão e objectivos (gerais e operacionais)</b>	Qual é a missão da Faculdade? A declaração de missão é coerente com a prática? Como é que a missão se articula com os objectivos gerais e operacionais? Face à missão qual é a atitude dos docentes, estudantes e pessoal não docente?
<b>Oportunidades e das ameaças</b>	Quais são as oportunidades e ameaças mais evidentes? Porquê?
<b>Forças e fraquezas das áreas transversais</b>	Quais são as forças e as fraquezas em cada uma das áreas analisadas? Como sustentam essas opiniões?

---

**Governança e Gestão**

- adequação da estrutura organizacional;
- procedimentos existentes na Faculdade para rever a sua missão, os objectivos gerais e os objectivos operacionais;
- eficácia e a eficiência dos processos de decisão e das práticas de gestão;
- eficácia e a eficiência dos processos administrativos relevantes;
- adequação dos sistemas de informação de suporte à gestão;
- equilíbrio financeiro e a capacidade para gerar receitas próprias;
- viabilidade económico-financeira;
- adequação dos critérios e dos procedimentos de distribuição interna do financiamento.

Como é que as decisões são preparadas e como é que são comunicadas/disseminadas?  
 As decisões são tomadas atempadamente?  
 Qual é a atitude em relação à colegialidade?  
 Quais os mecanismos de monitorização disponíveis?  
 Os recursos (estruturas de suporte, meios financeiros, meios humanos) são adequados para apoiar os processos de melhoria?  
 Como é partilhada a responsabilidade pela monitorização e melhoria (estruturas, pessoas, “feedback”)?  
 Qual o grau de eficácia e eficiência da actual organização?  
 As responsabilidades relacionadas com a gestão de qualidade estão formalmente atribuídas?

---

**Gestão de Recursos Humanos**
**Pessoal docente e investigador**

- procedimentos de recrutamento e selecção;
- procedimentos de monitorização e avaliação do desempenho;
- procedimentos de gestão de carreiras académicas;
- procedimentos de avaliação das condições de trabalho;
- políticas de formação nas áreas pedagógica, de comunicação, etc.;
- políticas de balanceamento entre tempo dispendido em actividades de ensino, investigação, gestão e extensão;
- estrutura de qualificação dos docentes e investigadores;
- estrutura etária e distribuição por género;

Os recursos humanos (docente e investigadores) são suficientes para levar a cabo a missão da Faculdade?  
 Quais os critérios de recrutamento, promoção e gestão de carreira?  
 O mecanismo de selecção dos docentes assegura a melhor escolha?  
 Que tipo de avaliação de desempenho é efectuada?  
 Existem mecanismos que permitam fazer face a um envelhecimento do corpo docente?

**Pessoal não docente**

- procedimentos de recrutamento e selecção;
  - procedimentos de monitorização e avaliação do desempenho;
  - procedimentos de gestão de profissões;
  - procedimentos de avaliação das condições de trabalho;
  - políticas de formação e desenvolvimento pessoal;
  - estrutura dos perfis profissionais;
  - estrutura etária e distribuição por género.
- 

Os recursos humanos (pessoal não docente) são suficientes para levar a cabo a missão da Faculdade?  
 Quais os critérios de recrutamento, promoção e gestão de carreira?  
 O mecanismo de selecção assegura a melhor escolha do pessoal não docente?  
 Que tipo de avaliação de desempenho é efectuada?  
 Existem mecanismos que permitam fazer face a um envelhecimento do pessoal não docente?

---

### Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

- rácios computador por estudante, docente, não docente e global;
- percentagem de computadores na rede de dados;
- percentagem de computadores portáteis;
- percentagem de cobertura *wireless*;
- disponibilidade de largura de banda e qualidade de serviço na rede local;
- disponibilidade de largura de banda e qualidade de serviço no acesso à rede da Universidade;
- disponibilidade de acesso remoto à rede local (rede privada virtual);
- confidencialidade das comunicações de dados;
- segurança (anti-vírus, anti-SPAM, sistemas de detecção de intrusão, backups...);
- serviços de TIC disponibilizados no campus (e-mail, VoIP, videoconferência, ...);
- nível de literacia em TIC dos recursos humanos;
- nível de utilização das TIC no ensino;
- política de utilização das TIC no campus;
- dimensionamento (FTE) e nível de conhecimentos da equipa dedicada à administração e suporte de TIC;
- afectação anual de recursos financeiros à área de TIC.

O acesso às tecnologias de informação e comunicação é satisfatório relativamente ao cumprimento da missão?

O nível de utilização das TIC no ensino/aprendizagem é satisfatório?

Existem módulos de ensino *on-line*?

O nível de utilização das TIC na gestão académica e administrativa é satisfatório?

O nível de utilização das TIC pelos estudantes é satisfatório?

Existem estruturas de apoio eficazes e eficientes?

---

### Ensino/Aprendizagem

- procedimentos para propor a criação, a modificação e a extinção de planos de estudo (conducentes ou não a grau e de educação contínua);
- procedimentos para avaliar os planos de estudo (porque foi escolhido, quais foram as alterações mais significativas em relação ao anterior, adequação da estrutura curricular, adequação ao mercado de trabalho, etc.);
- procedimentos para avaliar o processo ensino/aprendizagem (rácios estudante/professor, abordagens pedagógicas, utilização de TICs, avaliação pedagógica dos docentes pelos estudantes, qualificação e competências do corpo docente, etc.);
- procedimentos para avaliar o desempenho dos seus estudantes e promover os padrões académicos estipulados;
- procedimentos para a selecção e recrutamento de estudantes;
- orientações sobre o perfil dos graduados e a

Como se comporta a Faculdade quanto à atracção de novos alunos? (taxas de ocupação; médias; candidatos/vaga; candidatos em 1.º preferência por vaga);

Como se promove o acesso dos melhores estudantes?

Quais os critérios de recrutamento (especialmente para o segundo e terceiro ciclos)?

Como é que é acompanhado o progresso académico dos estudantes?

O nível do conhecimento de estudantes que entram pela primeira vez é analisado?

São medidas as taxas de reprovação e abandono? Como se explicam?

As classificações finais dos graduados são comparadas a nível nacional?

Quando e como se processa a revisão dos planos de estudo?

O grau de empregabilidade é monitorizado?

Os graduados são acompanhados ao longo do seu percurso profissional?

O nível de oferta e da procura é avaliado?

---

<p>respectiva ligação a metodologias pedagógicas específicas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promoção de actividades de investigação e inovação para os estudantes;</li> <li>• procedimentos para avaliar a integração e evolução profissional dos seus graduados;</li> <li>• adequação das infra-estruturas (salas de aula, laboratórios e bibliotecas, cantinas, e localização, idade e condições das infra-estruturas, etc.);</li> <li>• apoio social e acompanhamento psicológico dos estudantes, acções de integração e de promoção do sucesso académico.</li> </ul>	<p>Qual é a intervenção dos representantes da sociedade no processo ensino/aprendizagem?</p>
<p><b>Investigação &amp; Desenvolvimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• qualidade da investigação produzida (número anual de artigos científicos por doutorado, índices de impacto, coordenação e participação em projectos, etc.);</li> <li>• se aplicável, produção artística, literária e cultural (em quantidade, relevância, etc.);</li> <li>• mecanismos de gestão (criação, extinção e gestão das unidades de investigação; criação, extinção e gestão de unidades de interface; financiamento e captação de fundos);</li> <li>• incentivos à produção científica (prémios, dispensa ou redução de tempo lectivo, etc.);</li> <li>• actividades inovadoras e empreendedoras (valorização da propriedade intelectual, <i>spin-offs</i>, incubadoras, etc.);</li> <li>• recursos humanos (qualificação e número de investigadores, tempo dedicado à investigação em relação a outras actividades, etc.);</li> <li>• adequação das infra-estruturas (edifícios, laboratórios e bibliotecas).</li> </ul>	<p>Como se determina/calcula a produção científica da Faculdade?</p> <p>Quais os centros de investigação avaliados pela FCT e que resultados obtiveram?</p> <p>Como se afere a qualidade da investigação produzida?</p> <p>Como é financiada a actividade de I&amp;D?</p> <p>Que tipo de incentivos são dados à produção científica?</p> <p>Qual o grau de adequação dos recursos humanos e financeiros ao desenvolvimento de actividades de I&amp;D?</p> <p>Como promovem o desenvolvimento de actividades inovadoras e empreendedoras?</p>
<p><b>Relações com o Exterior e Internacionalização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedimentos para avaliar e monitorizar as actividades de índole externa e internacional;</li> <li>• mobilidade de estudantes e docentes;</li> <li>• participação e coordenação de actividades de educação e formação internacionais;</li> <li>• participação e coordenação de projectos de investigação internacionais;</li> <li>• prestação de serviços ao exterior;</li> <li>• participação e organização de actividades externas de cultura e lazer.</li> </ul>	<p>A declaração de missão da instituição inclui um compromisso com a internacionalização?</p> <p>As actividades de internacionalização da Faculdade podem ser classificadas como <i>ad-hoc</i> ou são sistematizadas?</p> <p>De que forma são encorajadas as parcerias com outras instituições tendo em vista, por exemplo a mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente e o estabelecimento de graus conjuntos?</p> <p>É assegurado que os diplomas conferidos pela Faculdade têm aceitação internacional no mercado de trabalho ou na progressão de estudos?</p> <p>Como é que a Faculdade avalia a integração académica e social dos estudantes, docentes e investigadores estrangeiros?</p>
<p><b>Plano de melhoria contínua</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é que a Faculdade responde às ameaças e oportunidades provenientes da sua envolvente externa?</li> </ul>	<p>Existem mecanismos internos de <i>feedback</i>? Em que domínios?</p> <p>Os resultados desse <i>feedback</i> são utilizados para</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as mudanças previstas para que a Faculdade cumpra com os objectivos?</li> <li>• As melhorias recomendadas constituem uma resposta adequada às fraquezas identificadas e são sustentadas pelas forças existentes?</li> </ul>	<p>melhorar?</p> <p>Existem mecanismos e ou procedimentos para a melhoria contínua? Em que domínios?</p> <p>Os resultados de processos externos de avaliação (CNAVES) e de acreditação profissional foram utilizados para corrigir eventuais insuficiências? De que forma?</p>
--	--

#### 4. Relatório de avaliação externa

É importante que a avaliação *externa* contribua para melhorar o conhecimento que a Faculdade avaliada tem de si própria e que estimule uma atitude de melhoria. Nestas condições, o relatório de avaliação *externa* deverá traduzir de uma forma sucinta e objectiva, um juízo crítico construtivo, quer sobre o processo de auto-avaliação, quer sobre o conteúdo do respectivo relatório. Assim, na elaboração do relatório de avaliação *externa* deve presidir uma atitude positiva relativamente à Faculdade avaliada.

Sempre que possível, todas as recomendações e conclusões devem ser baseadas ou justificadas em evidência objectiva. Quando tal não for praticável, as opiniões da CA *externa* podem ainda ser expressas, desde que a lógica subjacente seja bem fundamentada. No entanto, são de evitar referências pessoais que, de algum modo, possam prejudicar ou embaraçar os elementos da Faculdade avaliada. É expressamente vedada a utilização de procedimentos e práticas da Faculdade avaliadora (em todo ou em parte) como exemplo ou modelo para a Faculdade avaliada.

A avaliação *externa* pode ainda contribuir para a troca de experiências e de boas práticas. No entanto, recomendações redigidas num tom demasiado prescritivo não são recomendáveis (por exemplo, “a Faculdade X deverá adoptar o procedimento Y composto pelos passos Z”).

O relatório, que não deverá exceder dez páginas, deverá ter uma estrutura que contemple os seguintes tópicos:

- Introdução e metodologia utilizada
- Avaliação da definição de missão e dos objectivos gerais e operacionais
- Avaliação do contexto externo, das ameaças e das oportunidades
- Avaliação das forças e fraquezas nas várias áreas
- Avaliação do plano de melhoria
- Crítica geral e recomendações

Após a visita da CA *externa*, o relatório de avaliação deverá ser remetido ao Serviço de Melhoria Contínua no prazo de cinco semanas. Este relatório será entregue ao Presidente da CA da Faculdade avaliada, que terá duas semanas para enviar o contraditório para o Serviço de Melhoria Contínua.