

AutORIZADA a fazer
a pesquisa documental e as
entrevistas e os questionários.
Jurema Calemba
27/08/2024
Vice-Reitor

EXMO.

REV. DOUTOR JERÓNIMO CAHINGA

VICE-REITOR PARA ÁREA DE
EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA DA UCAN

ASSUNTO: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Os meus respeitosos cumprimentos.

Em virtude da frequência da bolsa de mestrado em Educação, na especialidade de Supervisão Pedagógica e Orientação da Prática Profissional pela professora Jurema Calemba Massuquinini com o nº de matrícula 2022010, na Escola Superior de Educação Paula Frassinetti, Porto – Portugal.

Com o intuito de fazer a pesquisa de campo para a minha dissertação, que tem como Tema: O PAPEL DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE NO ENSINO SUPERIOR NA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE ANGOLA.

Venho por intermedio desta solicitar ao Exmo. Vice-Reitor, à autorização para efetuar a pesquisa documental, as entrevistas e os questionários complementares para o meu trabalho de dissertação de mestrado, na Universidade.

Ciente que este assunto merecerá a Vossa atenção.

Pelo que,

Espera deferimento.

Luanda, 27 de Agosto, de 2024.

A bolsaira

Jurema Massuquinini
Jurema Calemba Massuquinini

Contatos: 930137858/2022010@ese pf.pt



Plano Estratégico da UCAN

Universidade Católica de Angola

2022

2026

Índice

Índice de quadros e tabelas *Pág. 4*

Abreviaturas, Siglas e Acrónimos *Pág. 5*

A Palavra da Reitora *Pág. 6*

Nota Introdutória *Pág. 8*

Perfil Institucional

UCAN: um pouco de história *Pág. 9*

Missão *Pág. 10*

Visão *Pág. 11*

Os nossos valores: princípios de actuação da UCAN *Pág. 12*

A UCAN hoje em números *Pág. 13*

Ameaças e Pontos fracos *Pág. 14*

Oportunidades para o sucesso *Pág. 16*

Linhas Estratégicas 2022 – 2026

Preâmbulo *Pág. 18*

Desdobramento das Linhas Estratégicas *Pág. 21*

LE 1: Capital humano: formação, retenção, reconhecimento e humanização *Pág. 21*

Plano de actuação no âmbito da LE 1: Capital humano: formação, retenção, reconhecimento e humanização *Pág. 21*

LE 2: Ensino e Inovação *Pág. 24*

Plano de actuação no âmbito da LE 2: Ensino e Inovação *Pág. 24*

LE 3: Pesquisa, desenvolvimento e produção de conhecimento *Pág. 28*

Plano de actuação no âmbito da LE 2: Pesquisa, desenvolvimento e produção de conhecimento *Pág. 28*

LE 4: Extensão Universitária *Pág 31*

Plano de actuação no âmbito da LE 4: Extensão Universitária *Pág 31*

LE 5: Credibilização nacional e internacionalização *Pág 32*

Plano de actuação no âmbito da LE 5: Credibilização nacional e internacionalização *Pág 32*

LE 6: Sustentabilidade e credibilidade financeira e infraestrutural *Pág 35*

Plano de actuação no âmbito da LE 6: Sustentabilidade e credibilidade financeira e infraestrutural *Pág 35*

Monitorização e Avaliação do Plano *Pág 36*

Nota Final *Pág 40*

Anexo: Cursos a criar durante o Quinquénio *Pág 41*

Índice de quadros e tabelas

QUADROS

Quadro nº 1: A UCAN em números *Pág. 13*

Quadro nº 2: Ameaças *Pág. 14*

Quadro nº 3: Pontos fracos *Pág. 14*

Quadro nº 4: Oportunidade para o sucesso *Pág. 16*

Quadro nº 5: Linhas Estratégicas para 2022-2026 *Pág. 20*

TABELAS

Tabela nº 1: Plano de actuação da LE1 Capital Humano: formação, retenção, reconhecimento e humanização *Pág. 21*

Tabela nº 2: Plano de actuação da LE2 Ensino e Inovação *Pág. 24*

Tabela nº 3: Plano de actuação da LE3 Pesquisa, desenvolvimento e produção de conhecimento *Pág. 28*

Tabela nº 4: Plano de actuação da LE4 Extensão Universitária *Pág. 31*

Tabela nº 5: Plano de actuação da LE5 Credibilização Nacional e Internacionalização *Pág. 32*

Tabela nº 6: Plano de Actuação da LE6 Sustentabilidade, Credibilidade Financeira e Infraestrutural *Pág. 35*

FIGURAS

Figura nº 1: Valores da UCAN *Pág. 12*

Figura nº 3: Modelo de gestão dinâmica *Pág. 37*

Figura nº 3: Níveis de Planificação *Pág. 38*

Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

CEA- Centro de Estudos Africanos

CEAST – Conferência Episcopal de Angola e São Tomé

CEIC-UCAN – Centro de Estudos e Investigação Científica da UCAN

CID – Centro de Investigação do Direito

CEIE – Centro de Estudos e Investigação em Ética

CIEI – Centro Interdisciplinar de Estudos e Investigação

GIRI – Gabinete de Intercâmbio e Relações Internacionais

IES – Instituição de Ensino Superior

IRMAT – Instituto de Recursos Minerais Ambiente e Tecnologia

ISDB – Instituto Superior Dom Bosco

ISUP-JPII – Instituto Superior João Paulo II

ISCS – Instituto Superior de Ciências da Saúde

LAB –Laboratório de Ciências Sociais e Humanidades

LE – Linhas Estratégicas

MESCTI – Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Investigação

PDCA – *Plan, Do, Control, Act* (Planificar, Executar, Controlar, Agir) (Modelo de gestão dinâmica)

PE – Plano Estratégico

PIC – Programa de Iniciação Científica

UCAN – Universidade Católica de Angola

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

UNIAO – Programa da União Europeia de Apoio ao Ensino Superior de Angola

UO – Unidade Orgânica

A Palavra da Reitora



É com sentimento de uma esperança renovada e confiança num futuro airoso da UCAN que testemunho a conclusão deste Plano Estratégico 2022-2026. Agradeço à Comissão restrita que levou a cabo a sua compilação, aos distintos sectores e unidades orgânicas que foram os verdadeiros artífices de todo este trabalho que culminou no documento estratégico aprovado pelo Senado Universitário, a 18 de Julho de 2023.

Trata-se de uma ferramenta de sacramental importância organizacional, porquanto dela depende, em grande medida, a implementação coordenada, articulada e

planificada dos objectivos e acções preconizados para este quinquénio, 2022-2026, com recurso a estratégias que facilitem a identificação, a aquisição, a afectação e a utilização de recursos de maneira mais eficiente e proficiente.

O Plano Estratégico permite, deste modo, a visibilidade da nossa missão e valores que se espelham na consistência do nosso saber-fazer, voltado para a excelência que se consubstancia na constante e permanente determinação de melhorar todos os processos internos conducentes a uma gestão responsável, competente, científica e moderna. Uma gestão comprometida com a melhoria da qualidade da formação graduada e pós-graduada, da investigação científica, da extensão universitária e da própria gestão e internacionalização, enquanto pilares da acção de qualquer instituição de Ensino Superior.

Ao concentrar toda a sua atenção no Capital Humano (1.^a LE), no Ensino e Inovação (2.^a LE), na Pesquisa, Desenvolvimento e Produção de Conhecimentos (3.^a LE), na Extensão Universitária (4.^a LE), na Credibilização Nacional e Internacionalização (5.^a LE) e na Sustentabilidade e Credibilidade Financeira e Infraestrutural (6.^a LE), a UCAN pretende responder, de maneira criteriosa e sustentável ao desafio de superar, a curto, médio e longo prazo, a concorrência interna e começar a dar passos, cada vez mais firmes, rumo à conquista de uma posição condigna entre as melhores universidades do continente africano.

Desde esta perspectiva, este Plano Estratégico deve ser assumido, com toda a seriedade e rigor, como um ponto de partida para um novo ciclo de uma gestão focada nos resultados que ajudem a resgatar a mística e a identidade da UCAN. Tarefa essa que pressupõe o envolvimento de todos os integrantes deste projecto académico que se chama UCAN: estudantes, professores, pessoal administrativo, auxiliares de serviços, directores, decanos e todo o *staff* do corpo reitoral. Pois, é o envolvimento e o comprometimento de todos e de cada um a seu nível que assegurará a transformação destas Linhas Estratégicas em práticas norteadoras de um saber-fazer assente da ética e numa cultura humanística capaz de propiciar um verdadeiro desenvolvimento integral, inclusivo, nacional e humano.

Somos a Universidade Católica de Angola, um apostolado académico, um projecto de evangelização emancipadora da mulher e do homem angolano e de todos quantos residem em Angola, uma instituição atenta aos reais problemas da sociedade e consciente da sua responsabilidade de, junto com outras forças vivas da sociedade, procurar soluções viáveis por meio de uma formação científica e humana de qualidade comprovada.

Mas não podemos perder de vista que este desiderato pode ficar aquém de qualquer realismo sem uma aposta firme numa gestão esclarecida e planificada, assumindo que o nosso sucesso institucional passa, necessariamente, pela qualidade e rigor da nossa gestão, seja ela corrente ou estratégica.

Pelo que temos de admitir e, quiçá, interiorizar que este Plano Estratégico não é um mero instrumento de planificação. Ele é, antes de mais, um compromisso individual e colectivo de acção, resultante de um estudo diagnóstico do contexto interno e externo da realidade vivida e circundante, por meio do qual foi possível fazer o levantamento exaustivo e uma análise minuciosa dos aspectos fortes e fracos que condicionaram a execução do Plano Estratégico 2018-2022, bem como a identificação das oportunidades que o contexto pós-Covid 19 nos propiciou nas suas múltiplas facetas.

Nesta conformidade, faço votos de que, tal como foi possível contar com todos os sectores na concepção e elaboração deste Plano, todos os sectores se envolvam, também, na materialização dos objectivos preconizados neste documento.

Termino endereçando uma palavra de apreço à CEAST – Conferência Episcopal de Angola e São Tomé, pela confiança depositada em mim, tal como depósito em cada um de vós, em prol da gestão e administração desta instituição Católica de Ensino Superior de enorme utilidade social e, conseqüentemente, nacional.

Um bem-haja a todos.

Maria da Assunção

0 Nota introdutória

O Plano Estratégico 2022-2026 (PE) contém as Linhas Estratégicas da Universidade Católica de Angola para esse quadriénio, período do primeiro mandato da nova equipa reitoral, nomeada em Novembro de 2021 e empossada a partir de Março de 2022.

Num Plano Estratégico, identificam-se os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades, a partir dos quais se desenvolve a estratégia de actuação e se definem acções pertinentes visando concretizar as metas e os objectivos organizacionais, fornecendo as directrizes tácticas e operacionais para impulsionar a melhoria e o constante crescimento da Instituição.

O diagnóstico da UCAN evidenciou que, não obstante o seu prestígio e reconhecimento nacional e internacional, a Instituição precisa de continuar a investir fortemente para superar as debilidades que ainda a enfermam para manter o seu posicionamento e imagem enquanto universidade de referência, um ensejo expresso no mandato passado, mas que ficou aquém de ser alcançado. À luz dessa constatação, definiram-se os objectivos estratégicos alinhados à Visão e à Missão da UCAN e estabeleceram-se as acções que a Universidade irá desenvolver neste quinquénio e que constam neste Plano.

O documento está estruturado em quatro partes:

- Na primeira, faz-se a o Enquadramento do PE, indicando a sua finalidade e exigências para corresponder aos objectivos da Instituição. Segue-se a apresentação do perfil da UCAN, com breves notas sobre a sua história, a sua Visão, a Missão e os Valores que orientam a sua actuação. O capítulo termina com dados numéricos actuais da UCAN;
- Na segunda parte, faz-se uma abordagem sobre o Diagnóstico realizado na UCAN, o que resultou no quadro síntese com os **pontos fracos, as ameaças e os factores de oportunidade de sucesso da Universidade** na base dos quais se elaboraram as LE deste Plano Estratégico;
- Na terceira parte, apresenta-se cada uma das seis Linhas Estratégicas. Após a fundamentação da pertinência de cada uma dessas Linhas, elas aparecem desdobradas em Objectivos Estratégicos, com as respectivas Acções e Indicadores;
- Na quarta parte, descrevem-se os processos de monitorização e de avaliação do Plano.

O documento encerra com uma Nota Final.

I. Perfil Institucional

1.1. UCAN: um pouco de história

O projecto de criação de uma universidade católica em Angola começa a ser concretizado em 1991, com a ida dos Bispos angolanos a Fátima, Portugal, na celebração dos 500 anos de evangelização de Angola. Em Agosto de 1992, o executivo angolano concede autorização à CEAST de criar a Universidade Católica de Angola (**Decreto nº 38-A/92 de 7 de Agosto**).

Em Outubro de 1997, a Conferência Episcopal de Angola e S. Tomé (CEAST) cria, por Decreto, a Universidade Católica de Angola, com sede em Luanda.

Enquanto instituição da Igreja Católica, a UCAN conforma-se, em tudo, com as disposições da Constituição Apostólica “*Ex Corde Ecclesia*”, publicada pelo Papa João Paulo II, em 15 de Agosto de 1990.

A UCAN constitui, nos termos da lei, uma pessoa colectiva de utilidade pública, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, patrimonial, administrativa, financeira e disciplinar (Art. 2º, do Decreto nº 38-A/92, de 7 de Agosto).

Em 22 de Fevereiro de 1999, ao abrir as suas portas, a UCAN torna-se na primeira instituição do ensino superior privado no país e, em razão não só dessa primazia, mas também pela qualidade dos serviços que presta, a nível da formação e da investigação, goza do aval social, sendo os quadros nela formados bem aceites no mercado laboral.

Ao fim de quase um quarto de século, a UCAN continua a afirmar-se nacional e internacionalmente, apostando na qualidade, não obstante, o contexto sociopolítico e económico se caracterizar por um nível de incerteza, sendo aconselhável uma atitude prudente e orientada para a consolidação e exploração dos recursos e para a eficiência no aproveitamento das oportunidades disponíveis. Simultaneamente, é ainda melhorável o impacto efectivo e percebido da UCAN no seu meio.



1.2. Missão

A Universidade Católica de Angola é uma instituição de ensino integrada no subsistema de ensino superior, que tem por missão desenvolver actividades de ensino, investigação científica e extensão universitária consubstanciadas na prestação de serviços à comunidade, através da promoção, difusão, criação e transmissão da ciência e da cultura. De igual modo, promove e realiza projectos que concorram para o desenvolvimento da comunidade circundante. Sendo o seu objecto garantir, em forma institucional, uma presença cristã no mundo universitário, perante os grandes problemas da sociedade e da cultura, ela deve possuir, enquanto católica, as seguintes características essenciais:

- a. Ser uma instituição cristã, não só dos indivíduos, mas também da comunidade universitária;
- b. Preservar uma reflexão incessante, à luz da fé católica e da doutrina social da Igreja, sobre o tesouro crescente do conhecimento humano, ao qual procura dar um contributo, mediante a própria investigação;
- c. Preservar fidelidade à mensagem cristã, tal como é apresentada pela Igreja;
- d. Manter o empenho institucional ao serviço do povo de Deus e da família humana no seu itinerário rumo àquele objectivo transcendente que dá significado à vida.

A Universidade Católica de Angola tem, ainda, como missão actuar solidária e efectivamente para o desenvolvimento integral da pessoa humana e da sociedade, por meio da geração e comunhão do saber, comprometida com a qualidade, os valores éticos e cristãos, na busca da verdade.

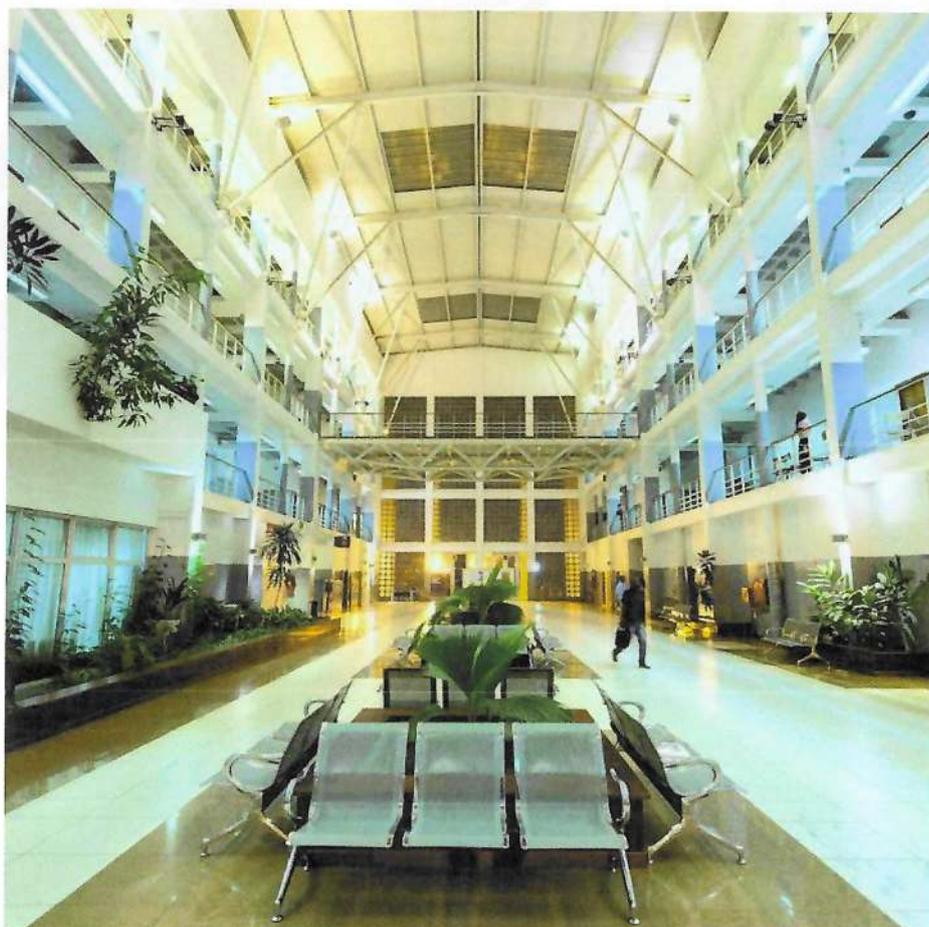
A Universidade deve:

- a. Promover acções de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, disponibilizando os recursos necessários para esses fins;
- b. Desenvolver actividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento e a valorização económica do conhecimento científico;
- c. Promover a mobilidade efectiva nacional e internacional de docentes, investigadores, estudantes e licenciados, dentro e fora do país;

Na persecução de sua missão, a UCAN, orientando-se pelos princípios cristãos, pauta a sua actuação no respeito aos direitos fundamentais da pessoa humana.

1.3. Visão

A UCAN almeja ser uma instituição de referência no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão, processos comprometidos com a inovação, o desenvolvimento sustentável e a justiça social.



1.4. Valores: princípios de nossa actuação

Os valores definem o modo como a Universidade quer ser e caminhar e sustentam a sua visão estratégica. Devem estar presentes em todos os seus programas e actividades, a par dos valores específicos como instituição de ensino e como entidade da Igreja Católica:

Fig. 1: Valores da UCAN



- a. Tudo se consegue com esforço e um **TRABALHO** bem feito produz satisfação e conduz à perfeição pessoal, sendo o trabalho o motor da produção e do desenvolvimento das organizações e dos países;
- b. A **RESPONSABILIDADE** é o fundamento das acções humanas e estas têm consequências sobre os outros, pelo que se exige responsabilidade social na produção e na transferência do conhecimento, nos processos de gestão, no compromisso com os direitos humanos e com a sustentabilidade económica e ambiental;
- c. O **RESPEITO** pela dignidade da pessoa humana, pelas normas, pelo funcionamento da instituição e pelo património, pelas autoridades, em geral, e pela instituição, em particular, é um princípio indissociável de toda a acção da UCAN;
- d. A actividade da universidade é um **SERVIÇO** público que orienta as suas acções para atender às necessidades da sociedade em formação superior, e para produzir, transferir e aplicar o conhecimento em benefício da qualidade de vida dos cidadãos, assumindo o compromisso com o bem comum (aprender a pensar e a agir em termos de país);
- e. Cada um tem o direito de se expressar, propondo ou dissentindo livremente, mas sempre no uso responsável da **LIBERDADE**, na perspectiva de que o exercício da liberdade pressupõe uma articulação harmoniosa no encontro com o outro;
- f. A **TRANSPARENCIA** suscita confiança e uma cultura organizacional transparente propicia a adesão e protege melhor os direitos das pessoas. A ausência da transparência nas organizações é potencialmente geradora de condutas corruptas.

1.5. A UCAN hoje, em números

Apresenta-se, a seguir, números sobre a UCAN, em termos da comunidade académica e das estruturas universitárias, hoje.

Quadro nº 1: A UCAN em números

DEFINIÇÃO	Nº
Salas de aula ¹	70
Laboratórios ²	16
Bibliotecas ³	4
Faculdades	5
Institutos ⁴	5
Centros de Investigação autónomos	7
Centros de Investigação e/ou de extensão de UO	5
Cursos de graduação	20
Mestrados	7
Doutoramentos	-
Pós-graduações (agregação pedagógica)	1
Especialização para gestores universitários	1
Conselho Científico da UCAN	1
Matrículas nos cursos de graduação	4 500
Matrículas nos cursos nos mestrados	176
Graduados até 2022	6 304
Pós-graduados (mestrado) até 2023	20
Professores efectivos ⁵	65
Professores colaboradores ⁶	340
Funcionários administrativos ⁷	282

¹ Inclui as salas do Edifício Michael L. Kennedy, do ISUP e do ISDB.

² Idem.

³ Uma biblioteca central e três especializadas.

⁴ Inclui o Instituto de Ciências da Saúde e o Instituto de Ciências Agrárias.

⁵ Inclui os do ISUP e do ISDB.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

II. Pontos fracos e ameaças

Para que a UCAN prospere e promova a melhoria da sua oferta formativa e dos seus serviços, é fundamental a atenção aos **pontos fracos e às ameaças**, bem como aos **factores críticos de sucesso** que permitirão a definição rigorosa do caminho a seguir e a formulação clara dos seus objectivos estratégicos. Nos últimos anos, a posição da UCAN nos *rankings* parece afectar o seu prestígio, pelo que urge investir em acções que contribuam para aumentar a visibilidade dos seus resultados positivos.

Visando um conhecimento actual da UCAN, procedeu-se a um diagnóstico institucional, envolvendo professores, investigadores, estudantes e pessoal não docente. Esse diagnóstico permitiu identificar as fraquezas da UCAN e as oportunidades, assim como determinar as acções a planificar para superar as falhas e garantir o desenvolvimento da Universidade.

Um dos muitos aspectos fracos apontados tem a ver com a gestão, a todos os níveis, sobressaindo a centralização, a morosidade na tomada de decisões, muitas vezes. Um outro aspecto que se evidencia é a não aplicação da estratégia de desenvolvimento da Universidade e, em certa medida, alguma fragilidade na tomada de medidas oportunas e adequadas diante de incumprimentos.

Quadro nº 2: Ameaças

- Concorrência de outras IES;
- Dificuldades financeiras das famílias resultando na incapacidade de determinados estudantes cobrirem os seus custos, resultando, muitas vezes, em desistência;
- Deficiente formação de base dos candidatos à Universidade;
- Desajuste entre o preço das propinas e o real valor dos custos da formação, agravado pelos atrasos sistemáticos nos pagamentos das propinas pelos estudantes;
- Fuga de docentes e de técnicos capacitados dados os salários pouco atractivos e as fracas condições de trabalho;
- Pouco envolvimento da Liga Alumni na vida da Universidade, não obstante o protocolo assinado e a existência do gabinete da Liga, na UCAN;

Quadro nº 3: Pontos fracos

- Fraca capacidade de aproveitamento dos protocolos e acordos firmados com outras IES;
- Deficiente formação pedagógica de alguns docentes e resistência a essa formação;
- Dificuldade em proceder a ajustes salariais a todos os níveis;

- Deficiente envolvimento de alguns dos docentes e de trabalhadores não docentes em muitas das actividades extracurriculares da Instituição e baixo espírito de entrega;
- Abstenção de alguns docentes em actividades curriculares;
- Reduzido número de exemplares do acervo bibliográfico de apoio às ofertas formativas e/ou a sua caducidade na Biblioteca;
- Inexistência de biblioteca virtual;
- Baixo incentivo ao estudo por consulta bibliográfica;
- Infraestruturas insuficientes a nível de salas de aula, gabinetes, laboratórios, face às necessidades da Instituição;
- Fraco apetrechamento e uso dos laboratórios;
- Limitação de recursos financeiros para a reestruturação interna, extensão universitária, desenvolvimento, melhoria das infraestruturas, etc.;
- Incapacidade financeira para capital humano e para a aposta em investigação de excelência;
- Insuficiente número de professores com formação avançada e ameaça de perda dos poucos com essa formação;
- Dificuldade em aplicar o Estatuto da Carreira Docente e de redefinir o vínculo dos professores, resultando num alto índice de professores colaboradores e na manutenção de professores efectivos com desempenho de colaboradores;
- Baixa produção científica por parte dos professores;
- Dificuldade de tomada de medidas para com os incumprimentos de responsabilidades;
- Dificuldade de melhorar o perfil académico e pedagógico dos docentes: cerca de 45% ainda é constituída por, apenas, licenciados e, em alguns casos, admissões de recém-licenciados;
- Dificuldade em melhorar a qualidade do ensino;
- Caducidade da maior parte dos cursos, alguns com mais de vinte anos;
- Carácter quase exclusivamente teórico dos cursos, com baixas apostas em estágios;
- Ineficácia de alguns serviços de apoio e dificuldade de tomada de medidas tendentes à sua melhoria;
- Falta de investimento em programas de reforço para os estudantes admitidos nos vários cursos;
- Funcionamento muito deficiente do software de gestão académica, comprometendo a qualidade dos dados;
- Envolvimento incipiente dos estudantes na investigação e extensão, agravado pela inexistência da disciplina de Metodologia de Investigação Científica nos planos de estudo de muitos dos cursos;
- Inexistência de espaços de lazer;
- Ensino das línguas pouco proficiente;
- Desactualização do site da UCAN, a sua janela para o mundo.

III. Oportunidades para o sucesso

Quadro nº 4: Oportunidades para o sucesso

- Tutela da UCAN pela Igreja Católica, o que lhe dá credibilidade e prestígio;
- Cultura ética institucional da UCAN;
- Novo edifício destinado às pós-graduações em funcionamento;
- Aposta na formação do pessoal docente e administrativo;
- Manutenção de alguns professores experientes;
- Existência de vários centros de investigação que, seguindo a trajectória do CEIC, têm concorrido para a projecção nacional e internacional da UCAN, através de conferências, palestras, fóruns e publicações, etc., na perspectiva do incremento da investigação e da produção de conhecimento;
- Reconhecimento nacional e internacional do trabalho do CEIC, pautado pela isenção, objectividade e rigor;
- Imagem positiva da UCAN dentro e fora do País;
- Cultura da ética na investigação, com relevante intervenção do Comité de Ética em Investigação envolvendo seres humanos, o único numa IES em Angola;
- Rede de contactos e parceiros internacionais no ramo do ensino e da pesquisa;
- Programa de Iniciação Científica (PIC) da Faculdade de Ciências Humanas, com participação internacional e publicação de artigos de estudantes em revista internacional;
- Premiação de estudantes da UCAN participantes em concursos nacionais e internacionais;
- Bom nível de empregabilidade dos graduados pela UCAN;
- Alargamento do programa de bolsas internas de graduação;
- Extensão das bolsas de pós-graduação a trabalhadores não docentes;
- Mobilidade académica internacional iniciado e tendente a alargar, com a assinatura de acordos no âmbito do programa Erasmus Plus;
- Oferta da especialização para gestores universitários, iniciado no âmbito do programa UNIAO, com perspectivas de continuidade;
- Oferta de pós-graduação em agregação pedagógica para docentes;
- Criação do Centro de Línguas;
- Incremento do número de professores com doutoramento, produto do investimento da UCAN em bolsas de estudo;
- Incremento da avaliação institucional, como meio de diagnosticar a situação da UCAN e despertar para a necessidade de tomada de medidas oportunas e consequentes;
- Parceria com a Universidade Aberta de Lisboa, um caminho aberto para a implementação do ensino a distância.



**Linhas Estratégicas
UCAN para
2022 – 2026**

IV. Linhas Estratégicas 2022 – 2026

4.1. Preâmbulo

O reposicionamento da Universidade Católica de Angola, enquanto universidade que sempre primou pela qualidade, excelência e distinção, passa pelo planeamento estratégico, como ponto de partida para a reestruturação da sua gestão e funcionamento, resultando no seu Plano de Desenvolvimento Estratégico.

A premissa precedente impõe uma atitude reactiva no sentido de os órgãos de governo da UCAN identificarem e resolverem não apenas os problemas existentes, mas, também, determinarem as suas causas. Isto permitirá actuar para mitigar e suprimir aqueles problemas, assim como adoptar uma atitude proactiva antevendo e antecipando a acção em relação aos problemas latentes. A combinação desses dois factores conduzirá à mudança estrutural e funcional da UCAN, ligada à evolução e melhoria do seu ambiente, o que exige um repensar e uma redefinição da sua estratégia de desenvolvimento.

Nessa perspectiva, o Plano Estratégico (PE) da UCAN para o quinquénio 2022 - 2026 redefine o futuro que a Universidade almeja, os procedimentos, as acções e as linhas de actuação para a materialização desse futuro. Para a criação desse PE, o primeiro passo é a concepção das LINHAS ESTRATÉGICAS.

A concepção do PE de uma IES é sempre afectada por factores endógenos e exógenos a ela. No caso da UCAN, os factores endógenos estão, sobretudo, associados às suas limitações de recursos financeiros e de infraestruturas. Os factores exógenos dizem respeito ao contexto sociopolítico e económico do país particularmente dinâmico e à volatilidade do mercado internacional, passível de afectar a economia angolana e, por arrastamento, a própria Universidade.

Apesar dos factores referidos acima, impõe-se a reforma da UCAN em distintas vertentes – na metodologia de trabalho, nos procedimentos, na tecnologia e na gestão dos recursos – para sua (re)orientação e desenvolvimento. Isto obriga a lançar mão a instrumentos de gestão que nortearam a acção da UCAN durante o quadriénio precedente, entre os quais o Plano Estratégico 2018 - 2021 e a última análise SWOT, tirando-se proveito deles, identificando o passivo e o activo registados, e transformando as ideias em práticas úteis, rentáveis e sustentáveis.

Por conseguinte, para além dos desafios apresentados pela Reitora da UCAN, no seu discurso de tomada de posse, a criação das **Linhas Estratégicas da UCAN para o PE do Quinquénio 2022-2026**, teve por base os seguintes pressupostos:

- A missão, a visão e os valores da UCAN;
- O **Plano Estratégico de 2018-2021**, que contém o Diagnóstico Estratégico da UCAN com muitos pontos ainda actuais;
- O **Relatório de Balanço do Quadriénio 2018-2021**;
- O **diagnóstico** feito à comunidade académica da UCAN, envolvendo docentes, investigadores, estudantes e pessoal não docente;
- A sinopse dos **pontos fracos e ameaças**, bem como as **oportunidades para o sucesso**, que espelham a realidade da UCAN e indicam as áreas em que deve incidir a actuação dos sectores da Universidade para os próximos anos.

Na base desses considerandos, a Comissão, nomeada por **Despacho Reitoral N.º 70/GR/UCAN/2022**, de 1 de Agosto, definiu e foram aprovadas pelo Senado as **Linhas Estratégicas da UCAN para o Quinquénio 2022-2026**.



Figura nº 3: Linhas Estratégicas para o Quinquênio 2022-2026:



4.2. Desdobramento das Linhas Estratégicas

As seis **Linhas Estratégicas** (LE) constituem as áreas em que incidirão as acções com vista à melhoria e ao desenvolvimento da UCAN. Para cada LE traçaram-se **objectivos estratégicos mensuráveis** com as **acções** a serem executadas visando os resultados almejados.

4.2.1. Linha Estratégica 1: Capital humano: formação, retenção, reconhecimento e humanização

O **capital humano** é a componente mais importante de qualquer organização. A sua qualificação é indispensável, pois, ainda que existam as melhores condições de trabalho e os mais modernos equipamentos, não resistirão às deficiências de uma baixa qualificação do capital humano em termos de competência, comprometimento e motivação. Quanto maior a capacidade da equipa humana, o seu compromisso com a missão, a visão, os valores e os objectivos da Instituição, melhor será o seu desempenho, mais eficientes serão as tarefas que realiza e os objectivos propostos poderão ser cumpridos com superior qualidade.

No seu desenvolvimento institucional, a UCAN deve, pois, continuar a investir na valorização do seu pessoal, através de acções estratégicas coerentes e sustentáveis, com formação, treino, desenvolvimento do espírito de responsabilidade, de pertença, alimentado por uma base ética, científica e deontológica, por um lado e, por outro, com salários competitivos, bom ambiente de trabalho, mecanismos de reconhecimento e de premiação do mérito, entre outros benefícios. Isso poderá ter um impacto positivo no pessoal docente e não docente, contribuindo para a sua motivação e, conseqüentemente, retenção, o que garantirá à UCAN. o cumprimento dos desígnios e desafios a que se propõe.

4.2.1.1. Plano de actuação no âmbito da LE 1: Capital humano: formação, retenção, reconhecimento e humanização

Objectivos estratégicos	Acções	Indicadores	Origem dos fundos
1.1. Melhorar o nível académico, pedagógico e ético do corpo docente e não docente.	1.1. Melhoria das práticas de recrutamento, selecção, contratação e integração do pessoal docente e não docente;	Até Julho de 2024, definição dos perfis académico, técnico, profissional e ético-moral do pessoal docente e não docente	-
	1.2. Fomento da formação de professores com os graus de mestre ou doutor;	Até 2026, todo o corpo docente da UCAN com grau académico mínimo de mestrado e agregação pedagógica e 20% com doutoramento.	Fundo dos Petróleos

	<p>1.3. Contratação de professores com grau mínimo de mestre e com agregação pedagógica;</p>		
	<p>1.5. Promoção de acções de formação científica, técnica e ética regular para funcionários.</p>	<p>Anualmente, pelo menos duas acções de formação para o corpo docente, de participação obrigatória, avaliação e reconhecimento.</p>	<p>Fundos próprios da UCAN</p>
	<p>1.6. Adopção de políticas de retenção do capital humano.</p>	<p>Revisão da política remuneratória e de incentivos anuais com base no desempenho excepcional do pessoal docente e não docente;</p> <p>Melhoria das condições de trabalho e criação de outras condições, como espaços de jogos, ginásio...</p>	<p>Fundos próprios da UCAN</p>
<p>2. Melhorar a comunicação institucional</p>	<p>2.1. Obrigatoriedade do uso do email institucional a toda a comunidade académica: gestores, docentes, pessoal administrativo e estudantes;</p> <p>2.2. Circulação ágil e eficiente das informações, sensibilizando inicialmente, cobrando e, depois, exigindo reacção à correspondência institucional, e o cumprimento em tempo útil;</p>	<p>Até Dezembro de 2024</p> <p>Até Dezembro de 2023</p>	<p>-</p>
<p>3. Implementar o Estatuto da Carreira Docente.</p>	<p>3.1. Divulgação do Estatuto da Carreira Docente;</p> <p>3.2. Redefinição do vínculo dos professores com base no mérito.</p> <p>3.3. Promoção da boa gestão do corpo docente de forma a deter uma informação actualizada sobre o desempenho de cada um;</p> <p>3.4. Incremento de procedimentos de promoção na carreira docente, com base no Estatuto da Carreira Docente.</p>	<p>Até Dezembro 2024, todos os professores com o vínculo com a UCAN (re)definido, nos termos do Estatuto da Carreira Docente</p>	<p>Fundos próprios da UCAN</p>

<p>4. Fomentar o reconhecimento aos professores, investigadores e funcionários que mais se destacam</p>	<p>4.1. Criar o Regulamento de reconhecimento e premiação de docentes e de pessoal não docente.</p> <p>4.2. Reconhecimento anual dos professores, investigadores e dos funcionários que mais se destacam no seu desempenho profissional, ético e compromisso com a instituição.</p>	<p>Anualmente, professores, investigadores e funcionários reconhecidos e premiados</p>	<p>Financiamento de empresas e bancos.</p>
<p>5. Promover a formação de todos os responsáveis das áreas de trabalho.</p>	<p>5.1. Oferta formativa de cursos de gestores.</p> <p>5.2. Reforço da comunicação interna entre a reitoria e as várias estruturas (órgãos de governo, serviços, unidades orgânicas, unidades organizacionais e descentralizadas) e entre estas entre si.</p>	<p>Até 2026, todos os responsáveis da UCAN com o curso de gestores feito.</p> <p>Até 2024, identificado os obstáculos à intercomunicação permanente dentro e entre os sectores e definida a estratégia de melhoria.</p>	<p>-</p>
<p>6. Elevar o desempenho ético do capital humano promovendo a humanização do ensino e atitudes de cortesia e ética.</p>	<p>6.1. Ampla divulgação do Código de Ética Institucional da UCAN entre o pessoal docente, não docente e estudantes.</p> <p>6.2. Promoção, treino e desenvolvimento de um espírito de responsabilidade, seriedade, pertença e identificação com os ideais da UCAN, de, alimentado por uma base ética, científica e deontológica.</p>	<p>Até Julho de 2024, o Código de Ética Institucional da UCAN amplamente difundido.</p> <p>Anualmente, pelo menos 60% dos estudantes considerem que os docentes e funcionários têm uma atitude ética/profissional adequada.</p>	<p>-</p>



4.2.2. Linha Estratégica 2: Ensino e Inovação

Pela sua natureza transversal, a linha estratégica de Ensino e Inovação torna-se o centro do PE. A qualidade da sua execução depende, em grande medida, da sua adequação à missão, valores e visão da UCAN e, por outro lado, ao contexto situacional, tendo presente os desafios conjunturais, aliados às exigências do mercado e às necessidades da sociedade.

Em consequência, a transformação para um ensino de excelência implica abraçar a inovação em todos os seus eixos, com metas correspondentes a cada área de conhecimento, devidamente enquadradas na realidade do ensino em Angola, sendo que um ensino de qualidade, associado à Inovação, pressupõe apoiar-se, fundamentalmente, em três pilares: docentes qualificados humana, ética, científica e pedagogicamente; existência de infraestruturas adequadas e de meios e ferramentas de acesso ao ensino e à inovação, atrelados à investigação e extensão; e internacionalização e incremento do ensino a distância.

Em vista disso, o ensino que a UCAN pretende atingir deve basear-se no princípio de ensinar; ensinar a aprender, aprender ao longo da vida e produzir conhecimento para que todo o ucaniano melhor se doe à sociedade na qual se insere. Por esse facto, o ensino deve possuir, sempre, numa visão holística e comportar valores éticos e científicos.

4.2.2.1. Plano de actuação no âmbito da LE 2: Ensino e Inovação

Objectivos estratégicos	Acções	Indicadores	Fundos para a execução
I. Aumentar a qualidade, em geral, de ingressos na UCAN, e, particularmente o número de estudantes nos cursos com défice das vagas disponíveis.	<p>1.1. Promoção sistemática de actividades com destaque para as saídas profissionais dos cursos ofertados.</p> <p>1.2. Fortalecimento do contacto regular UCAN /Instituições do ensino secundário e técnico profissional (realização de <i>open days</i>).</p> <p>1.3. Reforma das grelhas curriculares numa perspectiva actual, transversal, multidisciplinar e holística, tendo em conta as necessidades do mercado e a realidade social nacional, sub-regional, regional e internacional.</p> <p>1.4. Redefinição dos critérios de admissão de discentes, incluindo a definição do perfil do estudante da UCAN, à luz da sua missão, visão, valores e das actuais tendências inovadoras.</p>	<p>Até 2025, elevar para pelo menos 65% o número de candidatos admitidos, anualmente, aos cursos deficitários de graduação na UCAN e estabelecer a nota mínima de entrada de onze valores.</p> <p>Até 2025, reforma de todos os cursos de graduação com mais de cinco anos.</p> <p>Até Junho de 2024, novos critérios de admissão definidos.</p> <p>A partir de Outubro de 2023, formações de reforço ao longo do ano para candidatos ao Ensino Superior.</p>	Fundos próprios da UCAN

	<p>1.5. Envolvimento da <i>Alumni</i>, no processo de definição de estratégias de ingresso e egresso.</p> <p>1.6. Utilização dos meios disponíveis para melhor divulgação dos serviços e acções prestados/oferecidos na UCAN (site da UCAN, <i>facebook</i>, Rádio Ecclesia, Rádio Universitária...) para atrair utentes internos e externos.</p> <p>1.7. Promoção da formação de reforço para estudantes que, não tendo ingressado no ensino superior ou que estejam em vias de entrar, queiram reforçar a sua formação.</p> <p>1.8. Ampliação da oferta formativa em graduação e estudos pós-graduados.</p> <p>1.9. Implementação de acções de avaliação de qualidade a fim de gradualmente melhorar-se a oferta formativa.</p>	<p>A partir de Outubro de 2023, formações de reforço ao longo do ano para candidatos ao Ensino Superior.</p> <p>Aumento da oferta formativa até 2026, com mais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 novas licenciaturas; • 55 especializações e/ou de cursos de curta duração; • 32 mestrados • 3 doutoramentos. <p>(ANEXO)</p> <p>Anualmente, o grau de satisfação de estudantes e de docentes melhorado, relativo à oferta formativa, aferido através de estudo de opinião.</p>	
<p>2. Promover o sucesso académico dos discentes, implementando estratégias com esse objectivo.</p>	<p>2.1. Criação de programas de motivação ao estudo e melhoria das condições dos espaços para estudo e atribuição de prémios ao mérito académico.</p> <p>2.2. Implementação de acções de formação com vista a reforçar os conhecimentos e competências (<i>soft skills</i>) que permitam aos estudantes construir com sucesso uma carreira em qualquer contexto.</p> <p>2.3. Fomento de acordos com empresas para alargar a rede de estágios e favorecer a empregabilidade dos estudantes da UCAN;</p> <p>2.4. Desenvolvimento de mecanismos de auto-avaliação docente a fim de assegurar a qualidade dos processos de ensino aprendizagem.</p>	<p>A partir de 2023, atribuição de prémios de mérito académico a estudantes e a professores.</p> <p>No fim de cada ano lectivo, a partir de 2023/2024:</p> <p>3. Programas de apoio e reforço ao ensino/aprendizagem, nas faculdades, realizados semestralmente;</p> <p>4. A partir de 2024, prémios para o melhor aluno de cada curso.</p>	<p>Fundos próprios da UCAN e financiamento externo</p>

	<p>2.5. Aplicação de mecanismos de avaliação do aproveitamento discente em disciplinas com elevados índices de reprovação.</p> <p>2.6. Reconhecimento anual dos estudantes que se destaquem na sua formação, relativamente ao aproveitamento, atitudes e comportamento.</p>	<p>5. A partir de 2023, autoavaliação docente realizada anualmente.</p> <p>6. Melhoria dos índices de aproveitamento académico e de retenção.</p> <p>7. Até 2026, 80% dos estudantes finalistas concluem a formação e pelo menos 50% ingressa no mercado de trabalho até 2026.</p>	
3. Promover a mobilidade nacional e internacional de docentes, investigadores, discentes e pessoal técnico.	<p>3.1. Intensificação das acções de mobilidade de discentes e docentes, por meio de protocolos já existentes e não só.</p> <p>3.2. Alargamento dos acordos com IES nacionais e internacionais na perspectiva da mobilidade académica.</p>	Até 2025, ampliar as acções de mobilidade discente e docente em todos os cursos e iniciar a participação em programas de Erasmus+.	Fundos próprios da UCAN
Inovar o entendimento do processo de avaliação do rendimento escolar	<p>4.1. Redefinição dos processos de avaliação e do acompanhamento do rendimento escolar, tendo em conta a legislação relativa ao ensino superior.</p> <p>4.2. Uso da avaliação como meio para a revisão, correcção e reajuste dos programas, metodologias, técnicas e estratégias para a melhoria dos processos de ensino, aprendizagem e produção de conhecimento.</p> <p>4.3. Realização de estudos que visem identificar as causas de problemas institucionais internos por áreas específicas com a finalidade de obter soluções estratégicas de melhoria do ensino/aprendizagem na UCAN.</p>	<p>Até 2026, definição de um novo paradigma de avaliação que conduza a uma aprendizagem significativa e a uma formação consistente.</p> <p>Até 2025, estudo realizado sobre as causas dos problemas do baixo rendimento académico apresentando soluções.</p>	-
5. Melhorar as competências científico-académicas na formação graduada	<p>5.1. Dinamização da componente prática (estágios académicos e profissionais internos e externos, ensaios em laboratórios, visitas de estudo);</p> <p>5.2. Realização de trabalhos que resultem na produção científica (projectos de pesquisa/acção em iniciação científica) com o apoio dos respec-</p>	Até Julho de 2024, todos os cursos com políticas de promoção da componente prática definida.	Fundos próprios da UCAN

	tivos professores (publicação conjunta), expandindo o exemplo do PIC da Faculdade de Ciências Humanas	Em 2025, assegurado o acesso à internet em toda a extensão universitária.	
Implementar o ensino a distância para a oferta formativa graduada e pós-graduada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoção gradual de formações de capacitação para docentes sobre o ensino a distância e início do seu envolvimento na montagem do sistema de ensino a distância na UCAN. 2. Criação de condições para a implementação do ensino a distância. 	<p>Até Agosto de 2023, pelo menos 5 docentes formados em ensino a distância.</p> <p>Até Julho de 2025, condições criadas para o arranque da oferta formativa em ensino a distância.</p> <p>Em Outubro de 2025/2026, arranque das primeiras formações piloto sistema de ensino a distância.</p>	Fundos próprios da UCAN



4.2.3. Linha Estratégica 3: Pesquisa, desenvolvimento e produção de conhecimento

A investigação científica, tal como o ensino e a extensão, é um dos três pilares da missão de qualquer universidade. Na verdade, faz parte da essência de uma universidade investigar e encontrar soluções para os problemas e desafios colocados pela sociedade.

Desde a sua fundação, a UCAN tem procurado ser uma referência na investigação e produção de conhecimento científico original e inovador em várias áreas do saber, tarefa assegurada, desde 2002, pelos vários centros de investigação que foram sendo criados. É notório o interesse nacional e internacional de académicos, políticos, governantes e da sociedade civil pelo trabalho realizado por esta Instituição. Contudo, a UCAN pode fazer mais e melhor, devendo as suas unidades orgânicas definir, para o efeito, grandes linhas de investigação que servirão de elemento diferenciador no serviço que a Universidade presta à sociedade.

Assim, no Quinquénio 2022-2026, a ambição da UCAN passa por consolidar, ampliar e melhorar a qualidade da investigação, dinamizando todos os seus centros de investigação para a criação de mais projectos, definindo as linhas de investigação da Universidade e buscando financiamento para esse projectos; implementando bolsas de investigação, diversificando os canais e as línguas de comunicação e partilhando os conhecimentos científicos produzidos.

4.2.3.1. Plano de actuação no âmbito da LE 3: Pesquisa, desenvolvimento e produção de conhecimento

Objectivos estratégicos	Acções	Indicadores	Fundos para execução
1. Transformar a UCAN numa referência a nível da investigação e da produção de conhecimento científico original e inovador	1.1. Regulamentação da actividade de Pesquisa e Investigação na UCAN. 1.2. Criação de um centro ou gabinete de apoio à investigação científica. 1.3. Criação do Estatuto do Investigador Científico da UCAN e da Carreira do Investigador. 1.3. Dinamização do programa de iniciação científica e publicação de editais como referência institucional, nacional e internacional. 1.4. Promoção de acções formativas em matéria de ética e metodologia de investigação científica,	Até finais de 2023, criado e aprovado o Regulamento da Actividade de Pesquisa e Investigação, o Estatuto do Investigador Científico da UCAN e criado o Centro ou gabinete de apoio à investigação científica A partir de 2024, na cerimónia principal do aniversário quinzenal da UCAN, premiação dos cinco professores mais pro-	Fundos próprios da UCAN parceiros directos dos Centros de Estudos.

	<p>com vista ao reforço das competências dos investigadores da UCAN.</p> <p>1.4. Promoção da produção científica entre os docentes da UCAN e o estabelecimento de uma rede de colaboradores nacionais e estrangeiros;</p> <p>1.5. Criação de programas e equipas multidisciplinares, envolvendo docentes e estudantes de diversas unidades orgânicas em estudos transversais.</p> <p>Implementação de programas de bolsas de investigação.</p> <p>1.6. Realização regular de eventos académicos, científicos (jornadas científicas, congresso, simpósios, colóquio, fóruns (inter)nacionais, desportivos e de solidariedade singulares;</p> <p>1.8. Melhoria do acervo bibliográfico da Biblioteca e actualização do website.</p> <p>Conclusão do site da UCAN a sua actualização permanente.</p>	<p>ativos em publicações livres e artigos científicos.</p> <p>A partir de 2023/2024, pelo menos 5 bolsas de investigação anuais atribuídas.</p> <p>A partir de 2023/2024, Programa de Iniciação Científica implementado em dois cursos em cada ano.</p> <p>A partir de 2023/2024, pelo menos um evento académico e/ou científico de carácter (inter)nacional extensivo a todas as UO.</p> <p>Até 2026, evidência de aumento do acervo bibliográfico em quantidade e em qualidade.</p> <p>Evidência de melhoria da performance/classificação da UCAN no <i>ranking</i> das melhores universidades de África</p> <p>Até 2024, instalação de um instrumento informático de detecção de plágio.</p>	
--	---	---	--

<p>2. Consolidar a qualidade da investigação feita na UCAN e os mecanismos de diversificação dos canais de partilha dos conhecimentos científicos produzidos.</p>	<p>2.1. Promoção de actividades e estudos envolvendo, por um lado, parcerias entre os centros de investigação e pesquisa da UCAN e, por outro, com os de outras IES nacionais e internacionais;</p> <p>2.2. Aposta na publicação de artigos em revistas internacionais especializadas e indexadas.</p> <p>2.3. Indexação de revistas da UCAN.</p> <p>2.2. Criação de um repositório institucional.2.6. Publicação, pelos docentes, de manuais desenvolvidos a partir de lições das respectivas disciplinas por via do Departamento Editorial;</p> <p>2.7. Promoção da aprendizagem de línguas para melhorar a qualidade da investigação.</p>	<p>A partir de 2024 publicação de, em média, 10 trabalhos científicos (artigos de opinião, manuais e outros), anualmente, preferencialmente em revistas especializadas e indexadas.</p> <p>Até 2024, todas as revistas da UCAN indexadas.</p> <p>Até 2025, repositório institucional criado.</p> <p>Até 2026, pelo menos 15% de manuais publicados pelos docentes-</p> <p>Até 2026, pelo menos 5% de estudantes e 30% de docentes e funcionários com cargos de gestão/direcção dominam pelo menos uma língua estrangeira.</p> <p>Atribuir, a partir de 2024, pelo menos cinco bolsas de estudo da Língua Inglesa no exterior, a docentes ou a candidatos a docentes (monitores)</p>	<p>Fundos próprios da UCAN e parceiros</p>
---	--	---	--



4.2.4. Linha Estratégica 4: Extensão Universitária

A extensão é outro pilar da vida de qualquer universidade. Esta é um corpo social e, como tal, deve ir ao encontro dos problemas que mais preocupam a sociedade, contribuindo para os mitigar ou resolver a partir de conhecimentos científicos. Por outro lado, a própria sociedade deve olhar para a UCAN como um parceiro na busca de soluções dos seus problemas. Sendo assim, é importante definir áreas de extensão que sejam, de facto, do interesse da UCAN e da sociedade e que careçam de uma solução sustentável e científica.

Os projectos de extensão universitária a realizar pelas diversas UO serão planeados e executados de forma coordenada e sistematizada, evitando-se duplicações de esforço e dispersão de sinergias de recursos humanos, financeiros e materiais. Para tal, anualmente, deverá ser aprovado um **Plano Indicativo de Extensão Universitária**, englobando os projectos de todas as unidades orgânicas.

4.2.4.1. Plano de actuação no âmbito da LE 4: Extensão Universitária

Objectivos estratégicos	Acções	Indicadores	Origem de fundos
1. Dinamizar programas e serviços de extensão universitária melhorando a interacção da UCAN com a comunidade.	Definição anual do Plano Indicativo de Extensão Universitária :	Plano Indicativo de Extensão Universitária institucional anualmente concebido, a partir de 2024. Balanços anuais que evidenciem o aumento progressivo de pessoas da comunidade atendidas, atingindo, no mínimo três mil beneficiários, até 2026. Balanços anuais do voluntariado universitário	Fundos próprios da UCAN e financiamento externo ou financiamentos para os projectos de extensão comunitária. Oferta formativa autossustentável
3. Promover acções que concorram para apoiar as escolas católicas no domínio da língua portuguesa e do seu ensino.	Colaboração com a associação das escolas católicas para a implementação de projectos formativos no âmbito da LP e das metodologias de ensino da LP para professores da REC.	Até 2025, projecto de apoio às escolas católicas no domínio da língua portuguesa e do seu ensino criado.	Fundos Próprios e Financiamento externo.
Promover a divulgação da produção científica da UCAN	Publicação de revistas académicas e de livros de autoria de professores, investigadores e estudantes da UCAN	Pelo menos cinco livros e três revistas publicadas anualmente.	Fundos próprios da e financiamento externo ou patrocínios

4.2.5. Linha Estratégica 5: Credibilização nacional e internacionalização

Como instituição da Igreja Católica, a UCAN obriga-se, junto das partes envolvidas (*stakeholders*) internas e externas, a não se situar abaixo da credibilidade que é, simultaneamente, ponto de partida e destino da Igreja Católica.

Do ponto de vista da credibilidade interna, para além da oferta formativa de qualidade, a UCAN deve investir na criação de um bom ambiente relacional entre o pessoal docente, não docente, discentes, a ALUMNI e outros membros da sua comunidade académica, desenvolvendo um espírito de busca de brio institucional e de pertença, sedimentado no respeito pela dignidade de todos.

A nível da credibilidade externa, como instituição da Igreja presente em todo o mundo, a UCAN deve velar pela sua internacionalização, desenvolvendo e integrando programas que incluam as dimensões transnacional e intercultural no ensino e na investigação. Esta estratégia deve ir ao encontro das oportunidades que elevem o ensino e a investigação para patamares de reconhecido mérito internacional. Isto implica estabelecer relações com universidades e instituições prestigiadas a nível regional, continental e internacional, que se traduzam em benefícios como projectos comuns de formação (com docência ministrada presencial ou virtualmente) e de investigação, eventos científicos participados, incremento da mobilidade académica docente e discente; investimento no ensino de línguas; divulgação das actividades de produção investigativa da UCAN, etc. O site da UCAN é, neste contexto, uma janela para o exterior e, por isso, a sua permanente actualização é um requisito importante para a projecção da UCAN.

4.2.5.1. Plano de actuação no âmbito da LE 5: Credibilização nacional e internacionalização

Objectivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Fundos
1.Promover acções que elevem o nome da UCAN a nível nacional e internacional.	1.Promoção da mobilidade académica de docentes, investigadores e estudantes da UCAN em universidades estrangeiras. 2.Promoção da mobilidade académica de docentes, investigadores e estudantes estrangeiros na UCAN.	Até 2026 pelo menos 50 de docentes, investigadores e estudantes da UCAN em universidades estrangeiras,. Aumento em até 100 o número de docentes, investigadores e estudantes estrangeiros na UCAN.	Fundos próprios e externos

	<p>3. Promoção do uso das TIC no reforço da parceria com a comunidade académica africana e mundial.</p> <p>4. Ensino da língua inglesa e de outras línguas</p>	<p>Até 2026, aumento anual de acções de ensino e capacitação realizadas, de modo virtual, com a participação de entidades estrangeiras,</p> <p>Até 2026, pelo menos 5% de estudantes e 30% de docentes e funcionários com cargos de gestão/direcção dominam pelo menos uma língua estrangeira.</p>	
<p>2. Reforçar a cooperação académica e técnico-científica entre a UCAN e outras IES nacionais e internacionais</p>	<p>2.1. Celebração de acordos de cooperação académica com IES nacionais e estrangeiras.</p> <p>2.2. Acções formativas transnacionais com recursos a plataformas digitais;</p> <p>2.3. Exposição do corpo docente da UCAN à internacionalização através da leccionação em universidades parceiras.</p> <p>2.4. Promoção da participação dos docentes e investigadores em redes transnacionais de ensino, investigação e extensão.</p> <p>2.5. Concessão do estatuto de Professor Visitante e Professor Convidado a renomados docentes de IES nacionais e estrangeiras.</p> <p>2.6. Intercâmbio universitário (desfile académico, festival de coros universitários, debates, turismo académico, etc).</p>	<p>Aumento da participação do corpo docente da UCAN em actividades de formação e capacitação em universidades parceiras, nacionais e estrangeiras.</p> <p>Pelo menos 10% do corpo docente efectivo e 20% de docentes colaboradores e investigadores da UCAN integram redes transnacionais de investigação.</p> <p>Até 2026 são concedidos o estatuto de Professores Visitantes e Convidados a pelo menos 15 renomados docentes de universidades nacionais e estrangeiras.</p> <p>Pelo menos duas acções de intercâmbio promovidas anualmente.</p>	<p>Fundos próprios e externos</p>
<p>3. Reforçar a Imagem Externa da UCAN</p>	<p>1. Incentivo da publicação, pelos docentes da UCAN, de artigos científicos em revistas especializadas indexadas.</p> <p>2. Promoção da atribuição do grau de Doutor Honoris Causa a prestigiadas personalidades nacionais e estrangeiras.</p>	<p>Até 2025, conclusão do processo de indexação de revistas da UCAN.</p> <p>Até 2026 a UCAN atribuirá a prestigiadas personalidades o grau de Doutor Honoris Causa.</p> <p>Evidência de melhoria da performance/classificação da UCAN no ranking das melhores universidades de África.</p>	<p>Fundos próprios e externos</p>

	3. Tradução em língua inglesa e francesa, da Página Web da UCAN.	Até Dezembro de 2025, Página Web da UCAN traduzida	
4. Reforçar a capacidade institucional do GIRI.	1. Capacitação do GIRI	Evidência de melhoria da capacidade humana e técnica do GIRI, em termos de proactividade e facilidade de promoção da internacionalização da UCAN.	Fundos próprios e externos



4.2.6. Linha Estratégica 6: Sustentabilidade e credibilidade financeira e infraestrutural

O PE, por mais ambicioso que seja, só é exequível se for sustentável financeiramente, e a nível das infraestruturas de apoio. Do ponto de vista da gestão financeira, a UCAN deve, na sua actuação, ser orientada pelos princípios da eficácia, eficiência, efectividade e economicidade.

Por isso, ela deve melhorar o seu sistema de informação contabilística e orçamental, além de implantar o controlo interno e a auditoria, o que permitirá aos Órgãos de Gestão Superior tomar decisões avisadas, credíveis e sustentáveis, tendo em conta que, por força das normas de *compliance*, as contas devidamente auditadas são uma exigência para o financiamento de projectos.

4.2.6.1. Plano de actuação no âmbito da LE 6: Sustentabilidade e credibilidade financeira e infraestrutural

Objectivos estratégicos	Acções	Indicadores	Origem de fundos
1. Reorganizar o sistema financeiro e contabilístico da UCAN	Criação dos seguintes instrumentos de gestão: Regulamento interno; Manual de Procedimentos Adopção de um sistema de gestão financeira e contabilística credível e estável	Até Julho de 2024, sistema financeiro e contabilístico reorganizado, e, anualmente, as contas auditadas.	Fundos próprios da UCAN
1. Elaborar o Orçamento Anual e o controlo orçamental.	Elaboração e controlo do Orçamento Anual a partir dos orçamentos de cada um dos sectores.	Orçamento Anual apresentado em cada ano e aprovado.	Fundos próprios da UCAN
2. Melhorar as condições infra-estruturais, serviços e equipamentos	Melhoria das infraestruturas, serviços e equipamentos	Até 2026, espaços de trabalho (Biblioteca, Gabinetes, Salas de aulas, áreas comuns, estacionamento) e de lazer, terceirização de serviços, embelezamento dos pátios, criados e/ou melhorados.	Fundos próprios da UCAN
	Aquisição e melhoria de equipamentos	Até 2023, Data Center Palanca, SPSS, MAXQDA, geradores, sistema de acesso e de vídeo vigilância melhorados.	Fundos próprios da UCAN
	Manutenção dos serviços correntes	Evidências de efectivo funcionamento do Zoom, Antivírus, Dropbox, Afrinic, Googleworkspace, Teams, Website, Microsoft, Teamviewer, primavera, TurnItIn FactPlus)	Fundos próprios da UCAN



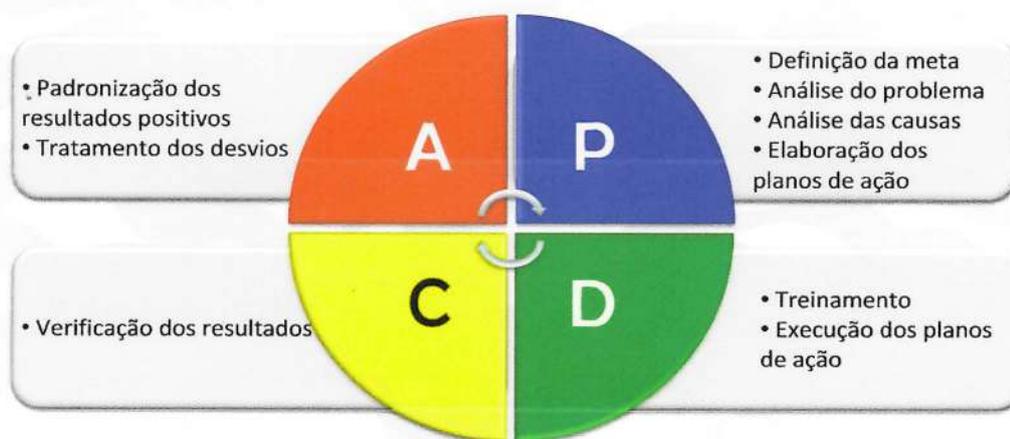
Monitorização e Avaliação do Plano Estratégico

V. Monitorização e Avaliação do Plano

Nos diagnósticos da UCAN, em 2008, 2013 e 2017, sobressaíram, com grandes debilidades da Instituição, a centralização, a morosidade na tomada de decisões e no despacho dos assuntos, a deficiente prestação de contas e a responsabilização pelos incumprimentos: não se prestam contas, não se responsabiliza ninguém pela não prestação de contas ou pelos incumprimentos.

Ora, a execução de um Plano Estratégico impõe **um modelo de gestão eficaz e eficiente**. Esse modelo deve garantir um nível superior de agilização das decisões e assegurar o envolvimento e responsabilização de todos, a ligação entre os diversos sectores, a eficaz implementação das decisões estratégicas, a maximização da eficiência e a eficácia na utilização dos recursos e a melhor qualidade de cumprimento das acções. Para este PE da UCAN, estabelecemos uma das ferramentas de boas práticas de governação, o **Ciclo PDCA**.

Fig. 2 – Modelo de gestão dinâmica (PDCA)



O **modelo PDCA** começa pela **planificação** (**P = Plan**) define o **Plano da Instituição**; avança para a **execução** (**D = Do**) das atividades previstas no plano de acção, o que exige **controlo** ou **acompanhamento** constante (**C = Check**). Acto contínuo, com base na avaliação, que supõe a permanente comparação das acções realizadas com o plano, analisando os resultados, confrontados com os objectivos traçados, o gestor **age** (**A = Act**) e, se houver desvios ou incumprimentos, traça novos planos de acção para melhoria da qualidade do procedimento, visando sempre a correcção máxima de falhas e o aprimoramento das acções para atingir os objectivos traçados.

Importa ter em conta que o **Ciclo PDCA** é verdadeiramente um **ciclo**, e deve 'girar' constantemente. Com as acções correctivas no fim do primeiro ciclo é possível (e desejável) que seja criado um novo plano para a melhoria de determinado procedimento, iniciando assim todo o processo do Ciclo PDCA. O novo ciclo, a partir do anterior, é fundamental para o sucesso da utilização desta ferramenta. Não executando uma das etapas do ciclo, o processo de melhoria contínua fica

comprometido. Esta ferramenta deve ser encarada como um processo contínuo em busca da qualidade máxima. Afinal, o **foco do Ciclo PDCA é a melhoria contínua**.

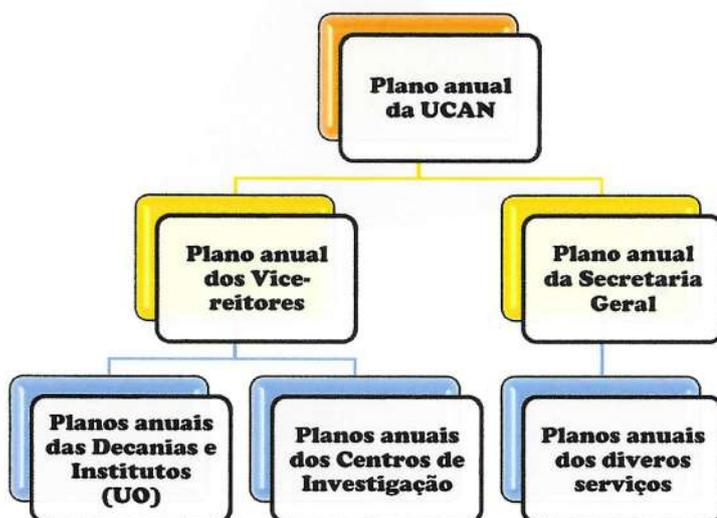
Na utilização do Ciclo PDCA, é importante que o gestor evite:

- Fazer sem planificar;
- Definir as metas e não definir os métodos para as atingir;
- Definir metas e não preparar o pessoal para as executar;
- Fazer e não acompanhar e avaliar;
- Planificar, fazer, avaliar e não agir correctivamente, quando necessário;
- Parar após uma ‘volta’ do ciclo.

O Modelo de Monitorização, com vista a acompanhar o desempenho dos objectivos estratégicos, a execução das estratégias e a sua operacionalização vai desenvolver-se em três níveis de execução, tendo por base o Plano Estratégico 2022-2026 de acordo com o seguinte esquema:

1. Alinhado ao PE, cada sector cria o seu **Plano Anual** que terá três níveis:
 - a. a **nível macro** (Universidade, a nível da Reitoria) haverá um Plano institucional, aprovado, anualmente, pelo Senado;
 - b. a **nível meso**: os Vice-reitores e o Secretário Geral, farão, cada um, o plano das respectivas áreas, com base no plano institucional, envolvendo, para a sua execução, os responsáveis dos sectores a eles subordinados. O cronograma de cada área deve ser consensual;
 - c. a **nível micro** (decanias, direcções, gabinetes) farão os cronogramas específicos de acções, alinhados ao plano da área à qual se subordinam. Esses cronogramas devem ser apresentados e aprovados pelo respectivo responsável da escala hierárquica na Reitoria.

Fig. 3 – Níveis de planificação



Assim:

- Cada decania e direcção executa o plano definido no seu cronograma, com monitorização e avaliação mensal, pelo responsável a nível meso:
- A agenda da reunião centra-se na análise da concretização dos objectivos. Na eventualidade de desvios, redefinem-se os ajustes;
- A nível macro, o Plano Anual da UCAN é aprovado na primeira reunião do Senado; na primeira reunião do ano seguinte, faz-se o balanço do Plano do ano anterior e aprova-se o do novo ano. Trimestralmente, as áreas de nível meso apresentarão balanços parciais no Senado.

O Gabinete da Qualidade assegurará o funcionamento do sistema de monitorização, gestão e apresentação de dados mais genéricos.



Nota Final

Uma das grandes premissas de uma gestão eficiente é o estabelecimento de uma planificação estratégica com acções pertinentes e previsão de adversidades que obstem à concretização dessas acções e o alcance dos objectivos estratégicos traçados.

Este Plano Estratégico, assim como os anteriores, estrutura-se na perspectiva de a UCAN continuar a prestar serviços de qualidade nos domínios que configuram a sua missão: no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão.

Reconhece-se e ressaltam-se duas grandes debilidades:

- a. Uma, no **âmbito da gestão**. Trata-se de um desafio que clama pela sua optimização, a todos os níveis: disciplina, responsabilidade, prática de prestação de contas oportuna, responsabilização, etc.
- b. A outra incide na **comunicação e interação a vários níveis**, um processo que se tem mostrado muito débil, com efeitos nefastos a nível da circulação da informação e cumprimento atempado dos prazos. Urge, pois, regularizar a prática e estabelecer a cultura da intercomunicação regular, com respostas atempadas.

A UCAN deve, pois, superar o défice nos seus processos e incidir numa **GESTÃO ESTRATÉGICA**, consubstanciada, fundamentalmente, numa actuação que inclua as três etapas distintas:

- a **Planificação Estratégica**;
- a **Execução** do Plano;
- o **Controlo** com a respectiva responsabilização e prática de prestação de constas.

O **modelo PDCA** é recurso sugerido, mas o que importa é que a operacionalização estratégica da UCAN se consubstancie no acompanhamento da concretização dos 'Planos de Acção', que conduzam à prossecução dos objectivos definidos para cada uma das Linhas Estratégicas. Tal acompanhamento inclui, para além das acções a realizar, a identificação do responsável ou dos responsáveis pela sua concretização, o cronograma de monitorização e o encadeamento das acções, bem como dos indicadores a usar na avaliação do sucesso das acções.

Esta estratégia de gestão deve ser implementada desde o mais alto nível da direcção da Universidade, para se evitarem os riscos de insucesso do Plano.

Para cumprir esta missão, a UCAN tem de aspirar a ser mais robusta, e mais exigente, continuando a afirmar-se no contexto nacional e internacional, procurando atingir a excelência.

Novos cursos para o quinquênio 2022-2026

Licenciaturas	Formações Avançadas / Especializações / Cursos de curta duração	Mestrados	Doutoramentos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mecatrónica e Robótica 2. Licenciatura em Engenharia de Redes de Sistemas Informáticos 3. Licenciatura em Secretariado Executivo 4. Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos 5. Licenciatura em Comunicação Social. 6. Licenciatura em Secretariado Executivo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiscalidade empresarial 2. Contraordenações 3. Contencioso Administrativo 4. Contencioso Laboral e Gestão de Conflitos 5. Direito dos Transportes 6. Compliance Público e Proibição 7. Contabilidade Pública e Justiça de Contas 8. Corporate Governance 9. Seguros 10. Valores Mobiliários 11. Insolvência 12. Garantias Mobiliárias 13. Direito Parlamentar 14. Direito Internacional Público 15. Direito eleitoral 16. Direito autárquico 17. Direito Militar 18. Fusões e Aquisições 19. Estratégias e dinâmicas empresariais 20. Direito Económico 21. Finanças Públicas 22. Concessões administrativas 23. Compliance e Auditoria 24. Direito da Segurança 25. Direito da Protecção de Dados 26. Propriedade Intelectual 27. Investimento Estrangeiro 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direito dos Contenciosos Públicos 2. Ciências Jurídico-Económicas 3. Direito e Gestão 4. Direito Administrativo e da Administração Pública 5. Direito Civil 6. Direito do Petróleo e Gás 7. Direito da Regulação e Concorrência 8. Direito dos Recursos Naturais e da Energia 9. Direito e Relações Internacionais 10. Direito dos Transportes 11. Direito Forense 12. Direito Fiscal 13. Direito Penal 14. Direito da Empresa 15. Direitos Fundamentais e Direitos Humanos 16. Ciências Jurídico-Políticas 17. Engenharia Submarina 18. Engenharia Ambiental Estratégica 19. Energias Renováveis Hidrogénio Verde 20. Nutrição Clínica 21. Saúde Pública 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Doutoramento em Gestão de Empresa 2. Doutoramento em Métodos Quantitativos 3. Doutoramento em Contabilidade: Opção 1: Auditoria Opção 2: Fiscalidade

	<p>28.Direito e Tecnologia</p> <p>29.Juiz de Direito Constitucional</p> <p>30.Juiz de Direito Administrativo</p> <p>31.Juiz de Direito Militar</p> <p>32.Direito Migratório</p> <p>33.Direito e Economia</p> <p>34.Operador de Refinação e Petroquímica (3/4 meses)</p> <p>35.Nutrição Comunitária e Saúde Pública</p> <p>36.Nutrição Clínica</p> <p>37.Saúde Pública</p> <p>38.A Administração Paroquial</p> <p>39.Os movimentos de Apostolado: identidade eclesial, missão e gestão</p> <p>40.A piedade popular – os Santuários</p> <p>41.Técnicas de Oração</p> <p>42.As Capelarias e a Direcção Espiritual</p> <p>43.Engenharia de Redes de Sistemas Informáticos</p> <p>44.Aperfeiçoamento profissional</p> <p>45.Planeamento e Monitoria de Políticas Sociais</p> <p>46.Gestão Social e Desenvolvimento Comunitário</p> <p>47.Serviço Social na Saúde</p> <p>48.Análise de Conjuntura Económica</p> <p>49.Análise Económica do Direito</p> <p>50.Economia do Petróleo</p> <p>51.Gestão Hospitalar</p> <p>52.Comércio Externo e Negócios Internacionais</p> <p>53.Teologia e Economia</p> <p>54.Coordenação Pedagógica</p>	<p>22.Mestrado em Teologia do Matrimónio e Família</p> <p>23.Mestrado em Administração e Gestão dos Bens Eclesiásticos</p> <p>24.Mestrado em O fenómeno religioso e a Laicidade do Estado</p> <p>25.Mestrado em Educação: Currículo e Políticas Educativas</p> <p>26.Mestrado em Economia Monetária e Financeira</p> <p>27.Mestrado em Gestão de Empresa</p> <p>28.Mestrado em Contabilidade</p> <p>- Opção 1: Auditoria</p> <p>- Opção 2</p> <p>29.63. Mestrado em Estudos Africanos:</p> <p>30.Mestrado em Econometria Aplicada e Previsão</p> <p>31.Mestrado em Filosofia</p> <p>32.Mestrado em Administração e Gestão Escolar</p> <p>33.Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde</p> <p>34.Mestrado em Consultoria e Revisão Linguística</p> <p>35.Mestrado em Psicologia e Gestão de Pessoas</p> <p>36.Mestrado em Ética e Cidadania</p> <p>37.Mestrado em Trabalho, Organizações e Tecnologia</p>	
--	---	--	--

	<p>55. Metodologias de Ensino</p> <p>56. Consulta Psicológica</p> <p>57. Saúde e Segurança no trabalho</p> <p>58. Gestão do Desempenho e Intervenção Psicológica nas organizações</p> <p>59. Diagnóstico e Consultoria Organizacional</p>		
--	--	--	--





DIÁRIO DA REPÚBLICA

ÓRGÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA

Preço deste número - Kz: 1.190,00

<p>Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a anúncio e assinaturas do «Diário da República», deve ser dirigida à Imprensa Nacional - E.P., em Luanda, Rua Henrique de Carvalho n.º 2, Cidade Alta, Caixa Postal 1306, www.imprensanacional.gov.ao - End. teleg.: «Imprensa».</p>	ASSINATURA		<p>O preço de cada linha publicada nos Diários da República 1.ª e 2.ª série é de Kz: 75.00 e para a 3.ª série Kz: 95.00, acrescido do respectivo imposto do selo, dependendo a publicação da 3.ª série de depósito prévio a efectuar na tesouraria da Imprensa Nacional - E. P.</p>	
		Ano		
	As três séries	Kz: 734 159.40		
	A 1.ª série	Kz: 433 524.00		
	A 2.ª série	Kz: 226 980.00		
	Kz: 180 133.20			

SUMÁRIO

Presidente da República

Decreto Presidencial n.º 121/20:

Aprova o Regulamento de Avaliação do Desempenho do Docente do Subsistema de Ensino Superior.

Decreto Presidencial n.º 122/20:

Aprova o Memorando de Entendimento entre o Instituto de Desenvolvimento Agrário do Ministério da Agricultura e Florestas da República de Angola e o Gabinete Pessoal de S. A. Sheikh Ahmed Dalmook Al Maktoum em parceria com a Atlantis Africa Agro Ventures, assinado aos 20 de Dezembro de 2018. — Revoga toda a legislação que contrarie o disposto no presente Diploma.

Despacho Presidencial n.º 63/20:

Autoriza a despesa e a abertura do procedimento de contratação simplificada, em função do critério material, para a adjudicação dos Contratos de empreitadas de construção e fiscalização das infra-estruturas do Campus Universitário, do Edifício dos Serviços Sociais e do Edifício da Reitoria do Campus Universitário de Cabinda da Universidade 11 de Novembro e autoriza o Ministro das Obras Públicas e Ordenamento do Território, com a faculdade de subdelegar, para a prática dos actos decisórios e de aprovação tutelar, incluindo a celebração dos correspondentes contratos de empreitada e de fiscalização.

Ministério dos Transportes

Decreto Executivo n.º 160/20:

Define as medidas concretas de excepção a vigorar durante a prorrogação do Estado de Emergência relativamente ao Sector dos Transportes. — Revoga o Decreto Executivo n.º 129/20, de 1 de Abril.

Banco Nacional de Angola

Aviso n.º 12/20:

Estabelece as regras aplicáveis à abertura, movimentação e encerramento de contas bancárias por pessoas singulares, residentes, que não reúnem todas as condições para a sua abertura ou para o acesso a determinados sistemas de pagamento.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Decreto Presidencial n.º 121/20 de 27 de Abril

Considerando que um dos critérios para acesso à Carreira Docente do Ensino Superior é a avaliação positiva do desempenho profissional do docente, conforme previsto no n.º 1 do artigo 19.º do Decreto Presidencial n.º 191/18, de 8 de Agosto, que aprova o Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior;

Tendo em conta que a avaliação do desempenho do Docente no Ensino Superior concorre para a promoção da qualidade do Ensino Superior, fazendo com que as Instituições de Ensino Superior e os docentes desenvolvam, qualitativamente, os três pilares da sua missão, designadamente, o ensino, investigação científica e extensão universitária;

Havendo necessidade de se estabelecer as regras e os procedimentos a observar na avaliação do desempenho dos docentes do Subsistema de Ensino Superior;

Atendendo ao disposto no n.º 2 do artigo 19.º do Decreto Presidencial n.º 191/18, de 8 de Agosto, conjugado com o artigo 21.º do Decreto n.º 25/94, de 1 de Julho;

O Presidente da República decreta, nos termos da l) do artigo 120.º e do n.º 3 do artigo 125.º, ambos da Constituição da República de Angola, o seguinte:

ARTIGO 1.º
(Aprovação)

É aprovado o Regulamento de Avaliação do Desempenho do Docente do Subsistema de Ensino Superior, anexo ao presente Decreto Presidencial, de que é parte integrante.

ARTIGO 2.º
(Dúvidas e omissões)

As dúvidas e omissões suscitadas na interpretação e aplicação do presente Diploma são resolvidas pelo Presidente da República.

ARTIGO 3.º
(Entrada em vigor)

O presente Decreto Presidencial entra em vigor na data da sua publicação.

Apreciado em Conselho de Ministros, em Luanda, aos 27 de Março de 2020.

Publique-se.

Luanda, aos 17 de Abril de 2020.

O Presidente da República, JOÃO MANUEL GONÇALVES LOURENÇO.

**REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO
DO DESEMPENHO DO DOCENTE
DO SUBSISTEMA DE ENSINO SUPERIOR**

**CAPÍTULO I
Disposições Gerais**

ARTIGO 1.º
(Objecto)

O presente Regulamento tem como objecto o estabelecimento de regras e procedimentos a observar na avaliação do desempenho dos docentes do Subsistema de Ensino Superior.

ARTIGO 2.º
(Âmbito de aplicação)

1. O presente Regulamento aplica-se aos docentes das Instituições de Ensino Superior Públicas, Público-Privadas e Privadas, que estejam integrados na Carreira Docente do Ensino Superior.

2. A avaliação do desempenho do docente do Subsistema de Ensino Superior incide sobre as dimensões definidas no presente Regulamento e respectivos parâmetros e indicadores.

ARTIGO 3.º
(Definições)

Para efeitos do presente Regulamento, entende-se por:

- a) «*Artigo Científico*», publicação dos resultados de um estudo sobre um problema específico de investigação, numa revista científica reconhecida a nível nacional ou internacional, com arbitragem científica;
- b) «*Artigo de Divulgação Científica*», uma publicação geralmente curta, que pode explicar factos, ideias, conceitos e descobertas ligadas às actividades científicas e tecnológicas, destinada a um tipo de público mais geral e não especializado no assunto, divulgada em meios de comunicação, usando-se, para o efeito, uma linguagem comum e acessível ao leitor médio;

- c) «*Artigo de Natureza Pedagógica*», texto que aborda questões didáctico-pedagógicas com o objectivo de partilhar conhecimentos, metodologias e experiências relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem, de forma a estimular e/ou facilitar a transmissão de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades cognitivas. Pode gozar do mesmo estatuto de artigos científicos ou de divulgação científica, ou ser considerado produção tecnológica, caso vise gerar produtos pedagógicos (brinquedos e jogos educativos), material instrutivo (livro didáctico e material impresso para ensino a distância) ou patentes no intuito de inovar o processo de ensino-aprendizagem;
- d) «*Avaliador*», o docente institucionalmente convocado, com o perfil adequado para realizar as tarefas da avaliação do desempenho dos docentes, usando os procedimentos adoptados;
- e) «*Difusão Científica*», todo o processo de veiculação da informação científica, através de publicações e técnicas direccionadas para diversos públicos. Abrange todos os outros termos sobre a partilha de conhecimento científico;
- f) «*Dimensão*», vertente ou aspecto particular do desempenho docente que congrega características fundamentais que permitem a construção de grandes categorias com as quais se distinguem as áreas fundamentais do desempenho docente;
- g) «*Disseminação Científica*», a transmissão de conhecimento para um público especializado, através de linguagem técnica e aprimorada de entendimento para especialistas. Os artigos científicos, que necessitam de seguir normas específicas, são exemplo dessa comunicação;
- h) «*Divulgação Científica ou Popularização da Ciência*», a difusão do conhecimento científico para públicos não especializados, traduzindo-se na transposição do conhecimento científico para o público geral por intermédio de uma linguagem acessível, de fácil compreensão, com utilização de recursos e técnicas que facilitem a comunicação ou adaptação da mensagem a transmitir. Pressupõe a transposição da linguagem técnica e formal utilizada na academia para uma linguagem não-formal para que possa ser compreendida por pessoas não-especialistas em determinado assunto;
- i) «*Evento Internacional*», aquele que é organizado com esse propósito, ou seja, os participantes são de várias nacionalidades, não interessando o local da realização do mesmo;

- j) «*Evento Nacional*», aquele que tem como propósito uma audiência maioritariamente nacional. A participação num Evento Nacional no estrangeiro não deve ser considerada uma participação internacional;
- k) «*Indicador*», indicio ou evidência com o qual são directamente captados e medidos os aspectos do desempenho para efeitos de avaliação. Representa a manifestação concreta e exteriorizável, de comportamentos, capacidades e conhecimentos que se procura avaliar em cada uma das dimensões definidas;
- l) «*Infra-Estrutura de Apoio à Investigação Científica*», conjunto de dispositivos utilizados no processo de investigação científica para a realização de actividades de investigação científica e conexas;
- m) «*Infra-Estrutura de Apoio ao Ensino*», o conjunto de dispositivos utilizados no processo de ensino-aprendizagem para facilitar a assimilação dos conteúdos curriculares e o desenvolvimento das competências inerentes ao perfil de saída do curso;
- n) «*Materiais Pedagógicos*», conjunto de dispositivos, equipamentos e materiais didácticos criados pelos docentes para apoio às aulas e facilitação do processo de ensino-aprendizagem;
- o) «*Membro de Juri de Concurso Académico*», membro da comissão criada no âmbito de um concurso público para análise de processos de admissão e/ou promoção de docentes na carreira docente;
- p) «*Parâmetro*», conjunto de elementos caracterizadores que balizam o desempenho docente no âmbito de uma dimensão, permitindo delimitá-la e distingui-la das demais dimensões;
- q) «*Peso Ponderado*», um valor que traduz a importância relativa atribuída às dimensões, parâmetros e indicadores, constituindo um factor de diferenciação e relativização da importância que essas dimensões, parâmetros e indicadores têm no desempenho docente. Na avaliação do desempenho, a classificação do docente é o resultado da multiplicação das pontuações obtidas nos indicadores, parâmetros e dimensões pelos pesos ponderados;
- r) «*Produção Científica*», o meio essencial para a mensuração da execução de actividades de investigação científica e desenvolvimento experimental e inclui as publicações e comunicações científicas, que visam difundir, disseminar e divulgar o conhecimento científico, em conformidade com as boas práticas e os padrões pré-estabelecidos;
- s) «*Produção Normativa e Curricular*», processo de elaboração de propostas de regulamentos, normativos ou outros instrumentos de carácter legal, produção de pareceres e elaboração de planos curriculares e programas de unidades didácticas ou outros materiais relacionados com o currículo de cursos superiores;
- t) «*Produção Tecnológica*», meio essencial para a mensuração da execução de processos de desenvolvimento tecnológico, que visam aferir a transferência de tecnologia, apoiar a inovação e caracteriza-se por processos de geração de desenhos técnicos, processos tecnológicos, protótipos, produtos, marcas e patentes no intuito de contribuir para a solução de problemas e atender às necessidades da sociedade;
- u) «*Publicação Científica*», conjunto das publicações, que inclui livros, capítulos em livros, artigos científicos, textos em actas de eventos, posters e outros materiais em diferentes formatos ou suportes (papel, digital, electrónico) resultantes da actividade de investigação científica. Consiste na divulgação dos resultados de investigação científica sob diferentes formas ou tipos de publicações;
- v) «*Revista Científica Indexada*», revista científica integrada em base de dados internacionalmente reconhecida, segundo critérios estipulados pela base de dados indexadores e caracteriza-se pela periodicidade e regularidade de publicação da revista, pelo cumprimento das convenções editoriais internacionais, pelo princípio da revisão dos artigos por pares (peer review) e aberta a autores de outros países. Esses critérios revelam o seu nível de qualidade e, conseqüentemente, dos seus trabalhos;
- w) «*Unidade Curricular*», unidade básica de organização do currículo que sistematiza, de forma científica, lógica e pedagógica, os conteúdos e métodos de um ramo do saber, com o propósito de alcançar os objectivos gerais do curso.

ARTIGO 4.º
(Objectivos)

O presente Regulamento tem os seguintes objectivos:

- a) Regular o sistema de avaliação do desempenho dos docentes, permitindo a sua valorização pessoal e profissional, a melhoria permanente da sua actividade e o incremento da reputação científica, académica e social das Instituições de Ensino Superior;

- b) Definir os parâmetros e critérios de avaliação nas dimensões de ensino, investigação científica, extensão e gestão, estabelecendo as referências de desempenho sob a forma de dimensões, parâmetros, indicadores e critérios;
- c) Estabelecer as regras e procedimentos do processo de avaliação do desempenho dos docentes, assim como a metodologia para obtenção da classificação final;
- d) Definir a constituição, competências e funcionamento da Comissão de Avaliação de Docentes (CAD).

ARTIGO 5.º

(Objectivos da avaliação do desempenho do docente)

A avaliação do desempenho do docente tem os seguintes objectivos:

- a) Aferir, com rigor e objectividade, a qualidade do desempenho dos docentes face a padrões estabelecidos;
- b) Promover a melhoria contínua do desempenho dos docentes e a sua valorização profissional na carreira docente;
- c) Detectar pontos fortes e pontos fracos no desempenho dos docentes e propor medidas de superação e melhoria;
- d) Fundamentar processos de progressão na Carreira Docente do Ensino Superior e distinguir o mérito em termos de desempenho docente.

ARTIGO 6.º

(Disposições Genéricas sobre a Avaliação)

1. A avaliação do desempenho do docente no Ensino Superior incide sobre as dimensões definidas no presente Regulamento e respectivos parâmetros e indicadores.

2. A avaliação do desempenho do docente incide sobre os trabalhos realizados, resultados e/ou produtos da actividade conseguidos pelo docente avaliado durante o período de avaliação.

3. A avaliação do desempenho do docente incide sobre os trabalhos publicados na língua em que foram publicados, com indicação da filiação institucional do avaliado, sem prejuízo de poder ser solicitada a tradução de parte essencial desses trabalhos.

4. Na avaliação do desempenho do docente apenas são contabilizados os trabalhos, resultados ou produtos devidamente comprovados.

5. A avaliação do desempenho de cada docente deve ser feita, no mínimo, por dois avaliadores, de categoria igual ou superior à do avaliado.

6. Os resultados e produtos da actividade dos docentes, nas diferentes dimensões e parâmetros, são valorizados em função de pesos ponderados previamente aprovados no Conselho Científico da Unidade Orgânica.

7. A classificação final resulta do somatório das pontuações obtidas nas quatro dimensões do desempenho dos docentes nos dois anos avaliados, após a aplicação das devidas ponderações.

ARTIGO 7.º

(Periodicidade)

1. A avaliação do desempenho dos docentes é realizada de dois em dois anos e decorre entre os meses de Março e Maio do ano em que se realiza.

2. Cada ciclo de avaliação do desempenho engloba dois anos, pelo que a avaliação do desempenho dos docentes incide sempre sobre os dois anos lectivos anteriores.

CAPÍTULO II

Princípios Específicos da Avaliação

ARTIGO 8.º

(Princípios específicos)

A avaliação do desempenho do docente assenta nos princípios da universalidade, obrigatoriedade, objectividade, relevância, transparência, imparcialidade, rigor e coerência.

ARTIGO 9.º

(Princípio da universalidade)

A avaliação do desempenho do docente do Ensino Superior deve ser aplicada a todos os docentes, abarcando as diferentes dimensões do seu desempenho, ao longo do exercício da sua actividade profissional na instituição onde prestam serviço.

ARTIGO 10.º

(Princípio da obrigatoriedade)

Todos os docentes do Ensino Superior estão obrigados a sujeitar-se ao processo de avaliação de desempenho, de acordo com os princípios, as regras, procedimentos e pressupostos estipulados no presente Regulamento e demais legislação aplicável.

ARTIGO 11.º

(Princípio da relevância)

O processo de avaliação do desempenho do docente do Ensino Superior deve identificar os aspectos mais importantes do desempenho docente sobre os quais deve recair a avaliação, tendo em conta o objectivo de promover o desenvolvimento pessoal e profissional.

ARTIGO 12.º

(Princípio da objectividade)

A avaliação do desempenho do docente do Ensino Superior deve ser baseada em parâmetros e indicadores, sempre que possível, mensuráveis e passíveis de comprovação com evidências.

ARTIGO 13.º

(Princípio da transparência)

Na avaliação do desempenho do docente no Ensino Superior devem ser previamente divulgadas as regras, os critérios, os procedimentos, os parâmetros, os indicadores e as escalas de valorização que sustentam o processo de avaliação do desempenho do docente.

ARTIGO 14.º
(Princípio da imparcialidade)

Na avaliação do desempenho do docente do Ensino Superior deve ser adoptada uma postura de isenção, ou seja, na aplicação deste Regulamento independentemente do estatuto, do título, da posição ou da condição dos docentes avaliados.

ARTIGO 15.º
(Princípio do rigor)

A avaliação do desempenho do docente deve ser efectuada em função de pressupostos (indicadores, critérios, ponderações) rigorosamente definidos e aplicados com vista à obtenção de dados fiáveis e à produção de juízos de valor consistentes.

ARTIGO 16.º
(Princípio da coerência)

A avaliação do desempenho do docente deve articular os objectivos da avaliação com as dimensões do desempenho docente a avaliar, o instrumento a utilizar, as regras do processo e as condições contextuais para que a avaliação produza os efeitos desejados.

CAPÍTULO III
Dimensões, Parâmetros e Critérios da Avaliação

SECÇÃO I
Dimensões da Avaliação

ARTIGO 17.º
(Dimensões específicas da avaliação)

1. A avaliação do desempenho do docente incide sobre as seguintes dimensões:

- a) Ensino;
- b) Investigação Científica;
- c) Extensão;
- d) Gestão.

2. A avaliação do desempenho do docente em cada uma das dimensões referidas no n.º 1 do presente artigo é efectuada segundo critérios, independentes uns dos outros, que determinam a aferição dos diferentes parâmetros da actividade dos docentes.

3. A cada dimensão é atribuído um peso ponderado, contido nos seguintes limites, cujo somatório deve ser igual a 1:

- a) Mínimo de 0,3 e máximo de 0,4 para a dimensão ensino;
- b) Mínimo de 0,3 e máximo de 0,4 para a dimensão investigação científica;
- c) Mínimo de 0,2 e máximo de 0,3 para a dimensão extensão;
- d) Mínimo de 0,1 e máximo de 0,2 para a dimensão gestão.

4. Os pesos ponderados para cada dimensão e para cada ciclo de avaliação são definidos, tendo em conta o estado de desenvolvimento da instituição.

SUBSECÇÃO I
Critérios de Avaliação na Dimensão Ensino

ARTIGO 18.º
(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro materiais pedagógicos)

1. A avaliação do desempenho na dimensão ensino, parâmetro materiais pedagógicos deve ser feita sob consideração de características, tais como originalidade, profundidade, rigor científico e pedagógico, diversidade de conteúdos, documentação de suporte (no caso de software e de montagens laboratoriais), relevância das publicações elaboradas, etc.

2. A quantificação dos indicadores é feita segundo o valor relativo dos mesmos com os quais se torna possível diferenciá-los, tal como expresso na Tabela 1 anexa.

3. As publicações são valorizadas consoante tenham autoria individual ou partilhada.

ARTIGO 19.º
(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro orientação de estudantes)

1. A avaliação do desempenho na dimensão ensino, parâmetro orientação de estudantes é estabelecida com base em critérios, tais como seriedade e integridade académicas, originalidade do trabalho, profundidade da abordagem, rigor científico e pedagógico, publicações resultantes da cooperação com centros de investigação e empresas.

2. A contabilização é obtida a partir do somatório do número de orientações e co-orientações, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 2 anexa e o tipo de responsabilidade de acordo com a pontuação apresentada na Tabela 3 anexa.

3. As orientações e co-orientações aqui consideradas não podem ser contabilizadas no parâmetro Unidades Curriculares.

4. As orientações e co-orientações apenas podem ser contabilizadas e valorizadas no decorrer dos seguintes períodos máximos: um ano para Licenciatura, dois anos para Mestrado e cinco anos para Doutoramento.

ARTIGO 20.º
(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro leccionação de Unidades Curriculares)

1. A avaliação do desempenho na dimensão ensino, parâmetro leccionação de Unidades Curriculares é estabelecida segundo critérios, tais como ética e integridade científica, inovação pedagógica e curricular, diversidade, cooperação com Instituições de Ensino Superior e participação em iniciativas complementares ao processo de ensino-aprendizagem, desenvolvidas fora do horário lectivo como seminários, orientação tutorial, workshops e visitas de estudo.

2. A valorização quantitativa considera o tipo de participação na Unidade Curricular de acordo com a pontuação fixada na Tabela 4 anexa, segundo as aulas ministradas em cada semestre por unidades curriculares e o resultado da avaliação do desempenho feita pelos estudantes, de acordo com os indicadores definidos na Tabela 5 anexa e a pontuação fixada na Tabela 6, constante no anexo.

ARTIGO 21.º
(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro
infra-estrutura de apoio ao ensino)

1. A avaliação do desempenho na dimensão ensino, parâmetro infra-estrutura de apoio ao ensino considera a capacidade de promoção de novas iniciativas pedagógicas, segundo critérios, tais como inovação, actualidade, profundidade, diversidade, sofisticação técnica, contribuição para o aumento do conhecimento, cooperação com Instituições de Ensino Superior, centros de investigação e empresas.

2. A componente quantitativa contempla o número total e o tipo de infra-estruturas de apoio ao ensino criadas pelo avaliado, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 7 anexa.

SUBSECÇÃO II
Critérios de Avaliação na Dimensão Investigação Científica

ARTIGO 22.º
(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro produção
científica e tecnológica)

1. A avaliação do desempenho na dimensão investigação científica, parâmetro produção científica e tecnológica é estabelecida, tomando em conta a área disciplinar, com base em critérios, tais como actualidade, novidade, impacto, diversidade, originalidade, multidisciplinaridade, ética e integridade científica, contribuição para o avanço do estado do conhecimento, etc.

2. A componente quantitativa contempla o número total e a natureza das publicações científicas do docente durante o período em avaliação, bem como o tipo de produção tecnológica e/ou inovação, segundo a pontuação definida na Tabela 8, constantes no anexo.

3. Os tipos A e B, descritos na Tabela 8 anexa, estão relacionados com a qualidade da publicação, sendo que o tipo A é de maior qualidade em relação ao tipo B.

4. A Comissão de Avaliação de Docente de cada Unidade Orgânica deve classificar as publicações pertencentes a cada tipo.

ARTIGO 23.º
(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro projectos
de investigação científica)

1. A avaliação do desempenho na dimensão investigação científica, parâmetro Projectos de Investigação Científica realiza-se segundo critérios, tais como, inovação, actualidade, diversidade, rigor científico, ética, contribuição para o conhecimento, cooperação com instituições de Ensino Superior, centros de investigação e empresas.

2. A componente quantitativa é obtida considerando o número total de participações em projectos de investigação científica pelo avaliado, como coordenador ou como membro de equipa, durante o período em avaliação, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 10 anexa.

ARTIGO 24.º
(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro
infra-estrutura de apoio à investigação científica)

1. A avaliação do desempenho na dimensão investigação científica, parâmetro infra-estrutura de apoio à investigação científica considera a capacidade de criação e/ou reforço de infra-estrutura de apoio à investigação científica, considerando os critérios de inovação, actualidade, diversidade, sofisticação técnica, responsabilidade, contribuição para o aumento do conhecimento, e cooperação com Instituições de Ensino Superior, centros de investigação e empresas.

2. A valorização quantitativa é obtida a partir do número total de infra-estruturas de apoio à investigação científica criadas/reforçadas ou geridas pelo avaliado, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 11 anexa.

ARTIGO 25.º
(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro
reconhecimento pela comunidade científica)

1. A avaliação do desempenho na dimensão investigação científica, parâmetro reconhecimento pela comunidade científica é estabelecida com base em critérios, tais como originalidade do trabalho, respeito pela ética científica, diversidade, contribuição para o avanço do conhecimento e abrangência da obra produzida.

2. A valorização quantitativa considera o tipo de reconhecimento pela comunidade científica, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 11 anexa.

3. A actividade editorial a que se refere a Tabela 12 anexa inclui actividades tais como editor chefe, editor associado e revisor de artigos.

SUBSECÇÃO III
Critérios de Avaliação na Dimensão Extensão

ARTIGO 26.º
(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro produção
normativa e curricular)

1. A avaliação do desempenho na dimensão extensão, parâmetro produção normativa e curricular leva em conta a área disciplinar e baseia-se em critérios de inovação, actualidade, diversidade, responsabilidade, contribuição para o avanço do estado da arte, difusão e impacto profissional e social dos resultados.

2. A valorização quantitativa considera o tipo e o total de contribuições do avaliado durante o período em avaliação, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 13 anexa.

ARTIGO 27.º
(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro prestação
de serviços e consultoria)

1. A avaliação do desempenho na dimensão extensão, parâmetro prestação de serviços e consultoria desenrola-se, tomando em conta a área disciplinar, segundo critérios, tais como inovação, actualidade, responsabilidade, ética, impacto, diversidade, âmbito territorial, entre outros.

2. A valorização quantitativa é obtida a partir do tipo e do número de acções desenvolvidas pelo avaliado durante o período em avaliação, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 14 anexa.

ARTIGO 28.º

(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro interação com a comunidade)

1. A avaliação do desempenho na dimensão extensão, parâmetro realizações na ou com a comunidade é realizada, tendo em conta a área disciplinar, com base em critérios, tais como ética, relevância, pertinência, diversidade, visibilidade, âmbito territorial, impacto profissional e social.

2. A valorização é obtida a partir do tipo e número total de ações do avaliado, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 15 anexa.

ARTIGO 29.º

(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro mobilização de agentes e recursos da comunidade para a realização de actividades práticas no interior ou no exterior das Instituições do Ensino Superior — IES)

1. A avaliação do desempenho na dimensão extensão, parâmetro mobilização de agentes e recursos da comunidade para a realização de actividades práticas no interior ou no exterior das Instituições do Ensino Superior — IES é estabelecida, tomando em conta a área disciplinar, com base em critérios, tais como ética, relevância, pertinência, diversidade, liderança, âmbito territorial, difusão e impacto profissional e social.

2. A valorização quantitativa é obtida a partir do tipo e número total de ações do avaliado durante o período em avaliação, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 16 anexa.

SUBSECÇÃO IV

Critérios de Avaliação para a Dimensão Gestão

ARTIGO 30.º

(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro cargos em órgãos das IES/Unidade Orgânica)

1. A avaliação do desempenho na dimensão gestão universitária, parâmetro cargos em órgãos da IES/Unidade Orgânica é estabelecida, tomando em conta a área disciplinar, com base em critérios, tais como liderança, responsabilidade, eficácia, ética e integridade, cumprimento de prazos, dedicação, inovação e espírito de equipa.

2. A valorização quantitativa considera o número e tipo de cargos de gestão exercidos pelo avaliado em órgãos da IES/Unidade Orgânica durante o período em avaliação e do número de horas semanais de gestão, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 17 anexa.

3. A presença em órgãos de natureza colegial referidos na Tabela 17 anexa deve ser verificada pela Comissão de Avaliação de Docentes e a pontuação apenas é atribuída no caso da presença numa percentagem mínima de 70% do total de sessões ou reuniões.

ARTIGO 31.º

(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro cargos ao nível da Unidade Orgânica)

1. A avaliação do desempenho na dimensão gestão universitária, parâmetro cargos ao nível da Unidade Orgânica/Departamento é estabelecida, tendo em conta a área disciplinar, com base em critérios, tais como liderança, responsabilidade, eficácia, ética, integridade, cumprimento de prazos, dedicação, inovação e espírito de equipa.

2. A valorização quantitativa considera o número total de cargos de gestão exercidos ao nível de departamentos, unidades de investigação, coordenação de cursos e de áreas científicas exercidos pelo avaliado durante o período em avaliação, bem como o número de horas semanais de gestão, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 18 anexa.

ARTIGO 32.º

(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro cargos e tarefas temporárias)

1. A avaliação do desempenho na dimensão gestão, parâmetro cargos e tarefas temporárias é estabelecida, tendo em conta a área disciplinar, com base em critérios, tais como liderança, responsabilidade, eficácia, ética, integridade, cumprimento de prazos, dedicação e espírito de equipa.

2. A valorização quantitativa é obtida a partir do número total de cargos e tarefas temporárias que foram exercidos pelo avaliado durante o período em avaliação, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 19 anexa.

ARTIGO 33.º

(Critérios de avaliação relativos ao parâmetro cargos em órgãos externos ou comissões *ad-hoc*)

1. A avaliação do desempenho na dimensão gestão, parâmetro cargos em órgãos externos e comissões *ad-hoc* é estabelecida, tendo em conta a área disciplinar, com base em critérios, tais como relevância, responsabilidade, ética, pertinência, envolvimento, dedicação e liderança.

2. A valorização quantitativa é obtida a partir do tipo e número total de cargos e tarefas exercidos pelo avaliado durante o período em avaliação desenvolvidos em órgãos externos ou comissões *ad-hoc*, de acordo com a pontuação fixada na Tabela 20 anexa.

SECÇÃO II

Parâmetros de Avaliação de Desempenho do Docente do Ensino Superior

ARTIGO 34.º

(Parâmetros inerentes às dimensões da avaliação)

1. A dimensão ensino inclui os seguintes parâmetros:

- a) Materiais pedagógicos, consubstanciada na autoria ou co-autoria em publicações didácticas, aplicações informáticas e protótipos experimentais de âmbito pedagógico ou didáctico;
- b) Orientação de estudantes, pressupõe a orientação ou co-orientação de estudantes na elaboração de trabalhos de licenciatura, mestrado e doutoramento e coordenação e/ou orientação de estágios curriculares;
- c) Leccionação de unidades curriculares, supõe a constatação de unidades curriculares leccionadas e/ou coordenadas e resultado da avaliação do docente realizada pelos estudantes;
- d) Infra-Estrutura de Apoio ao Ensino, corresponde à criação ou reforço de infra-estruturas didácticas, laboratoriais de natureza experimental e/ou computacional de apoio ao ensino (programas e aplicações informáticas) ou de componentes.

2. A dimensão investigação científica contempla os seguintes parâmetros:

- a) Produção Científica e Tecnológica, que pressupõe a autoria e co-autoria de publicações científicas em livros, revistas e actas de conferências, com apresentação de resultados de investigação científica;
- b) Projectos de investigação científica, consubstanciadas na participação e/ou coordenação de projectos de investigação científica e orientação de projectos de investigação;
- c) Infra-Estrutura de apoio à investigação científica, que corresponde à criação ou reforço de infra-estruturas laboratoriais de natureza experimental e/ou computacional de apoio à investigação científica;
- d) Reconhecimento pela comunidade científica, pressupõe a participação em actividades editoriais científicas, comissões de eventos científicos, avaliação de programas científicos, e/ou de concursos científicos, associações científicas, recebimento de prémios científicos e participação como membro de júri de provas públicas e/ou de provas académicas em Instituições de Ensino Superior.

3. A dimensão extensão apresenta os seguintes parâmetros:

- a) Produção normativa e curricular, corresponde à participação na elaboração de propostas de legislação e de normas técnicas e de projectos curriculares de cursos de graduação e pós-graduação;
- b) Prestação de serviços e consultoria, pressupõe a participação em actividades no âmbito da instituição que envolvam o meio empresarial e/ou o sector público (ex. formação profissional, consultoria técnica, incubação de empresas de base tecnológica, realização de cursos de extensão e de formação contínua, iniciativas de divulgação científica nos meios de comunicação social, etc.);
- c) Interação com a comunidade, consubstanciadas na realização de actividades de voluntariado, participação em actividades de interação social de diversa natureza, organização de eventos artísticos/culturais, realização de palestras, cursos de extensão, consultas, acções de rua, participação em projectos de cariz social e de desenvolvimento comunitário ou em actividades de organizações da sociedade civil;
- d) Mobilização de agentes e recursos da comunidade, pressupõe o desenvolvimento de acções tendentes à realização de actividades práticas

no interior ou no exterior da IES (organização de estágios, visitas de estudo, acampamentos ou festivais de estudantes, semanas abertas ao público, feiras de emprego nas instituições de ensino, etc.).

4. A dimensão gestão abrange os seguintes parâmetros:

- a) Exercício de cargos de gestão em órgãos de governo da instituição e/ou de alguma unidade orgânica, pertença a órgãos de gestão da instituição;
- b) Exercício de cargos ao nível dos departamentos, centros de investigação, coordenação de cursos e de áreas científicas;
- c) Exercício de cargos e tarefas temporárias, sendo de destacar a participação em júris de provas académicas, coordenação de comissões técnicas, participação na concepção e gestão de projectos de ensino, investigação e extensão e participação em programas de intercâmbio académico;
- d) Exercício de cargos em órgãos externos ou comissões Ad-hoc, como a nomeação para comissões em representação da IES ou por nomeação superior.

ARTIGO 35.º

(Pesos ponderados de cada parâmetro)

1. Os parâmetros de cada dimensão são valorizados de acordo com pesos ponderados, cuja soma deve ser igual a um.

2. O valor mínimo dos pesos ponderados para cada parâmetro não pode ser inferior a 0,15 e o valor máximo não pode exceder 0,40, conforme expresso na Tabela 21 anexa.

3. O somatório da pontuação obtida nos indicadores de cada parâmetro é sujeito à multiplicação pelo respectivo peso ponderado.

CAPÍTULO IV

Intervenientes na Avaliação

ARTIGO 36.º

(Comissão de avaliação de docentes)

1. A Comissão de Avaliação de Docentes (CAD) da Unidade Orgânica é a estrutura a quem cabe coordenar e supervisionar o processo de avaliação do desempenho do docente, no estrito cumprimento do estabelecido no presente Regulamento e demais legislação aplicável.

2. A CAD é integrada por um mínimo de cinco e um máximo de nove elementos, nomeados pelo gestor da Unidade Orgânica sob proposta do Conselho Científico.

3. A CAD é presidida por um dos seus membros com a categoria mais elevada.

4. A CAD, na sua composição, deve integrar um Professor com o grau académico de Doutor, de reconhecido mérito académico, de cada Departamento e Centro de Investigação da Unidade Orgânica, nomeados pelo gestor, após aprovação no Conselho Científico da Unidade Orgânica.

5. Caso não existam na Unidade Orgânica Professores Doutores que perfaçam o número mínimo, devem ser cooptados de outra Unidade Orgânica.

6. A CAD deve integrar, pelo menos, um membro de categoria superior à dos docentes avaliados de categoria mais elevada.

7. Não existindo na Unidade Orgânica Docentes de categoria superior à dos avaliados, cabe ao gestor convidar um docente de outra Unidade Orgânica.

8. A CAD deve ter, pelo menos, dois membros suplentes, que são mobilizados em caso de ausência de algum membro efectivo.

9. O gestor da Unidade Orgânica pode convidar docentes de reconhecido mérito científico de outras unidades orgânicas ou, quando necessário, propor ao gestor máximo da Instituição, o convite a docentes de outras Instituições de Ensino Superior para intervirem como avaliadores.

ARTIGO 37.º

(Competências da Comissão de Avaliação de Docentes)

1. À Comissão de Avaliação de Docentes (CAD) compete o seguinte:

- a) Preparar o processo de avaliação do desempenho e divulgá-lo na Unidade Orgânica;
- b) Estabelecer o calendário e o cronograma das acções de avaliação a realizar;
- c) Coordenar o processo de avaliação do desempenho dos docentes, supervisionando e acompanhando o trabalho dos avaliadores nomeados;
- d) Designar os dois avaliadores, de entre o painel de avaliadores nomeados, para cada docente avaliado;
- e) Divulgar os pesos ponderados de cada dimensão da avaliação do desempenho;
- f) Recolher a informação enviada pelos docentes e respectivos comprovativos;
- g) Classificar as publicações referidas no artigo 22.º do presente Diploma, constantes na Tabela 8 anexa;
- h) Analisar a classificação final dos avaliados, proposta pelos avaliadores, antes de a remeter ao Conselho Científico;
- i) Remeter ao Conselho Científico da Unidade Orgânica, para validação, os resultados da avaliação do desempenho dos docentes;
- j) Remeter aos avaliados o resultado da sua avaliação de desempenho, depois de homologados pelo Reitor ou Director Geral da IES;
- k) Esclarecer as dúvidas resultantes da aplicação do presente Regulamento;
- l) Apresentar um relatório no final do processo de avaliação do desempenho dos docentes.

ARTIGO 38.º

(Docentes avaliados)

1. No âmbito do processo de avaliação do desempenho, os docentes avaliados têm direito a:

- a) Uma avaliação justa e objectiva do seu desempenho, mediante preenchimento da grelha de auto-avaliação e dos comprovativos apresentados;
- b) Esclarecimentos sobre a aplicação do Regulamento da avaliação do desempenho do docente;
- c) Serem informados, de maneira sigilosa, do resultado da avaliação do seu desempenho docente;
- d) Reclamação, em caso de discordância da classificação que lhes tenha sido atribuída;
- e) Impugnação graciosa e contenciosa, nos termos da lei.

2. Os docentes avaliados têm o dever de:

- a) Facultar os elementos de informação que lhes sejam solicitados para a avaliação do seu desempenho;
- b) Colaborar responsabilmente no processo de avaliação do seu desempenho.

ARTIGO 39.º

(Avaliadores)

1. Os avaliadores, nomeados pelo gestor da Unidade Orgânica, sob proposta do conselho científico, têm legitimidade e competência para proceder aos actos da avaliação previstos no presente Regulamento e demais legislação aplicável.

2. Os avaliadores reportam a sua actividade à CAD.

3. Os avaliadores analisam as grelhas de auto-avaliação e atribuem a classificação aos docentes avaliados, em função dos elementos de prova reunidos.

4. Os avaliadores remetem à CAD os resultados da avaliação do desempenho dos docentes.

5. Os avaliadores participam na reunião da CAD em que é feita a análise dos resultados globais da avaliação do desempenho dos docentes.

6. Os avaliadores devem agir com zelo e ética, obrigando-se ao cumprimento do sigilo, dada a confidencialidade das informações e dos resultados da avaliação do desempenho.

7. Os avaliadores são solidários quanto aos actos da avaliação do desempenho e aos seus efeitos.

8. Os avaliadores são avaliados por uma Comissão *ad-hoc*, nomeada pelo gestor da Unidade Orgânica, sob proposta do Conselho Científico da Unidade Orgânica.

9. A Comissão *ad-hoc* é constituída por um docente dessa Unidade Orgânica, de categoria igual ou superior à dos avaliados e por dois docentes de outra Unidade Orgânica, também de categoria igual ou superior.

10. Não havendo na unidade orgânica docentes de categoria igual ou superior à dos avaliados, é nomeado um avaliador proveniente de outra Unidade Orgânica, após aprovação em Conselho Científico.

ARTIGO 40.º
(Reitor ou Director Geral da IES)

1. O Reitor ou Director Geral é o responsável máximo do processo de avaliação do desempenho do docente na IES, da qual é o gestor principal.

2. Ao Reitor ou Director Geral da IES compete o seguinte:

- a) Desencadear o processo de avaliação do desempenho do docente na IES;
- b) Aprovar a nomeação das Comissões de Avaliação de Docentes de cada Unidade Orgânica, propostas pelos gestores dessas unidades;
- c) Convidar docentes de outras IES para integrar a Comissão de Avaliação de Docentes, sob proposta do gestor da Unidade Orgânica;
- d) Homologar os resultados da avaliação do desempenho do docente, depois da confirmação pelo Conselho Científico das Unidades Orgânicas;
- e) Remeter à CAD os resultados da avaliação do desempenho dos docentes para que esta informe os avaliados;
- f) Homologar as decisões sobre as reclamações apresentadas.

ARTIGO 41.º
(Conselho Científico da Unidade Orgânica)

Ao Conselho Científico da Unidade Orgânica compete o seguinte:

- a) Aprovar a composição da CAD, isto é, dos membros que a integram;
- b) Aprovar os avaliadores que constituem o painel de avaliação;
- c) Aprovar os pesos ponderados a atribuir às dimensões da avaliação do desempenho, dentro dos limites definidos no presente Regulamento;
- d) Aprovar os resultados do processo de avaliação do desempenho, antes da homologação pelo Reitor ou Director Geral da IES;
- e) Aprovar propostas de revisão ou alteração ao presente Regulamento, ouvidos os docentes.

ARTIGO 42.º
(Gestor da Unidade Orgânica)

1. O Gestor da Unidade Orgânica é o responsável do processo de avaliação do desempenho do docente na respectiva Unidade Orgânica.

2. Ao Gestor da Unidade Orgânica compete o seguinte:

- a) Constituir a Comissão de Avaliação de Docentes (CAD);
- b) Nomear os avaliadores depois da aprovação em Conselho Científico da Unidade Orgânica;
- c) Convidar docentes de outras unidades orgânicas da mesma IES, para intervirem como avaliadores, ouvido o Conselho Científico;

d) Propor ao Gestor da IES o convite a docentes de outras IES, para intervirem como avaliadores, ouvido o Conselho Científico;

e) Ratificar os resultados da avaliação do desempenho, depois da confirmação pelo Conselho Científico;

f) Enviar ao Director Geral ou Reitor da IES os resultados da avaliação do desempenho dos docentes da sua unidade orgânica, para homologação.

CAPÍTULO V
Determinação do Desempenho Docente

ARTIGO 43.º
(Cálculo do desempenho do docente)

1. O desempenho do docente num determinado parâmetro de uma dimensão é calculado com base no somatório da pontuação quantitativa dos indicadores, considerando o peso ponderado de cada um.

2. A Classificação Final (CF) é obtida a partir do somatório dos pontos obtidos nos vários parâmetros das dimensões consideradas na avaliação do desempenho, sob consideração do peso ponderado de cada indicador que integra cada parâmetro.

3. A Classificação Final é expressa numa escala qualitativa de cinco níveis, de acordo com a variação da pontuação obtida, tal como expresso a seguir:

a) Excelente	$CF \geq 100$;
b) Muito bom	$80 \leq CF < 100$;
c) Bom	$50 \leq CF < 80$;
d) Suficiente	$30 \leq CF < 50$;
e) Inadequado	$CF < 30$.

4. O nível excelente é alcançado quando determinado docente atinge a pontuação 100, não havendo limite superior.

ARTIGO 44.º
(Definição de pesos para ponderação do desempenho docente)

1. Cada dimensão da avaliação do desempenho tem um peso relativo e a soma dos pesos relativos das várias dimensões deve ser igual a um.

2. Cada parâmetro de uma dimensão tem um peso relativo e a soma dos pesos relativos dos vários parâmetros deve ser igual a um.

3. A Tabela 21 constante no anexo ao presente Regulamento estipula os pesos ponderados para cada dimensão e cada parâmetro.

4. Os pesos referidos no n.º 1 do presente artigo são definidos pelo Senado, para as academias de altos estudos e universidades, e pelos Conselhos Científicos, para os institutos ou escolas autónomas, para cada período de avaliação, no âmbito da variação prevista.

ARTIGO 45.º
(Modelo de avaliação)

1. A avaliação do desempenho do docente alicerça-se num modelo multicritério de agregação aditiva de valorações nas várias dimensões.

2. O modelo multicritério de agregação aditiva de valorações nas várias dimensões traduz-se numa grelha de avaliação que contempla as dimensões e os parâmetros adoptados, que o docente preenche, num exercício de auto-avaliação, com apresentação de evidências.

3. As dimensões e os parâmetros da avaliação têm pesos ponderados previamente definidos pelo Conselho Científico da Unidade Orgânica, dentro dos limites definidos no presente Diploma.

4. A grelha submetida pelo docente avaliado é alvo de avaliação por dois avaliadores, que atribuem uma classificação final, na base dos critérios e pesos ponderados atribuídos aos resultados do desempenho docente nas dimensões e parâmetros estabelecidos nos termos do presente Diploma.

ARTIGO 46.º

(Fases do procedimento da avaliação)

1. O procedimento de avaliação do desempenho do docente observa as seguintes fases:

- a) Divulgação do Regulamento de Avaliação do Desempenho do Docente;
- b) Constituição da CAD, pelo Gestor da Unidade Orgânica, após aprovação do Conselho Científico;
- c) Definição dos pesos ponderados para cada dimensão e para cada parâmetro da avaliação do desempenho;
- d) Preenchimento, pelo avaliado, dos seus dados pessoais e inserção, na grelha de avaliação, das informações relativas ao seu desempenho nas várias dimensões;
- e) Determinação do desempenho, na base do somatório dos pontos obtidos em cada dimensão;
- f) Obtenção da classificação por dimensão, que resulta da multiplicação da pontuação obtida pelo respectivo peso ponderado;
- g) Obtenção da Classificação Final de desempenho de cada avaliado, traduzida nas categorias referidas no n.º 3 do artigo 43.º do presente Regulamento;
- h) Análise dos resultados da avaliação do desempenho de cada docente, na CAD, para posterior envio ao Conselho Científico da Unidade Orgânica;
- i) Validação dos resultados da avaliação do desempenho dos docentes no Conselho Científico da Unidade Orgânica;
- j) Envio, pelo Gestor da Unidade Orgânica, dos resultados da avaliação do desempenho dos docentes ao Reitor ou Director Geral para homologação;
- k) Homologação dos resultados finais da avaliação do desempenho pelo Reitor ou Director Geral da IES;
- l) Devolução dos resultados da avaliação de desempenho a cada docente e ao respectivo Chefe do Departamento de Ensino e Investigação.

CAPÍTULO VI Processo de Avaliação

ARTIGO 47.º

(Implicações da avaliação)

A avaliação do desempenho dos docentes é obrigatoriamente considerada para efeitos de contratação por tempo indeterminado, renovação de contrato a termo certo, progressão na carreira e atribuição de prémios de desempenho.

ARTIGO 48.º

(Efeitos da avaliação)

1. O docente avaliado que obtenha uma classificação de «fraco» ou «insuficiente» no inquérito de qualidade (avaliação pelos estudantes), referido no n.º 2 do artigo 20.º (Tabelas 5 e 6 anexas) é alvo de um processo de averiguação.

2. O docente avaliado que obtenha a Classificação Final de inadequado (CF < 30) tem que apresentar uma justificação por escrito ao Gestor da Unidade Orgânica.

3. Caso a justificação referida no ponto anterior não seja aceite ou não seja apresentada, e após o processo de averiguação, podem ser aplicadas sanções, nos termos dos instrumentos regulamentares da Instituição de Ensino Superior e demais legislação aplicável.

4. Caso a justificação seja aceite, o docente deve ser alvo de acompanhamento por outro docente de categoria superior ou pelo seu par designado pelo Conselho Científico.

5. A obtenção de uma Classificação Final de inadequado, obtida em dois períodos seguidos, implica a rescisão do contrato ou a cessação do vínculo com a instituição de ensino para os docentes em regime probatório.

6. A obtenção de uma Classificação Final de inadequado, obtida em dois períodos seguidos, para os Professores Catedráticos e Associados implica a despromoção para a categoria imediatamente inferior, ficando impossibilitados de reger cursos e disciplinas em cursos de pós-graduação e de graduação, orientar dissertações e teses, presidir a júris de provas de pós-graduação, por um período de dois anos.

7. A retoma automática da sua categoria está condicionada à obtenção de classificação mínima de «Bom» na avaliação do seu desempenho, no ciclo seguinte.

8. A obtenção de uma classificação de excelente, obtida em dois períodos seguidos, confere o direito a uma menção e prémio de desempenho, possibilitando, assim, o concurso à categoria seguinte, desde que reúna os requisitos para progressão na carreira, definidos no Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior.

9. No caso de necessitar da avaliação num terceiro ano adicional ao último ciclo a que foi sujeito, para efeitos de concurso à progressão de carreira, o docente ou investigador pode solicitar uma avaliação excepcional do seu desempenho nesse ano singular.

CAPÍTULO VII Disposições Finais

ARTIGO 49.º (Início da realização da avaliação)

1. O processo de avaliação do desempenho do docente, nos termos do presente Regulamento, realiza-se no ano seguinte ao da sua publicação em *Diário da República* e deve ser referente, excepcionalmente, ao desempenho do ano transacto.

2. Dois anos após a avaliação realizada e referida no número anterior, tem início o primeiro ciclo de avaliação bienal, abrangendo o desempenho docente desses dois anos.

3. Para o efeito do disposto no número anterior, o gestor deve publicitar o início do processo de avaliação, com a indicação da composição da CAD, divulgação do Regulamento da Avaliação do Desempenho do Docente, em particular, dos procedimentos e respectivos prazos.

ARTIGO 50.º (Avaliação do desempenho dos gestores das IES e Unidades Orgânicas)

1. Os docentes que exerçam exclusivamente cargos de gestão, designadamente, Reitores, Directores Gerais e Decanos que se encontram na categoria de Professores Catedráticos estão dispensados da avaliação do desempenho do docente.

2. Os docentes referidos no número anterior que, por força das funções que realizam, não sejam avaliados em alguma das dimensões, recebem a pontuação obtida no ciclo anterior de avaliação do desempenho.

3. Tendo em conta o disposto no n.º 2 do presente artigo, caso não tenham sido avaliados no ciclo anterior, esses docentes recebem uma pontuação nessas dimensões, correspondente ao valor médio das pontuações obtidas por todos os avaliados do seu Departamento.

4. Os docentes que exerçam cargos de gestão e que não são professores catedráticos, são avaliados por uma Comissão *ad-hoc*, de três elementos, sendo dois de outras Unidades Orgânicas, nomeados pelo Reitor ou Director Geral da IES.

5. A Comissão referida no número anterior deve ter, pelo menos, um dos avaliadores com categoria igual ou superior à do gestor a ser avaliado.

6. A Comissão *ad-hoc* referida no presente artigo, em caso de necessidade, pode integrar docentes de outras Unidades Orgânicas ou de outras Instituições de Ensino Superior.

ARTIGO 51.º (Tratamento excepcional)

1. A avaliação dos docentes que estejam ou tenham estado em licença sabática procede-se do seguinte modo:

- a) Aplicação do procedimento normal em relação ao ano em que estiveram em efectivo serviço;
- b) Aplicação do disposto nos n.ºs 2 e 3 do artigo 50.º do presente Diploma.

2. Os docentes que tenham contraído uma doença prolongada, devidamente comprovada, estão isentos da avaliação de desempenho.

3. Estão igualmente isentos da avaliação de desempenho, docentes em comissão de serviço fora da Instituição de Ensino Superior.

4. Os docentes com dispensa de serviço docente para realização dos seus estudos de pós-graduação, são avaliados apenas na dimensão de investigação científica, sendo que para as outras dimensões, é aplicável o disposto no n.º 2 do artigo 50.º do presente Diploma.

5. Os docentes com apenas um ano de actividade após o seu ingresso na carreira são avaliados por referência a este período.

ARTIGO 52.º (Gratificação)

1. Os membros da CAD e os avaliadores têm direito a gratificação, nos termos do presente Regulamento e demais legislação aplicável.

2. A gratificação dos membros da CAD nas Instituições Públicas de Ensino Superior corresponde a 25% do salário-base mensal da sua categoria, durante dois meses.

3. A gratificação dos avaliadores nas Instituições Públicas de Ensino Superior corresponde a 50% do salário-base mensal da sua categoria, durante dois meses.

4. A gratificação dos membros da CAD e dos avaliadores nas Instituições Privadas e Público-Privadas de Ensino Superior é definida pela respectiva Direcção da Instituição de Ensino.

ARTIGO 53.º (Ética no processo de avaliação)

1. Os actos da avaliação do desempenho do docente pautam-se pelo cumprimento escrupuloso da ética académica, por parte de todos os envolvidos no processo.

2. As evidências do desempenho devem ser valorizadas como resultado do esforço, da originalidade, da autoria e do cumprimento das normas da ética e da integridade académica.

3. Em caso de detecção de produtos ou resultados falsados, copiados, plagiados ou viciados, apresentados por algum docente avaliado, o mesmo é alvo de procedimento disciplinar ou criminal, nos termos da lei.

4. A actuação do avaliador deve ser em conformidade com o disposto no presente Diploma e demais legislação aplicável, sob pena de lhe ser instaurado um processo disciplinar e/ou criminal, nos termos da lei.

ARTIGO 54.º (Impugnação graciosa)

1. Após a homologação do relatório do processo de avaliação do desempenho em cada Unidade Orgânica, pelo Reitor ou Director Geral da IES, o docente avaliado pode impugnar, por via de reclamação ou recurso, o resultado da sua avaliação de desempenho, nos termos da lei.

2. A decisão sobre a reclamação ou recurso deve ser fundamentada, sob pena de nulidade, nos termos da lei.

ANEXO

Parâmetros, Indicadores e Respectivas Pontuações

Tabela 1: Pontuação relativa à dimensão Ensino, parâmetro Materiais Pedagógicos

Tipo de Conteúdo

#	Tipo de Conteúdo	Pontuação
1	Livro de apoio ao ensino	7
2	Reedição de livro de apoio ao ensino	3,5
3	Texto pedagógico que aborde parte essencial do programa (teoria problemas e/ou laboratorial) de uma Unidade Curricular (sebenta/manual)	3,5
4	Artigo de natureza pedagógica publicado em revista indexada	3,5
5	Artigo de natureza pedagógica publicado em revista não indexada	3
6	Capítulo de livro de apoio ao ensino	3
7	Aplicação informática, protótipo experimental, guia de laboratório ou manual prático de operação de equipamento, adoptados em Unidades Curriculares	2,5
8	Reedição de texto pedagógico, sebenta ou manual	2
9	Artigo de natureza pedagógica publicado em acta de conferência internacional	2
10	Artigo de natureza pedagógica publicado em acta de conferência nacional	1,5
11	Texto didáctico sobre parte do programa, fornecido aos alunos	1
12	Material didáctico (esquemas, sínteses, modelos, ilustrações) disponibilizado na internet	1
13	Comunicação de natureza pedagógica em evento internacional	1
14	Comunicação de natureza pedagógica em evento nacional	0,5
15	Outras publicações de natureza pedagógica	0,5

Tabela 2: Pontuação relativa à dimensão Ensino, parâmetro Orientação de Estudantes

Tipo de Orientação

#	Tipo de Orientação	Pontuação
1	Orientação de tese de doutoramento (concluída)	5
2	Orientação de dissertação de mestrado (concluída)	3,5
3	Orientação de trabalho de fim de curso de licenciatura (concluído)	2,5
4	Orientação de tese de doutoramento (em curso)	2
5	Orientação de dissertação de mestrado (em curso)	1,5
6	Orientação de trabalho de fim de curso de licenciatura (em curso)	1
7	Orientação de estágio curricular de licenciatura	1
8	Orientação de outros trabalhos de natureza científico-pedagógica	0,5

Tabela 3: Pontuação relativa à dimensão Ensino, parâmetro Orientação de Estudantes

Tipo de Responsabilidade

#	Tipo de Responsabilidade	Pontuação
1	Orientador de tese de doutoramento	4
2	Co-Orientador de tese de doutoramento	3
3	Orientador de dissertação de mestrado	3
4	Co-Orientador de dissertação de mestrado	2
5	Orientador de trabalho de fim de curso de licenciatura	1
6	Co-Orientador de trabalho de fim de curso de licenciatura	0,5

Tabela 4: Pontuação relativa à dimensão Ensino, parâmetro Leccionação de Unidades Curriculares
Tipo de Participação

#	Tipo de Participação	Pontuação
1	Leccionação e regência de Unidades Curriculares	5
2	Leccionação de Unidades Curriculares	3,5
3	Introdução de inovações pedagógicas no ensino, devidamente descritas	3
4	Realização de workshop sobre temática do programa da Unidade Curricular	2
5	Realização de visita de estudo relacionada com a Unidade Curricular	1,5
6	Membro de comissão nacional de exame de fim de curso (elaboração de provas)	1,5
7	Membro de júri de prova de exame final de curso (correção de provas)	1
8	Resultado da avaliação feita pelos estudantes	*

* Valor dependente da pontuação atribuída pelos estudantes, segundo a tabela 5.

Tabela 5: Indicadores de avaliação do desempenho do docente feita pelos estudantes

#	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	No seu desempenho profissional, o docente:					
1	É assíduo					
2	É pontual					
3	Revela domínio da matéria que lecciona					
4	Organiza correctamente o conteúdo das aulas					
5	Apresenta a matéria da aula com clareza					
6	Ministra a aula com segurança científica					
7	Usa correctamente a comunicação verbal					
8	Tem controlo sobre o clima da sala de aula					
9	Revela disponibilidade para orientar os estudantes					
10	Consegue motivar os estudantes para a aprendizagem					
11	É correcto no modo como se relaciona com os estudantes					
12	É justo na avaliação das aprendizagens dos estudantes					
13	Cumprir os prazos para a correção dos testes de avaliação					
14	Usa adequadamente os recursos didácticos					
15	Tem conduta ética na sala de aula					
16	Tem conduta ética dentro da instituição					

Nesta escala, 1 corresponde ao grau mínimo e 5 ao grau máximo com que se evidencia cada indicador.

Tabela 6: Pontuação relativa à dimensão Ensino, parâmetro Leccionação de Unidades Curriculares
Resultado da avaliação feita pelos estudantes

#	Inquérito de Qualidade	Pontuação
1	Muito Bom	4.50-5.00
2	Bom	3.50-4.49
3	Suficiente	2.50-3.49
4	Insuficiente	1.00-2.49
5	Fraco	0.00-0.99

* A pontuação é calculada em função do número de Unidades Curriculares em que foi avaliado pelos estudantes

Tabela 7: Pontuação relativa à dimensão Ensino, parâmetro Infra-Estrutura de Apoio ao Ensino

Tipo de Infra-Estrutura

#	Tipo de Infra-Estrutura	Pontuação
1	Responsável por criação de laboratório de apoio ao ensino	5
2	Responsável por reforço de laboratório de apoio ao ensino	3
3	Participação na criação de laboratório de apoio ao ensino	2
4	Participação no reforço de laboratório de apoio ao ensino	1,5
5	Responsável por criação de plataforma electrónica de apoio ao ensino	1,5
6	Participação na criação de plataforma electrónica de apoio ao ensino	1
7	Disponibilização de base de dados electrónicos de bibliografia de uma unidade curricular do curso	0,5

Tabela 8: Pontuação relativa à dimensão Investigação Científica, parâmetro Produção Científica e Tecnológica

Tipo de Produção Científica ou Publicação

#	Tipo de Produção Científica ou Publicação	Pontuação
1	Livro baseado em resultados de Investigação e Desenvolvimento (I&D), como autor	7
2	Artigo resultante de investigação científica publicado em revista científica internacional indexada de tipo A, como autor	6
3	Artigo resultante de investigação científica publicado em revista científica internacional indexada de tipo B, como autor	5
4	Livro baseado em resultados de Investigação e Desenvolvimento (I&D), como co-autor	4
5	Artigo resultante de investigação científica publicado em acta de conferência internacional de tipo A	4
6	Artigo resultante de investigação científica publicado em revista científica internacional indexada de tipo A, como co-autor	3,5
7	Tese de Doutoramento concluída	3,5
8	Artigo resultante de investigação científica publicado em acta de conferência internacional de tipo B	3,5
9	Capítulo de livro baseado em resultados de I&D, como autor	3
10	Artigo resultante de investigação científica publicado em revista científica internacional indexada de tipo B, como co-autor	2,5
11	Edição de livro baseado em resultados de I&D (editor ou organizador)	2,5
12	Edição de «Edição Especial» em revista científica internacional indexada	2,5
13	Artigo resultante de investigação científica publicado em revista científica internacional não indexada	2,5
14	Capítulo de livro baseado em resultados de I&D, como co-autor	2
15	Artigo resultante de investigação científica publicado em revista científica nacional	2
16	Edição de acta de conferência internacional com ISBN (como organizador)	2
17	Comunicação oral em evento científico internacional	1,5
18	Apresentação de poster em evento científico internacional	1
19	Comunicação oral em evento científico nacional	1
20	Apresentação de poster em evento científico nacional	1
21	Artigo resultante de investigação científica publicado em acta de conferência nacional	1
22	Relatório final de projecto de investigação científica	1
23	Relatório de progresso de projecto de investigação científica	0,5

Tabela 9: Pontuação relativa à dimensão Investigação Científica, parâmetro Produção Científica e Tecnológica

Tipo de Produção Tecnológica e/ou Actividades de Inovação

#	Tipo de Produção Tecnológica e/ou Actividades de Inovação	Pontuação
1	Patente internacional	7
2	Modelo internacional	6
3	Desenho industrial internacional	5
4	Desenho de protótipo	5
5	Patente registada no estrangeiro	5
6	Desenho industrial nacional	4
7	Patente registada no País	4
8	Registo de marcas	4
9	Software desenvolvido e registado e em utilização no mercado	4
10	Software desenvolvido e registado	3
11	Nova tecnologia desenvolvida e registada	3
12	Direitos de autor registados	3
13	Modelo nacional	3
14	Novos processos e procedimentos desenvolvidos e registados	2
15	Aplicação informática ou protótipo experimental para divulgação tecnológica	2

Tabela 10: Pontuação relativa à dimensão Investigação Científica, parâmetro Projectos de Investigação Científica

Tipo de Participação

#	Tipo de Participação	Pontuação
1	Responsável geral de projecto de I&D internacional	5
2	Responsável local de projecto de I&D internacional	3,5
3	Avaliador de projectos de investigação científica internacional	3,5
4	Supervisão de trabalhos de pós-doutoramento	3
5	Aprovação em prova de doutoramento em universidade estrangeira	3
6	Responsável de projecto de I&D nacional	2,5
7	Participante em projecto de I&D internacional	2,5
8	Aprovação em prova de doutoramento em universidade nacional	2
9	Aprovação em prova pública de competência científica e aptidão pedagógica	1,5
10	Avaliador de projectos de investigação científica nacional	1,5
11	Participante em projecto de I&D nacional	1

Tabela 11: Pontuação relativa à dimensão Investigação Científica, parâmetro Infra-Estrutura de Apoio à Investigação Científica (II)

Tipo de Infra-Estrutura

#	Tipo de Infra-Estrutura	Pontuação
1	Responsável por criação de laboratório de apoio à investigação científica	5
2	Responsável por reforço de laboratório de apoio à investigação científica	3
3	Participante na criação de laboratório de apoio à investigação científica	1,5
4	Participante no reforço de laboratório de apoio à investigação científica	1

Tabela 12: Pontuação relativa à dimensão Investigação Científica, parâmetro Reconhecimento pela Comunidade Científica

Tipo de Reconhecimento

#	Tipo de Reconhecimento	Pontuação
1	Prémio de sociedade científica	7
2	Actividade editorial em revista científica internacional indexada de tipo A	5
3	Actividade editorial em revista científica internacional indexada de tipo B	4
4	Membro de júri de doutoramento em instituição externa, como arguente	4
5	Membro de júri de prova pública em instituição externa, como arguente - Professores	3,5
6	Prémio recebido por mérito na avaliação de desempenho docente	3
7	Membro de júri de mestrado em instituição externa, como arguente	2,5
8	Actividade editorial em conferência internacional de tipo A	2,5
9	Membro de júri de prova pública em instituição externa, como arguente-Assistentes	2,5
10	Outros prémios decorrentes da actividade científica sujeitos a avaliação por júri	2
11	Docência como professor visitante em universidade estrangeira	2
12	Membro de júri de mestrado na instituição de pertença, como arguente	1,5
13	Actividade editorial em revista científica não indexada	1,5
14	Actividade editorial em conferência internacional de tipo B	1,5
15	Participação em comissões científicas de eventos científicos internacionais	1,5
16	Revisor, como árbitro, de artigos publicados em revista científica	1,5
17	Actividade editorial em revista científica nacional	1
18	Membro de sociedades científicas de admissão selectiva e outras distinções similares	1
19	Participação em comissões científicas de eventos científicos nacionais	1
20	Actividades editoriais em outras publicações científicas	0,5

Tabela 13: Pontuação relativa à dimensão Extensão, parâmetro Produção Normativa e Curricular

Tipo de Contribuição

#	Tipo de Contribuição	Pontuação
1	Participação na elaboração de projecto legislativo internacional	7
2	Participação na elaboração de norma técnica internacional	6
3	Participação na elaboração de projecto legislativo nacional	5
4	Participação na elaboração de norma técnica nacional	4
5	Participação na elaboração de projecto curricular de curso de graduação ou de pós-graduação	3
6	Participação na elaboração de regulamento ao nível da IES/ Unidade Orgânica	2
7	Participação na elaboração de parte de um plano curricular de um curso de graduação ou de pós-graduação	2
8	Emissão de parecer científico sobre projectos de diplomas legais ou projectos de tecnologia e inovação	2
9	Participação na elaboração de documento normativo orientador, relevante para o ensino-aprendizagem (perfil, estágio, normas de qualidade, avaliação, extensão)	1
10	Participação na elaboração de Estatuto ou Regulamento Interno de estruturas ou processos ligados ao ensino-aprendizagem	1

Tabela 14: Pontuação relativa à dimensão Extensão, parâmetro Prestação de Serviços e Consultoria Tipo de Acção

#	Tipo de Acção	Pontuação
1	Incubação e formação de empresa de base tecnológica	6
2	Recebimento de pagamento (Royalties) de propriedade industrial (ex. venda de patentes)	5
3	Direitos de Autor (ex. livros ou software)	4
4	Responsável por unidade interna prestadora de serviços	3
5	Responsável por consultoria técnico-científica a entidade externa	3
6	Responsável por projecto de curso de formação contínua, de agregação pedagógica ou de extensão científica, cultural ou artística	2,5
7	Responsável por formação profissional no âmbito de protocolos de cooperação	2
8	Formador, no âmbito de protocolos de cooperação	1,5
9	Ministração de um módulo de curso avançado de curta duração ou cursos no âmbito de jornadas científicas	1,5
10	Participação em projecto, processo ou unidade de prestação de serviços	1
11	Participação em consultoria técnico-científica, no âmbito de uma pareceria	1
12	Participação em acções educativas na comunidade (alfabetização, capacitação)	1
13	Ministração de módulos de cursos de capacitação docente ou científica noutras instituições, devidamente autorizado	1
14	Membro de júri de elaboração e de correcção de exame de acesso ao ensino superior	1
15	Responsável por divulgação científica nos meios de comunicação social	0,5
16	Participante em formação profissional no âmbito de protocolos de cooperação	0,5

Tabela 15: Pontuação relativa à dimensão Extensão, parâmetro Interação com a Comunidade

Tipo de Realização

#	Tipo de Realização	Pontuação
1	Realização de projectos de cariz social e de desenvolvimento comunitário	5
2	Responsável por estrutura de coordenação da actividade de extensão na Instituição de Ensino Superior	4
3	Responsável por estrutura de coordenação da actividade de extensão na Unidade Orgânica	3
4	Realização de acções de animação de rua (desporto, artes) com públicos diferenciados (crianças, jovens, mulheres, idosos, deficientes)	3
5	Realização de actividades de divulgação da oferta formativa em escolas secundárias	2
6	Organização de eventos culturais na instituição	2
7	Realização de actividades de voluntariado na comunidade	2
8	Realização de consultas gratuitas à comunidade (saúde, direito, economia, contabilidade, marketing)	2
9	Realização de palestras educativas e ou de cursos de extensão universitária	1,5
10	Organização de eventos culturais e/ou desportivos fora da instituição	1,5
11	Participação em actividades de várias naturezas (culturais, desportivas) organizadas por entidades da comunidade e fora da instituição	1
12	Integração em associações sociais de várias naturezas, em representação da instituição de ensino ou da unidade orgânica	0,5

Tabela 16: Pontuação relativa à dimensão Extensão, parâmetro Mobilização de Agentes e Recursos da Comunidade.

Tipo de Acção

#	Tipo de Acção	Pontuação
1	Criação de condições para assinatura de protocolo de parceria com entidade externa, para efeitos de práticas e estágios	4
2	Organização e acompanhamento de estagiários em contextos de trabalho	3,5
3	Organização de acções de formação em colaboração com parceiros sociais	2,5
4	Realização de visitas de estudo a contextos reais em colaboração com entidades externas	2
5	Criação de mecanismos para utilização de infra-estrutura e equipamentos sociais disponibilizados por entidades parceiras	1,5
6	Preparação de condições para formalização de uma parceria entre a instituição de ensino superior e agentes externos	1,5
7	Mobilização de entidades para a organização conjunta de certames académicos ou culturais (jornadas, feiras, exposições, excursões, etc.)	1
8	Mobilização de órgãos de comunicação social para realização de programas de interesse científico	0,5

Tabela 17: Pontuação relativa à dimensão Gestão, parâmetro Cargos em Órgãos da IES/Unidade Orgânica. Cargo de gestão em órgãos da IES/Unidade Orgânica

#	Cargo de Gestão em Órgãos da IES/Unidade Orgânica	Pontuação
	IES	
1	Reitor	7
2	Presidente do Conselho Geral	6
3	Vice-Reitor	5
4	Pró-Reitor	4
5	Presidente do Senado	3
6	Membro do Conselho Geral	2
7	Membro do Senado	2
Unidade Orgânica		
8	Presidente da Assembleia	4
9	Gestor	3,5
10	Vice-Gestor	3
11	Director de Centro de Investigação Científica e Desenvolvimento	2,5
12	Vice-Presidente da Assembleia	2,5
13	Coordenador da Comissão de Avaliação de Docentes	2,5
14	Membro da Comissão de Avaliação de Docentes	2
15	Membro da Comissão Permanente do Conselho Científico	1,5
16	Membro da Comissão Permanente do Conselho Pedagógico	1,5
17	Membro da Assembleia	1,5
18	Membro do Conselho de Direcção	0,5
19	Membro do Conselho Científico	0,5
20	Membro do Conselho Pedagógico	0,5

Tabela 18: Pontuação relativa à dimensão Gestão, parâmetro Cargos ao Nível de Unidade Orgânica/Departamentos

Cargo de gestão em órgãos da Unidade Orgânica

#	Cargo de Gestão em Órgãos da Unidade Orgânica	Pontuação
1	Chefe de Departamento	3
2	Chefe de Centro de Investigação Científica e Pós-Graduação	3
3	Chefe de Laboratório de Investigação	2
4	Coordenador de Programa Doutoral	1,5
5	Coordenador de Curso de Mestrado	1,5
6	Coordenador Pedagógico	1
7	Coordenador Científico	1
8	Coordenador de Laboratório de Ensino	1
9	Coordenador de Curso de Licenciatura	1
10	Coordenador de Área Académica (Serviços Académicos)	1
11	Coordenador de Estrutura de Gestão Interna da Qualidade	1
12	Coordenador de Ano de Curso de Licenciatura	0,5
13	Coordenador de Área Científica do Departamento	0,5
14	Membro da Comissão de Curso	0,5
15	Coordenador de Estrutura de Gestão da Extensão Universitária	0,5

Tabela 19: Pontuação relativa à dimensão Gestão, parâmetro Cargos e Tarefas Temporárias Cargos e Tarefas Temporários desenvolvidos na IES

#	Cargos e Tarefas Temporárias Realizadas na IES	Pontuação
1	Avaliador de programas de I&D internacional	5
2	Avaliador de programas de I&D nacional	3,5
3	Coordenador de programa de intercâmbio académico	3
4	Coordenador de estágio curricular de licenciatura	2,5
5	Membro de Comissão Científica de um curso	2
6	Membro de júri de concurso de admissão de pessoal docente	1,5
7	Membro de Comissão <i>ad-hoc</i> na IES	1
8	Participação em programa de avaliação da instituição	1
9	Participação em programa de avaliação de desempenho docente	1
10	Membro de Comissão Ad-hoc na Unidade Orgânica	0,5
11	Colaborador na gestão de áreas específicas (biblioteca, laboratório, centro de práticas, centro de atendimento, editora)	0,5
12	Emissão de parecer técnico sobre projectos ou programas didácticos	0,5

Tabela 20: Pontuação relativa à dimensão Gestão, parâmetro Cargos em Órgãos Externos e Comissões *ad-hoc* Cargos em Órgãos Externos

#	Cargos em Órgãos Externos	Pontuação
1	Nomeação para Comissão Instaladora de entidade externa	4
2	Destacamento temporário para organismo estatal ligado à ciência	3
3	Membro de júri de evento científico ou cultural promovido por entidade externa ligada à ciência, à cultura ou ao desporto	2
4	Representante da Unidade Orgânica/IES em órgão de gestão de entidade externa	1,5
5	Membro de Comissão <i>ad-hoc</i> para realização de uma tarefa em entidade externa	1
6	Membro de Comissão Organizadora de algum evento externo	0,5
7	Outros cargos ou funções temporários exercidos na Unidade Orgânica	0,5

Tabela 21: Pesos ponderados de cada Parâmetro

Dimensões	Pesos	Parâmetros	Pesos
Ensino	0,3 a 0,4	a) Materiais Pedagógicos	0,40
		b) Orientação de Estudantes	0,25
		c) Leccionação de Unidades Curriculares	0,20
		d) Infra-Estruturas de Apoio ao Ensino	0,15
		Total	1
Investigação Científica	0,3 a 0,4	a) Produção Científica e Tecnológica	0,40
		b) Projectos de Investigação Científica	0,20
		c) Infra-Estrutura de Apoio à Investigação Científica	0,15
		d) Reconhecimento pela Comunidade Científica	0,25
		Total	1
Extensão	0,2 a 0,3	a) Produção Normativa e Curricular	0,25
		b) Prestação de Serviços e Consultoria	0,35
		c) Interação com a Comunidade	0,25
		d) Mobilização de Agentes e Recursos da Comunidade	0,15
		Total	1
Gestão	0,1 a 0,2	a) Cargos em Órgãos da IES/Unidade Orgânica	0,40
		b) Cargos ao nível da Unidade Orgânica/ Departamento	0,25
		c) Cargos e Tarefas Temporários	0,20
		d) Cargos em Órgãos Externos/Comissões <i>ad-hoc</i>	0,15
		Total	1

O Presidente da República, JOÃO MANUEL GONÇALVES LOURENÇO.

Decreto Presidencial n.º 122/20
de 27 de Abril

Considerando a necessidade de se estabelecer e fortalecer as relações bilaterais entre o Instituto de Desenvolvimento Agrário do Ministério da Agricultura e Florestas da República de Angola e o Gabinete Pessoal de S.A. Sheikh Ahmed Dalmook Al Maktoum;

Reconhecendo o interesse da República de Angola em melhorar significativamente o Sistema de Produção Agrícola, através de desenvolvimento de centros de excelência de serviços para agricultores familiares;

Atendendo o disposto na alínea b) do artigo 5.º da Lei n.º 4/11, de 14 de Janeiro, sobre os Tratados Internacionais;

O Presidente da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 121.º e do n.º 1 do artigo 125.º, ambos da Constituição da República de Angola, o seguinte:

ARTIGO 1.º
(Aprovação)

É aprovado o Memorando de Entendimento entre o Instituto de Desenvolvimento Agrário do Ministério da Agricultura e Florestas da República de Angola e o Gabinete Pessoal de S.A. Sheikh Ahmed Dalmook Al Maktoum, em parceria com a Atlantis Africa Agro Ventures, assinado aos 20 de Dezembro de 2018, anexo ao presente Decreto Presidencial, de que é parte integrante.

ARTIGO 2.º
(Revogação)

É revogada toda a legislação que contrarie o disposto no presente Diploma.

ARTIGO 3.º
(Dúvidas e omissões)

As dúvidas e omissões resultantes da interpretação e aplicação do presente Decreto Presidencial são resolvidas pelo Presidente da República.

ARTIGO 4.º
(Entrada em vigor)

O presente Diploma entra em vigor na data da sua publicação.

Apreciado em Conselho de Ministros, em Luanda, aos 27 de Março de 2020.

Publique-se.

Luanda, aos 21 de Abril de 2020.

O Presidente da República, JOÃO MANUEL GONÇALVES LOURENÇO.

MEMORANDO DE ENTENDIMENTO
ENTRE O INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
AGRÁRIO DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA
E FLORESTAS DA REPÚBLICA DE ANGOLA
E O GABINETE PESSOAL DE S.A. SHEIKH
AHMED DALMOOK AL MAKTOUM EM
PARCERIA COM A ATLANTIS AFRICA AGRO
VENTURES PARA O DESENVOLVIMENTO
DE CENTROS DE EXCELÊNCIA DE SERVIÇOS
PARA AGRICULTORES EM ANGOLA

O Instituto de Desenvolvimento Agrário do Ministério da Agricultura e Florestas, representando o Governo da República de Angola, doravante designado «IDA»;

e

O Gabinete Pessoal de S.A. Shedch Ahmed Dalmook Al Maktoum, empresa constituída sob as leis de Dubai, tendo como escritório registado à 27th Floor Burj Al Saïam, Tower, Dubai, Emirados Árabes Unidos (EAU), em parceria com Atlantis Africa Agro Ventures, empresa constituída e registada sob as províncias das leis de Maurício, (doravante designados em conjunto por «ATLANTIS» cuja expressão, salvo no caso de que seja excluída por seu sucessor ou repelida pelo contexto e significado, é tida como incluindo e significando todas as empresas do Grupo Atlantis, seus sucessores e representantes autorizados, bem como outras subsidiárias, afiliadas ou entidades controladas pela Empresa) como a Outra Parte.

(O IDA e a ATLANTIS são referidos, em conjunto, como as «Partes» e individualmente como «Parte», conforme o contexto.)

Considerando;

O Gabinete Pessoal é um empreendedor de larga escala, com suas principais actividades consistindo do desenvolvimento de projectos, negócios e transacções nas áreas de nomeadamente, agricultura, energia, infra-estrutura, parcerias público-privadas, construção, desenvolvimento e



Guião de Entrevista Agentes Avaliativos

OBJETIVOS	QUESTOES/AFIRMAÇÕES
Agradecer e informalizar Explicar as finalidades do trabalho e a metodologia seguida para a área de avaliação de desempenho, bem como satisfazer eventuais dúvidas por parte do interlocutor	Encontro-me aqui na qualidade de estudante de mestrado em educação. É nosso objetivo fazer uma abordagem do ponto de vista macro, relativamente a conceção e implementação do sistema de ADD na vossa instituição, sendo o senhor (a) um interlocutor (a) privilegiado (a) para podermos obter preciosas orientações para este trabalho. A sua entrevista insere-se numa estratégia de recolha de dados que contempla ainda informações de carácter pessoal e profissional/administrativa. Os dados que me facultar serão agregados aos demais, pelo que as respostas individuais não deverão ser identificadas.
Identificar os objetivos estratégicos da avaliação de desempenho. Identificar a relação da ADD com o desempenho global da organização.	Quais são os objetivos da ADD e para que servem? Em que medida estão alinhados com o plano estratégico institucional? Quais são as expectativas e padrões de desempenho estabelecidos pela universidade? Com que periodicidade se realiza a ADD? Qual é a função da supervisão pedagógica na ADD?
Conhecer o (s) objeto (s)/alvo (s) da avaliação. Analisar as dimensões estruturais e os aspetos processuais da atual avaliação de desempenho docente na instituição.	De que forma as necessidades formativas dos professores são identificadas na avaliação de desempenho? Quais são as dimensões avaliadas na ADD? Como estão estruturadas?
Analisar a opinião dos vários stakeholders quanto ao papel da supervisão pedagógica na promoção do desenvolvimento profissional e aprimoramento das práticas de ensino por meio da avaliação.	Como é que os stakeholders (avaliadores, avaliados, Direção, alunos) percecionam a avaliação de desempenho?
Identificar a relação da ADD com outros sistemas de gestão de RH (recrutamento, formação, gestão de carreiras).	Qual é a relação da ADD com os sistemas de gestão de RH e gestão do desempenho (recrutamento e seleção, progressão na carreira, formação profissional)?
Identificar os intervenientes no processo de ADD e suas respetivas funções. Analisar o grau de conhecimento dos vários agentes/stakeholders sobre a avaliação de desempenho, designadamente objetivos e possíveis limitações.	Quem são (é) os (o) responsável(is) pela avaliação de desempenho? No caso de ser mais do que um responsável, que funções terão? Que papel deverá a Direção ter? Que vantagens e constrangimentos existem na operacionalização do sistema de ADD?
Conhecer os instrumentos de registo/formulários adotados.	Quais são as ferramentas de recolha de informações avaliáveis adotadas?
Conhecer os mecanismos de formação/preparação de agentes avaliativos.	Na criação e implementação do sistema de ADD esteve prevista e foi realizada formação para os agentes? Se sim, qual? E que resultados foram obtidos? Há algum manual ou documento elucidativo que tenha sido elaborado para que avaliadores e avaliados tenham as informações chave, para aquilo que têm de fazer, como têm de fazer, quando têm de fazer, e a quem têm de entregar os resultados?
Compreender os momentos e as fases do processo de ADD.	Em quantas fases está dividido o processo de ADD? Qual é o período de implementação para cada uma?

Compreender os mecanismos de meta avaliação	Como será feita a avaliação da ADD?
Apresentar propostas de formação para eventuais necessidades de avaliadores e avaliados.	Que necessidades foram identificadas aquando do diagnóstico feito aos professores?
Apresentar propostas de melhoria do sistema de ADD.	Sugestões de melhoria?

Mestranda: Jurema Massuquinini

PAULA FRASSINETI

QUESTIONÁRIO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UCAN

O presente questionário é de caráter anônimo, e tem como objetivo auscultar os docentes das diferentes unidades orgânicas da UCAN, sobre o processo de implementação e execução da Avaliação do Desempenho Docente. Iremos solicitar apenas, algumas informações para realizar a análise estatística. Agrademos a sua participação!

1. Unidade Orgânica
2. Tempo de serviço
3. Efetivo/Colaborador?
4. Tem algum conhecimento sobre o sistema de Avaliação de Desempenho Docente implementado na UCAN?
5. Do conhecimento que já tem, o que gostaria ou/e esperava que a avaliação de desempenho docente fosse?
6. Qual é a sua opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho docente implementado na UCAN?
7. Quais são as expectativas que tem em relação a avaliação de desempenho docente?
8. Que avaliação crítica pode fazer sobre o sistema de avaliação de desempenho docente vigente na UCAN?
9. As dimensões avaliadas na ficha de autoavaliação docente refletem a sua profissionalidade?

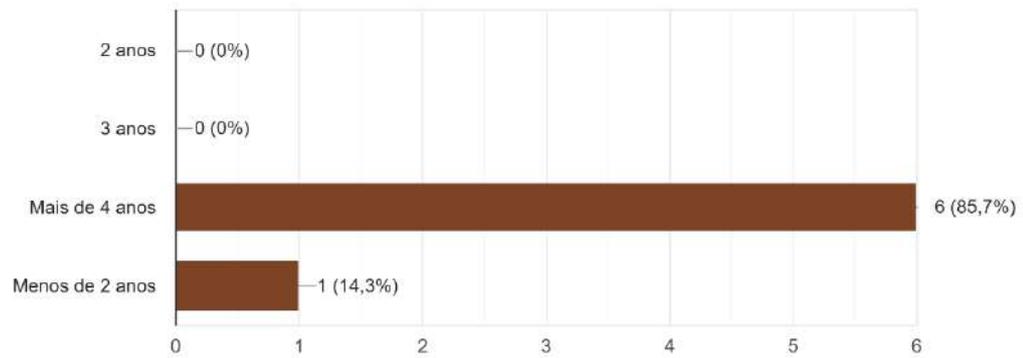
Orientador: Prof. Dr. João Gouveia

Mestranda: Jurema Massuquinini

RESPOSTAS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS DOCENTES/UCAN

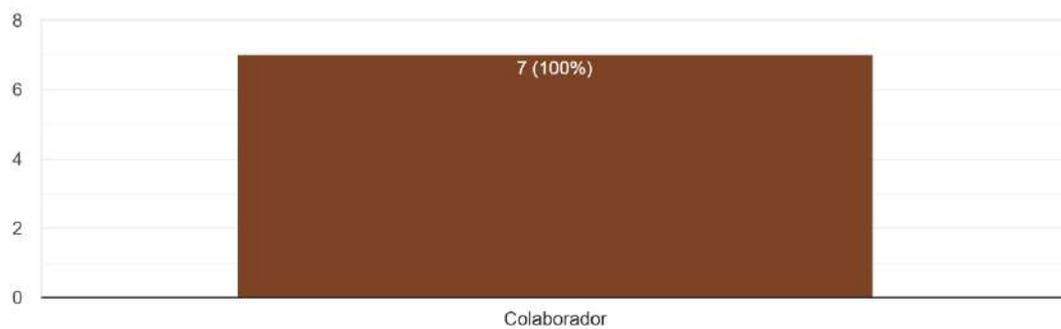
Tempo de serviço

7 respostas



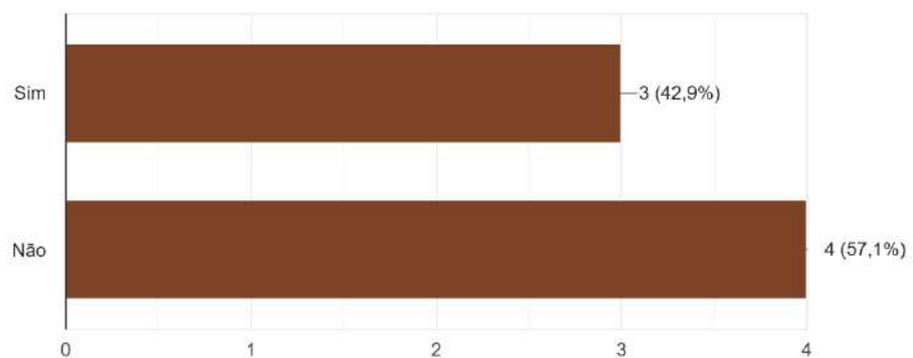
Efetivo/Colaborador?

7 respostas



Tem algum conhecimento sobre o sistema de Avaliação de Desempenho Docente implementado na UCAN?

7 respostas



RESPOSTAS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS DOCENTES/UCAN

Qual é a sua opinião sobre o sistema de avaliação de desempenho docente implementado na UCAN?

7 respostas

É eficaz, porem não reflete a realidade da unidade orgânica a que pertenço.

Imparcial

Apesar de estar na fase inicial, penso ser uma mais-valia para a vida docente.

Minha opinião é que é um sistema normal e a instituição deveria ser mais célere na divulgação dos resultados. Devia criar mecanismos simples para que os professores soubessem o resultado do seu desempenho.

Não tenho conhecimento do modo de funcionamento

A UCAN ainda não tem um sistema de avaliação de desempenho docente. Está na fase de implementação.

Quais são as expetativas que tem em relação a avaliação de desempenho docente?

7 respostas

Que sejam implementadas programas de melhoria na área profissional docente.

Normal

Que traga melhoria na promoção de um processo de ensino-aprendizagem, na diversificação do métodos de ensino e revolução na assimilação de conhecimentos. Qua seja também uma ferramenta para a promoção dos professores.

É que a avaliação desempenho ajude a identificar o máximo às insuficiências da parte dos professores para melhor orientação.

Que dêem a conhecer aos professores as referências avaliativas, os critérios e o modus operandis

Melhorar a prestação de serviço docente

RESPOSTAS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS DOCENTES/UCAN

Que avaliação crítica pode fazer sobre o sistema de avaliação de desempenho docente vigente na UCAN?

7 respostas

Não corresponde as expetativas.

Nenhuma

Por estar no começo penso deve continuar a aprimorar as técnicas de trabalho e mais divulgação.

Um sistema de avaliação generalista e que devia ter em conta a especificidade de cada unidade orgânica.

Já não me lembro

A UCAN não tem ainda um sistema de avaliação de desempenho docente

As dimensões avaliadas na ficha de auto avaliação docente refletem a sua profissionalidade?

7 respostas

Não, sinto que não espelha nem metade da atividade docente.

Sim

Refletem sim. São aspectos práticos da vida de um professor no ensino superior.

Sim, apesar de que deveriam ser mais concretas.

Não consigo recordar

Embora não esteja a ser implementada ainda, reflete porém aspectos profissionais dos docentes

Transcrição da Entrevista – A/UCAN

Nº	Questão	Resposta
1	<i>Quais são os objetivos da avaliação de desempenho e para que servem?</i>	Segundo o decreto 121/20 os objetivos da AD são essencialmente, aferir a competência do docente, promover a melhoria contínua do docente na medida em que é possível detetar pontos fortes e fracos, fundamentar os processos de progressão, ou seja, para o docente progredir na carreira precisa ter AD positiva. Então, de modo geral, os objetivos da avaliação de desempenho, são principalmente, melhorar o desempenho do próprio docente na medida em que identifica os pontos fortes e os pontos fracos, mas também têm como consequências a progressão na carreira ou até mesmo a despromoção, na medida em que se a avaliação for recorrente negativa em anos consecutivos, a pessoa pode descer na carreira ou se tiver ainda em regime probatório por exemplo, nas instituições públicas, pode ver o seu contrato rescindido.
2	<i>Em que medida estes objetivos de avaliação de desempenho estão alinhados com um plano estratégico institucional?</i>	Quando nós olhamos para o plano estratégico da Ucan, (que não está ainda homologado pelo ministério) não vemos elementos que tragam esta relação. O ideal é que tudo isso tivesse casado, mas não está, até porque na UCAN a avaliação de desempenho ainda não está a ser aplicada como tal. Uma ou outra unidade orgânica tentou implementar, mas infelizmente, os gestores das unidades orgânicas não cumprem os timings. E depois não há cobrança da reitoria. Então se me perguntar: Hoje na UCAN, existe a avaliação de desempenho docente? Eu vou lhe dizer não, não existe. Está ligado ao plano estratégico? Dificilmente estará porque até quando foi elaborado o plano estratégico não se levou em consideração esse aspeto como tal.

3	<p><i>Quais são as expectativas e padrões de desempenho estabelecidos pela universidade?</i></p>	<p>Não posso falar pela universidade, fica difícil porque estas seriam questões para a reitoria responder. Agora individualmente, se me perguntasse eu diria que a avaliação de desempenho é dos principais processos dentro da gestão de recursos humanos, e os docentes não deixam de ser recursos humanos dentro da instituição ensino superior. Se nós queremos melhorar as nossas Instituições, se nós queremos subir nos rankings das instituições africanas e quem sabe mundiais, nós precisamos de ter bons docentes. E para termos bons docentes, é necessário que eles melhorem naquelas 4 dimensões previstas no processo de avaliação, que é o ensino, à investigação, à extensão, e a gestão. Então, como a avaliação de desempenho tem como objetivo principal melhorar o desempenho do próprio docente. As competências ao serem desenvolvidas, estamos a partir do princípio de que teremos docentes mais bem capacitados para o ensino, para investigação científica, para a extensão e para a gestão. E tendo melhores docentes capacitados, lógico, a instituição estará mais bem servida e poderá alcançar outros patamares. Então é fundamental que este processo exista, e é fundamental que ele esteja casado com a estratégia da instituição. É fundamental nos processos de gestão da universidade, e os resultados da avaliação de desempenho dão inputs mais do que importantes para que os gestores de topo possam tomar decisões. Até em relação a nomeações, cedência de bolsas e financiamento de projetos de investigação. Tudo isso deve estar alinhado ao desempenho do docente dentro da unidade orgânica.</p>
4	<p><i>Com que periodicidade se realiza avaliação de desempenho?</i></p> <p>Eu vou insistindo em fazer as perguntas que estão no guião, porque eu tinha informação de que já estava a decorrer o processo de avaliação de</p>	<p>Na verdade, não é que tenha sido um processo piloto, cada unidade orgânica deve desencadear o seu processo. A magnífica reitora desencadeia o processo geral, em época de avaliação e cada unidade orgânica deve criar as comissões, os avaliadores. Só que algumas que fizeram, não cumpriu os objetivos, como exemplo da faculdade, de ciências humanas: provavelmente só aí 20% dos</p>

	desempenho na Universidade Católica de Angola. Então às perguntas, eu fiz no sentido de que o processo está a decorrer. E não, por exemplo, que foi um processo piloto que não conseguiram avaliar todas as unidades orgânicas.	docentes é que enviaram os comprovativos daquilo que eles colocaram na avaliação de desempenho, então essa é uma avaliação de desempenho que não tem efeito. É porque eu preciso de dizer, olha, publiquei tantos artigos, e estão aonde esses artigos? às evidências não foram enviadas. E há unidades orgânicas que nem começaram o processo. Agora, de quanto em quanto tempo a legislação prevê que é feita de 2 em 2 anos. E é isso que a universidade tem de cumprir.
5	A UCAN só está preocupada em cumprir os prazos do Ministério ou também já está a traçar metas para trabalhar a questão formativa da avaliação?	Isso eu não consigo responder porque tem de ser os próprios decanos, a área dos recursos humanos e a reitoria a responderem. Porque esse é um processo bem específico dessas áreas. Se Eu fosse Decano, eu partiria (porque eu gosto muito da gestão por objetivos) destes pontos fracos das lacunas, para a partir daí propor as ações formativas, definir competências a serem alcançadas, por isso é que eu disse desde o início que o grande objetivo da avaliação de desempenho é este, é melhorar o desempenho e melhorar as competências, a partir do momento que se identificam as lacunas, os pontos fracos vamos melhorar, então é isso que deve ser feito. Não posso afirmar que os decanos e a universidade estão a pensar dessa forma, mas eu pensaria desse jeito, faria isso. Mais é um processo que cada uma das unidades dentro da sua autonomia, deverá refletir. Mas nas nossas ações formativas falamos sobre isso, deixamos isso bem claro. Porém, não somos nós os decisores.
6	<i>Qual é a função da supervisão de pedagógica?</i>	Quando nós pensamos na supervisão pedagógica, nós pensamos como aquele processo de acompanhamento contínuo que não deve se limitar somente á processos de avaliação. Então se o docente tem uma supervisão durante os 2 anos que decorrem entre um processo e outro, lógico que quando nós chegarmos ao momento da avaliação, nós teremos docentes com desempenho melhor,

		<p>porque eles foram durante este processo todo supervisionados. Então para mim é fundamental é importante. Para não chegarmos no fim e vermos afinal o desempenho não foi bom, não foi bom porquê, não houve o acompanhamento, não houve a supervisão, então é fundamental. É daqueles processos que é mais ou menos como se tivéssemos em sala de aulas e só no fim do ano vamos fazer a avaliação do estudante e dizemos, tu não és bom estudante, sim, mas durante o ano, o que é que eu fiz para ajudar, para acompanhar, para supervisionar o trabalho desses estudantes? Então é o que eu penso.</p>
7	<p><i>De que forma as necessidades formativas dos professores são identificadas na avaliação de desempenho?</i></p>	<p>O próprio processo em si da avaliação de desempenho, já nos traz os mecanismos para identificar necessidades, quer seja em termos de competências. E é justamente aí que depois vêm a formação, porque as competências elas são adquiridas por meio das formações, então eu adquiro competências em processos formativos ou em processos de trabalho como tal, e essas competências são demonstradas na prática, enquanto eu desempenho as minhas atividades, então o meu desempenho em si, ele vai me dar indicadores mais do que suficientes do que eu preciso em termos de competências. Ao identificarem as competências que eu necessito, quer seja no domínio da investigação da extensão da gestão ou do ensino, ao identificarem-me lacunas de competências, é a partir daí que surgem as necessidades formativas.</p> <p>Eu costumo dizer e até já disse também à área de recursos humanos, estes processos todos, eles devem ser casados. Infelizmente fala-se de carreira, fala-se da avaliação de desempenho, mas as instituições esquecem-se dos planos formativos. Se perguntar na Ucan existe um plano de formação? Vou lhe dizer algumas áreas até elaboram, mais implementa-se? Não! O plano de formação, ele deve estar em consonância com a avaliação de desempenho, deve existir esse casamento. A partir do momento que são identificadas necessidades, aí</p>

		surge o plano de formação. Então, avaliação de desempenho é dos mecanismos mais importantes para identificar necessidades de formação. Antigamente, o que é que acontecia em muitas organizações e não só em instituições de ensino superior: às necessidades de formação são identificadas pelo gestor, o superior imediato do trabalhador, do docente ou até pelo próprio docente. A avaliação de desempenho, traz-nos de forma objetiva aquilo que são as lacunas, então e dos instrumentos mais viáveis para depois serem propostas formações, então todos esses processos devem estar casados: avaliação de desempenho, formação, carreira, remuneração.
8	<i>Quais são as dimensões que são avaliadas e como é que estão estruturadas?</i>	As dimensões avaliadas são as que constam do decreto: Investigação e ensino, extensão e gestão, são essas 4 dimensões. Depois, cada uma das dimensões têm os seus parâmetros. E o que é que é feito? Às comissões, as CAD nas unidades orgânicas e comissões científicas decidem apenas o peso ponderado de cada uma destas dimensões. A investigação que varia de 3 a 4, o ensino também de 3 a 4, Extensão de 2 a 3 se não estou em erro, e depois a gestão de 1 a 2. As dimensões estão definidas, nós não podemos inventar, mas agora os pesos é que nós podemos variar em função também do desenvolvimento da própria instituição.
9	<i>Como é que os Stakeholders, que são os diferentes intervenientes no processo de avaliação, percecionam avaliação de desempenho?</i>	Em relação aos estudantes, eles participam mesmo. Porque há um parâmetro ligado a dimensão ensino, que é feito um inquérito aos estudantes sobre Professor que está a ser avaliado. Agora, se me perguntar em relação à perceção dos outros stakeholders, olha, eu vou dizer e vou ser sincero, este processo só não avança de facto, não vai mais para a frente, porque à resistência. As pessoas têm resistência nestes processos em ser avaliados, a resistência na implementação da carreira docente, há uma série de aspetos que precisam de ser quebrados. Há uma cultura de não avaliação, e nas instituições de ensino

		<p>superior é pior, porque temos os professores doutores, temos os não me toques, que quando se fala em avaliação de desempenho dizem, “quem é que vai avaliar um professor catedrático?” Ainda temos essas questões nas universidades.</p> <p>Eu acho é que há muita resistência por parte das pessoas em relação ao processo de avaliação de desempenho, quer seja dos docentes, quer seja dos gestores, porque os gestores são ao mesmo tempo docentes e da mesma forma tem essa resistência, é só ver como Eu lhe disse, na minha faculdade não enviaram as evidências...Têm dificuldades em cumprir prazos, em cumprir as orientações da Reitora, então alguma resistência, há algum descrédito, às pessoas tentam desacreditar esses instrumentos de avaliação de desempenho, dizendo que não servem para nada, que o Ministério junta a instituições públicas com as privadas, mas na verdade, o que eu percebo é resistência das pessoas. E principalmente àqueles que já estão há muito tempo, mas que na verdade nunca produziram nada, então eu me acho o Professor Xpto, o dito professor doutor, mas que não investiga, não faz projetos de extensão, nada disso, a avaliação vai lá para baixo. Essa pessoa vai ter resistência em participar em processos de avaliação de desempenho. Agora, o pessoal técnico administrativo acho que está alheio a este processo, não é tido nem achado.</p>
10	<p><i>Qual é a relação da ADD com os sistemas de gestão de RH e gestão do desempenho (recrutamento e seleção, progressão na carreira, formação profissional)?</i></p>	<p>A avaliação de desempenho deve estar casada com todos esses processos. É um processo também em que nós, inclusive, estamos a procurar envolver a área de recursos humanos da universidade, porque de modo geral também ela acaba não sendo muito levado em consideração nestes processos. Mas assim, a avaliação de desempenho docente, ele tem um impacto grande no próprio docente, na progressão na carreira, na questão salarial porque se ele progride, aumenta o salário ou então também ele pode regredir ou até ser demitido se tiver na fase ainda experimental, então este processo casa com todos os outros</p>

		ligados à gestão de recursos humanos. Mas aqui refiro-me essencialmente ao docente e não a área de gestão de recursos humanos como tal. A avaliação de desempenho docente está ligado às várias áreas e, lógico, acaba tendo um impacto muito grande no desempenho do docente. Se eu identifico lacunas, e formo, então eu estou a capacitar este docente para ser melhor investigador, para ser o melhor promotor de ações de extensão, para estar melhor em sala de aulas nos processos de ensino, para ser um melhor gestor. Então, a avaliação de desempenho é dos principais processos, que ajudam a alavancar as competências do docente, ajudam a desenvolver o próprio docente. Dentro de todos os processos da Universidade, avaliação de desempenho é o mais completo, o que mais traz inputs para avaliar o desempenho do docente.
11	<i>Quem são os responsáveis pela avaliação de desempenho na UCAN?</i>	A reitora que desencadeia o processo da AD da universidade como um todo, temos os gestores das unidades orgânicas que têm também o seu papel, temos os conselhos científicos que deliberam sobre as comissões, e depois temos as comissões de avaliação de desempenho que são criadas dentro das unidades orgânicas pelos conselhos científicos e aprovados depois pelo gestor máximo da instituição. E temos também os avaliadores que fazem parte da Comissão da avaliação de desempenho, e depois temos os avaliados que são os docentes, então estes são os entes responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho.
12	<i>Quais são as vantagens e constrangimentos existentes na operacionalização do sistema de avaliação de desempenho?</i>	Várias, como já disse. A principal delas é a resistência, é a cultura de não avaliação de desempenho, as pessoas não estão acostumadas a isso. E depois, o decreto traz dimensões nas quais as pessoas não têm estado a trabalhar. Os nossos docentes são essencialmente professores que dão aulas, o foco é dar aulas. Não há investigação, não a extensão. E estas são as dimensões que acabam tendo um peso muito grande. Então como isso não acontece, os grandes

		<p>constrangimentos estão aí, na questão da ausência de uma cultura da avaliação, resistência das pessoas, incumprimento nos prazos, nas orientações dos gestores principais, desconhecimento do próprio processo, embora as pessoas passem por formação, mas há uma certa tentativa de descredibilização desses processos, quer seja da avaliação de desempenho como da carreira docente. Então, eu acho que estes têm sido os grandes obstáculos.</p> <p>No que diz respeito as vantagens da avaliação de desempenho, uma delas é a possibilidade de o professor progredir, a outra é a de melhorar o desempenho. E, se o professor progride, se o professor melhora o desempenho, a grande vantagem que se vai esperar é que a própria instituição melhore também o seu desempenho. É darmos também dignidade aos nossos docentes, por que é o que acontece até hoje nas instituições privadas, as pessoas não têm carreira. Se eu não tenho carreira, não tenho dignidade, não é uma profissão que não é dignificada como tal. Eu entro hoje e permaneço na mesma, não tem um horizonte, então não traz dignidade. Agora a avaliação de desempenho ao trazer esses inputs para a carreira, também acaba dignificando o trabalho docente, acaba separando o trigo do joio, quem faz e quem não faz de facto. Temos muitas vantagens na avaliação de desempenho, mostrar aqueles que só têm títulos e aqueles que de facto fazem acontecer.</p>
13	<p><i>Quais são as ferramentas de recolha de informações avaliáveis adotadas?</i></p>	<p>Nós gabinete, tentamos ajudar as unidades orgânicas mais de forma manual, porque não tinham absolutamente nada. Criamos planilhas no Excel para que os professores pudessem lançar os dados, e dessa forma, facilitar a vida da Comissão de autoavaliação, é a única coisa que existe. Mas a ideia é um dia termos alguma coisa mais bem elaborada.</p>

14	<i>Na criação e implementação do sistema de avaliação de desempenho esteve prevista e foi realizada a formação para os agentes avaliativos?</i>	Sim, fizemos isso, foi o gabinete que fez, mas agora todos participaram? Não! Principalmente os decanos que são os principais intervenientes no processo. Nós fizemos a nossa parte, mas achamos que os resultados não foram dos melhores, porque boa parte dos intervenientes não participam, quer seja docente, como gestores das unidades orgânicas.
15	<i>Existe algum manual ou documento elucidativo que tenha sido elaborado para que os avaliadores quer os avaliados tenham informações chave para aquilo que tem de fazer, como tem de fazer, quando tem de fazer, e a quem tem de entregar os resultados?</i>	Sim, o que existe aqui no nosso sistema é o diploma legal. Ele já é um regulamento em si, já é o regulamento da avaliação de desempenho docente, lá já diz tudo o que tem de ser feito, os prazos, quem faz o quê, quem é o responsável pelo quê, está tudo. Depois, o que foi feito é a comunicação interna da Reitoria, definindo claramente quais eram os períodos, o que é que devia ser feito. Então internamente o que se fez foi formar com base neste regulamento, foi dada a formação com base neste regulamento, criar as planilhas, os mecanismos que facilitassem este processo, e às comunicações internas que traziam as datas, a necessidade de criação das comissões e por aí fora. Mas o documento principal reitor, é o regulamento da avaliação do desempenho docente do subsistema de ensino superior.
16	Mas o decreto 121 também permite que cada instituição de ensino superior, extraia as informações legais e depois adapte algumas situações à sua realidade?	Exatamente! Qual era a ideia? A ideia era justamente fazer esta primeira avaliação e depois, com base nas lacunas identificadas, porque o decreto ele não é perfeito, a ideia era, ao invés de se criar um regulamento a prior, é vamos aplicar do jeito que está e a partir daí os resultados levarem-nos a elaboração de um manual específico, com base naquilo que encontramos na prática, e que depois pudesse ser homologado pelo Ministério. Este era o objetivo, mas infelizmente até agora não foi feito nada. Então se me perguntar, existe um manual? Não, ainda não existe.

17	<i>Em quantas fases está dividido o processo de avaliação de desempenho?</i>	Ele está dividido em várias fases, mas nós podemos sintetizar mesmo em 3-4 grandes fases. A primeira que é a preparação, inclui a formação, a constituição das comissões, a formação dos docentes e de todos os entes, a constituição das Planilhas, tudo isso. A segunda fase, é a fase onde o próprio docente vai fazer a sua autoavaliação, vai preencher a planilha e colocar as evidências. Temos a terceira fase que é a da Comissão de Avaliação, que vai pegar naquilo que o docente enviou como sendo a sua autoavaliação, vai pegar nas evidências e vai então comprovar se aquilo que o docente disse é o que está ali. Então essa é a terceira fase, onde entra a Comissão de autoavaliação e os avaliadores. E depois tem a fase final, que é a da consolidação, que é onde o avaliado toma conhecimento do resultado da sua avaliação, pode refutar ou não e depois fecha esse processo para homologação da reitoria. De modo geral, estes são os 4 grandes momentos que podem ser identificados, embora o decreto possa trazer outras várias fases, mas de modo geral, estes 4 momentos são fundamentais.
18	<i>E qual é o período de implementação para cada uma das fases?</i>	Olha, o período ele depende. O que o decreto traz é um período de avaliação que deve decorrer de março a maio, mas nós também já dissemos que isto tem de ser revisto. Porque esse decreto foi aprovado na altura em que o ano letivo começava em Março e terminava em Dezembro. Então, lógico que fazia sentido o processo de avaliação começar em Março e ir até Abril, Maio, mas o ano letivo mudou o calendário, então é necessário que esse período seja revisto. Depois internamente, o comunicado da reitora deve trazer esses prazos todos, por isso é que se diz que a reitora desencadeia o processo internamente. Quando é que começa, quando é que as comissões são constituídas, aliás, a Comissão tem um prazo de vigência. Mas quando a reitora desencadeia, tem de trazer os períodos todos, de quando é que começa, quando é que os docentes devem fazer a autoavaliação, quando é que a Comissão faz, quando é que termina, quando é

		que se homologa o processo? A comunicação da reitora tem de trazer esses períodos todos.
19	<p>Nesse sentido, mesmo que a lei seja revista há uma necessidade de se estender o prazo, porque 90 dias em impossível concluir esse processo?</p> <p>Então isso justifica também o porquê que muitas unidades orgânicas não conseguiram implementar o processo de avaliação de desempenho dada a escassez de professores efetivos?</p>	<p>Não é impossível, por isso é que se precisa criar um sistema mais ágil, não quer dizer que em 90 dias não se faça, porque já há essa recomendação. O Professor participou hoje num Congresso, já tem de ter um sistema em que a autoavaliação ela é feita constantemente, então o professor ele deve organizar as suas evidências não apenas quando chega o período de avaliação, ele já deve ter isso tudo organizado. Depois é só enviar esse processo para a Comissão de autoavaliação. São várias pessoas que fazem parte da Comissão de autoavaliação.</p> <p>E depois, não são tantos professores assim que cada unidade orgânica tem. Há unidades orgânicas, que nem têm professores efetivos na Ucan, na faculdade de engenharia, não tem professores efetivos. O próprio ISUP, são poucos professores efetivos, inclusive para constituirmos as comissões de autoavaliação no processo de autoavaliação de cursos, foi difícil, porque não temos professores efetivos. Mas nas unidades orgânicas onde só existe um professor efetivo, o que nós recomendamos é que essa faculdade pudesse juntar-se com outra. Porque é possível buscarmos isso, esta parceria entre as unidades orgânicas.</p>
20	<p><i>Como é que será feita a avaliação da avaliação?</i></p> <p>E dentro destes relatórios, da autoavaliação que foi realizada algum professor pelo menos ou Comissão encarregue já forneceu algum feedback?</p>	<p>No nosso processo o que nós propusemos é, depois de terminar este processo às unidades orgânicas devem remeter os relatórios a direção de recursos humanos e ao Gabinete de Avaliação e Gestão da Qualidade para que depois estes órgãos possam fazer a avaliação do processo, é isso que está previsto na Ucan.</p> <p>Os relatórios serem submetidos para depois nós fazermos a avaliação deste processo, até para depois vermos em termos de universidade, de modo geral, quais foram os desempenhos em termos de investigação, extensão, ou seja, está</p>

		<p>previsto o RH e o Gabinete da Avaliação fazerem esta consolidação das informações e a avaliação. Tanto é que no período, também isso deve estar claro, quando é que as unidades orgânicas devem remeter esse expediente a direção de recursos humanos e ao Gabinete de avaliação, e quando é que estes 2 órgãos devem fazer avaliação do processo.</p> <p>Não, não recebi ainda nada e até onde eu sei também não foi enviado nada a reitoria. Podem ter enviado sem o meu conhecimento também.</p>
21	<i>Que necessidades foram identificadas aquando do diagnóstico feito aos professores?</i>	<p>Não sei, como eu não participei e ainda não tenho o relatório, não tenho como identificar exatamente quais foram os grandes problemas encontrados.</p>
22	<i>Que sugestões de melhoria sugere para o processo da avaliação de desempenho enquanto lei e enquanto universidade?</i>	<p>Para a legislação eu tenho 2 pontos fundamentais e já falei isso, inclusive com um dos responsáveis máximos do ministério. É a mudança dos períodos da avaliação, e a flexibilização nos pesos ponderados de cada dimensão. Ainda que possam ser estas 4 dimensões, investigação, ensino, extensão e gestão, mas que haja uma flexibilidade maior, porque por exemplo, suponhamos que às escolas superiores, têm cursos de graduação não têm cursos de pós-graduação, então eu não posso atribuir um peso de entre 3 e 4 à investigação científica a uma escola, e a uma universidade ou academia. A escola talvez deva ter um peso muito maior, por exemplo, na dimensão extensão universitária porque faz muito mais isso do que a investigação.</p> <p>Então, eu acho que em termos de legislação, esses 2 aspetos precisam de ser melhorados, assim como há uma lacuna na contagem dos itens. Na hora de multiplicar pelos pesos ponderados, existe uma certa confusão que precisa de ser mais bem esclarecida.</p> <p>Em termos de instituição, precisamos de melhorar os mecanismos de gestão, principalmente melhorar mecanismos que possam tornar esse processo mais célere. Então, é investir nas novas tecnologias para isso, só que a nossa</p>

		<p>instituição, como sabe em termos de gestão tecnológica, de informática, está um caos. Então, em termos de instituição, precisamos de melhorar em termos de gestão de modo geral, em termos de mecanismos de apoio deste processo, as novas tecnologias de informação devem funcionar a favor deste processo, e temos de diminuir resistências. Porque nós não temos hipótese, ou aplicámos, ou aplicámos. A lei é para ser cumprida, não é para dizer, eu quero, eu não quero, uma instituição faz, outra não faz, temos todos de fazer.</p>
23	<p>E neste sentido, qual deveria ser o posicionamento da direção da instituição, já que é quem tem a autoridade máxima para agir de forma coerciva, de forma branda, de forma intermédia, dentro do processo de avaliação de desempenho?</p>	<p>A direção tem de agir com autoridade que lhe é conferida, só isso. Quem não faz, sai. Ou quer trabalhar ou não quer trabalhar, para mim é tão simples quanto isso é agir com autoridade. Porque o poder não pode estar vazio, o poder é para ser exercido. Então, quando eu determino, as pessoas não fazem e não acontece nada, isso vai se espalhar. Hoje ordenei algo, não fizeram. Eu também não fiz nada, amanhã ordeno algo, não fizeram, também não fiz nada, depois viro à cultura. Ninguém faz nada porque não vai acontecer nada, então falta autoridade.</p>

Transcrição da Entrevista – B /UCAN

Nº	Questão	Resposta
1	<i>Quais são os objetivos da avaliação de desempenho que está a decorrer na Ucan e para que servem?</i>	<p>A AD é uma atividade que todas as instituições ou organizações devem fazer. Em todos os setores, independentemente da área de atuação, tem de se avaliar o que nós fazemos. O primeiro objetivo da AD é melhorar o nosso desempenho, porque quando não se avalia, não se pode detetar as falhas nem tampouco corrigir o que está mal, e identificar o que está bem. Portanto, em todas as áreas de trabalho, independentemente de qual seja a organização deve-se avaliar tudo o que nós fazemos, porque o objetivo, a missão, a visão, é sempre melhorar e não pode se melhorar sem saber o estado atual para então projetar o futuro. Traçando estratégias de melhoria para obtenção de bons resultados, na melhoria do desempenho do pessoal docente.</p> <p>No ensino superior nós temos um instrumento que orienta essa prática de gestão da ADD é nomeadamente o decreto presidencial nº121/20, de 27 de Abril, que regulamenta e orienta o processo da conceção e implementação da ADD.</p>
2	<i>Em que medida estes objetivos estão alinhados com um plano estratégico institucional?</i>	<p>Toda e qualquer organização tem nos seus pilares uma missão, visão e valores, e a nossa instituição não foge a regra, a sua missão e a sua visão é sempre ser a melhor de todas e para alcançar isso, do ponto de vista estratégico, temos de afinar a nossa máquina interna para produzir qualidade nos serviços que nós prestamos para que futuramente, consigamos materializar a missão de sermos os.</p> <p>Corrigindo e estabelecendo as bases para a qualidade que se impõe e garantir o futuro da instituição. Portanto, dessa forma, nós podemos dizer sim, a AD está alinhada com a estratégia da instituição para o futuro.</p>

3	<i>Quais são as expectativas e padrões de desempenho que a universidade estabeleceu?</i>	Do ponto de vista institucional o padrão e expectativa que nós temos é querer ter os melhores quadros docentes e técnicos administrativos. Que estejam em altura de materializar aquilo que nós temos como missão e visão, pessoas qualificadas com um elevado grau de compreensão e entendimento com a instituição e com o trabalho prestado. A nível pessoal, as questões éticas que estamos a apostar muito é a postura/comportamento do docente, porque são as pessoas que fazem as coisas acontecerem. Se nós não conseguimos ter essas pessoas, então todo o resto não vai funcionar. Apostar nas pessoas bem qualificadas deve estar em primeiro lugar, para que todos nós, como quadros da instituição possamos produzir bens e serviços de qualidade e excelência. Essa é a expectativa que queremos alcançar, porque tendo pessoas fracas e pouco qualificadas, também teremos uma instituição fraca.
4	<i>Qual é a periodicidade da ADD na UCAN?</i>	Tudo o que nós fazemos na UCAN deve ser alinhado com a orientação do Ministério, que através do decreto presidencial 121/20, que estabelece que a atividade de avaliação de desempenho seja feita de 2 em 2 anos. Nós, este ano estamos a encerrar esta atividade, os professores e pessoal técnico administrativo e os demais envolvidos neste processo terão 2 anos para se preparar para o novo ciclo avaliativo.
5	<i>Qual é o papel da supervisão pedagógica na ADD?</i>	A figura do supervisor pedagógico não pode faltar. Aliás, quem faz avaliação de desempenho são as comissões de avaliação de desempenho. Portanto, as unidades orgânicas devem estabelecer a suas comissões de desempenho onde tem que criar essa figura. É tão importante porque deve acompanhar principalmente a avaliação da dimensão do ensino. Porque eles têm de acompanhar como é que o processo do ensino acontece e em que medida nós

		podemos avaliar, acreditar, tudo o que está a ser feito nessa dimensão para que os resultados sejam os mais desejados.
6	<i>De que forma às necessidades formativas dos professores são identificadas dentro do processo de avaliação de desempenho?</i>	<p>Na prática, o que acontece é que a Comissão é definida é criada, e os membros das comissões têm instrumentos específicos que vão aplicar para recolher os dados.</p> <p>No processo, temos dimensões que cada docente vai responder, por exemplo quando avaliamos a dimensão ensino, a perguntas que nós ou a Comissão ou os membros no seu instrumento vão colocar, e vai permitir aferir se realmente o docente tem algumas lacunas, porque a questão aqui é identificar as fraquezas e as forças, quando nós identificamos essas fraquezas e forças, já é uma indicação de que há necessidade, por exemplo, de formar os professores porque apresentam debilidades específicas nessa área específica, principalmente na dimensão do ensino vão se colocar perguntas que já constam no instrumento estabelecido. E com base nas respostas que os professores vão dando às perguntas colocadas, aí vai se determinar se há necessidade ou não de oferecer a formação contínua aos professores. Portanto, a resposta dos professores, mas também dos outros stakeholders, são dados importantes para ajudar no processo de aferição se o professor precisa de uma formação adicional ou não.</p>
7	<i>Quais são as dimensões avaliadas na ADD? E como estão estruturadas?</i>	<p>De acordo a lei 121/20 que regulamenta a ADD no ensino superior, nós temos 4 dimensões a que chamamos pilares a serem avaliadas, nomeadamente: Ensino, Investigação científica, Extensão e a Gestão.</p> <p>E nós sabemos muito bem que um docente universitário deve ser envolvido em todas as dimensões, não deve restringir-se a sala de aula, deve investigar, estar envolvido nas atividades de extensão e também na gestão da instituição. A dimensão onde o professor apresentar baixo resultado/fraquezas, a comissão vai fazer recomendações através do reforço das competências e capacidades do</p>

		<p>mesmo. Portanto, é um processo completo e sistémico que liga todas as dimensões de forma holística, pois avalia-se todas as dimensões para que um professor esteja completo.</p>
8	<p>Qual é a estratégia que foi traçada para trabalhar o reforço dos professores que apresentam debilidades? De que forma a UCAN pensa ajudar a melhorar profissionalidade dos professores identificados, tanto que tenham baixo resultado na avaliação de desempenho e que também durante o processo de avaliação de desempenho seja perceptível as suas debilidades?</p>	<p>A UCAN como instituição de ensino superior oferece a serviços de capacitação não só para a os utentes externos, mas também os seus próprios quadros. Vejamos, um docente do ensino superior tem de estar capacitado e qualificado para a área em que leciona. A UCAN oferece o curso de agregação pedagógica, essa é uma estratégia que a própria Instituição usa para capacitar os seus docentes na dimensão ensino. Portanto onde há debilidades, já tem uma resposta com o curso de agregação pedagógica. A UCAN tem centros de investigação, que também é para reforçar capacidade na dimensão investigação. Portanto, o que nós detetamos como debilidade em qualquer uma das dimensões a UCAN tem uma resposta uma estratégia para os seus quadros.</p> <p>A UCAN também tem programa de extensão universitária, qualquer um dos seus quadros que apresentar debilidades/fraquezas nessa área, também pode aderir a um dos programas para aprender e melhorar as práticas nessa dimensão. A UCAN também procura enquadrar seus quadros nos processos de gestão da instituição. Aliás, é a única instituição no país que oferece o curso de Especialização em Gestão do Ensino Superior. Quando ganhou o concurso do Ministério, desenhou esse curso nessa Visão também, fazer com que os seus próprios quadros sejam capacitados no âmbito digital do ensino superior e depois, praticar a própria gestão do ensino superior. Portanto, nós temos toda a estratégia montada para poder colmatar as lacunas, deficiências e dificuldades de forma adequada para os nossos quadros, que vão sendo identificadas durante o</p>

		processo de ADD para que os nossos quadros consigam apresentar a qualidade desejada.
9	<p>Um dos pontos fracos identificados no Plano estratégico 2022-2026, é a caducidade da maior parte dos cursos, alguns com mais de 20A e o senhor referiu que uma das estratégias para a melhoria da qualidade do desempenho profissional é o curso de agregação pedagógica.</p> <p>Agora eu questiono: será suficiente? De acordo os dados que estão a ser recolhidos durante o processo de ADD a única debilidade que está a ser identificada é a deficiente formação pedagógica dos professores?</p> <p>Será que não estão a encontrar debilidades que a sua melhoria ou a sua solução não passa somente pela formação pedagógica, mas passa também por outras questões necessárias para que o professor tenha o perfil académico expectável que corresponde ao que a UCAN deseja?</p>	<p>Para ser docente do ensino superior, tem de fazer parte da carreira docente e isso já está estabelecido na lei. Tanto o Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior, bem como a Avaliação do Desempenho Docente estão regulados legalmente, portanto temos de cumprir com a lei. Portanto, não basta fazer agregação pedagógica para o professor estar qualificado, temos de obedecer a carreira docente.</p> <p>Nós estamos num mercado de concorrência, e para garantir a qualidade que temos, é preciso continuar a melhorar as nossas práticas em termos de qualificação dos nossos quadros.</p> <p>A UCAN está no processo de implementação da carreira docente, enquadrando os seus quadros, no entanto o quadro neste momento não é animador porque com base no decreto nós temos mais assistentes do que professores, são docentes categorizados nessas classes. Nos próximos anos nós queremos ter mais professores de carreira, nas classes do mestrado, e doutoramento. Queremos ter doutores como professores auxiliares, associados, catedráticos e também muitos assistentes. Este projeto faz parte da visão da instituição, e para garantir a qualidade dos seus quadros está a apostar na formação dos seus quadros para posterior enquadramento. Queremos alterar o quadro atual nos próximos anos, o que é um grande desafio, porque exige muito em termos de recursos financeiros. Mas aos poucos a instituição vai superando essas questões, garantindo que tenhamos quadro altamente qualificados tal como se deseja para o país.</p>
10	<i>Como é que os stakeholders percebem a avaliação de desempenho?</i>	A AD no passado foi percebida como uma ameaça na UCAN de forma geral enquanto organização. Se não for muito bem explicada o que é essa atividade, quem é submetido nesse processo pensa que é uma ameaça para ele. Depende

<p><i>Neste caso, falo dos docentes, discentes, e o pessoal não docente?</i></p>	<p>de como vai ser apresentada a AD às pessoas que serão submetidas a esse processo. Portanto, quando nós apresentamos como um instrumento para castigar as pessoas, então torna-se uma ameaça para eles. E quando nós apresentámos isso como uma oportunidade para melhorar suas práticas, então a gente acolhe, então torna-se um bem que nós temos de ter para nos ajudar a melhorar.</p> <p>Até ao momento na nossa instituição nós temos essas duas visões, portanto, é uma ameaça para uns, e também uma oportunidade para os outros. Há uns que já perceberam a utilidade da AD, então acolheram o processo e a ideia, a filosofia, tudo aquilo. Mas há um grupo de docentes, que acham que é uma ameaça porque vai expor às suas fraquezas e ficam com medo.</p> <p>Então, se nós temos esse conhecimento sobre as fraquezas dos professores, como é que fica? Não significa despedimento, porque a AD tem como um dos objetivos trazer ao de cima tudo o que foi escondido, porque a gente tem de saber o que se passa. E quem não foi avaliado, não tem essa possibilidade e oportunidade de melhorar.</p> <p>Portanto, para os stakeholders, avaliação é uma oportunidade de apresentar tudo que está por debaixo da mesa, à vista de todos. Para os decisores/lideranças intermédias é uma oportunidade de reflexão e alinhamento estratégico para o benefício institucional.</p> <p>Para os estudantes é bom, porque eles precisam ter bons docentes, e quanto mais avaliar os professores, melhor, porque vai se tirar os menos eficientes e tornar cada vez mais forte o quadro docente, com pessoas fortes.</p> <p>Independentemente do grupo de stakeholders, quem apresenta esse instrumento tem a grande responsabilidade de minimizar o risco de mau entendimento desse instrumento. Quando apresenta esse instrumento como uma ferramenta que veio</p>
--	---

		para ajudar o próprio docente, ele acolhe, mas se apresentar o instrumento como uma ferramenta para castigar também vai resistir a participar no processo, portanto, isso depende de como é que nós apresentamos o instrumento e o processo.
11	<i>Qual é a relação da avaliação de desempenho com sistemas de gestão? Falo dos recursos humanos e a gestão de desempenho.</i>	Sim, cada um tem o seu lugar no processo. Por que a AD passa pelo RH. Eles também estão envolvidos, por exemplo na fase de recrutamento e seleção dos quadros, também estão envolvidos nesse processo. Portanto, quando se avalia o desempenho, avalia-se todo o processo. A gestão de recursos humanos é parte integrante do processo de avaliação de desempenho, são elementos essenciais neste processo, porque tem informação que tem de fornecer à Comissão de AD. Então vão interagindo com a Comissão, que vai precisar de algumas informações que o RH deve prestar. O processo estabelece um mecanismo de troca de informação entre os RH e a Comissão de AD.
12	<i>Neste sentido quando são identificadas necessidades formativas, os recursos humanos participam? Qual é o seu papel dentro desse processo?</i>	Uma das tarefas do RH, é propor o tipo de formação para capacitar os seus quadros. Quando se identifica debilidades formativas, o RH responsável pela seleção das formações e procura de formadores habilitados, para capacitar as pessoas que apresentam debilidades. Esse mecanismo de troca de informação é essencial, porque vai permitir que o RH cumpra na íntegra a sua responsabilidade no processo de AD.
13	<i>Quem são os responsáveis pela avaliação de desempenho? E qual é a função que cada um tem? O papel da direção?</i>	A lei estabelece que seja criada uma comissão de avaliação de desempenho onde integra vários elementos. O papel da direção é apoiar a comissão, que tem uma tarefa difícil de avaliar os seus quadros. Cada unidade orgânica tem cursos, e por cada curso cria-se uma comissão com os quadros daquele curso, e a direção presta apoio a essa comissão para que faça o seu trabalho da melhor

		forma possível para que não falte nada, pois a falta pode influenciar nos resultados.
14	<p>Pode dizer-nos pelo menos a função de 2 ou 3 responsáveis dessa comissão?</p> <p>A função individual de cada um dentro da Comissão de AD na unidade orgânica.</p>	<p>Há pessoas que tem a tarefa de verificar os documentos de qualificação dos docentes. Uma das coisas é verificar se realmente o que nós temos como o documento do docente, reflete o que ele é no seu desempenho profissional. Após a averiguação dessa documentação, apresenta-se os resultados da investigação realizada.</p> <p>Há pessoas que organizam todo o processo, onde começar, as fases de avaliação, que caminhos vão traçar, onde vão fazê-lo, por onde vão fazer cada atividade, quem vai se envolvido ou envolvida. Preparar o processo de avaliação de desempenho, divulgar na unidade orgânica, e também estabelecer os calendários.</p> <p>No painel, a lei diz que deve-se designar 2 avaliadores dentre o painel de avaliadores nomeados para cada docente. Ou seja, tem de se criar um painel dentro da Comissão para avaliar os docentes. Portanto, é um processo que é muito bem estruturado, de modo a dar transparência e confiabilidade nos resultados, para que não haja contestação dos resultados.</p> <p>O processo é desenhado de tal modo que a Comissão quando é constituída, o trabalho é facilitado pelas tarefas que são atribuídas a cada membro. Cada um sabe o que deve fazer, como deve fazer, como se relaciona com o outro dentro da Comissão.</p>
15	<p><i>Quais foram as vantagens e constrangimentos que existem na operacionalização do processo de avaliação de desempenho?</i></p>	<p>A operacionalização do processo de AD é muito difícil! Temos a primeira questão da criação das comissões, que tem apresentado alguns problemas devido a carência de professores efetivos na instituição, muitos são colaboradores. E a criação dessas comissões de avaliação, tem sido um problema porque não temos</p>

		<p>peçoal adequado para poder desempenhar as tarefas. Do ponto de vista operacional, isto é uma dificuldade/constrangimento que a instituição tem tido para criar essas comissões e também executar o trabalho. Uma das soluções que precisa ser tomada, é a efetivação de quadros para que haja pessoal suficiente para assegurar esse trabalho.</p> <p>Também há outras questões de natureza financeira, estrutura, infraestrutura, são questões que nós precisamos rever, facilitar o trabalho de avaliação de desempenho.</p>
16	<i>E quais foram as vantagens encontradas na operacionalização do sistema de avaliação de desempenho?</i>	<p>A vantagem é o benefício da AD. Porque permite identificar as fraquezas, as forças, e depois montar uma estratégia para mudar ou inverter o quadro. E quando nós não temos isso feito, então não avançamos tanto. A instituição para avançar rumo ao alcance dos seus objetivos e a realização da sua visão, deve identificar o estado atual do seu quadro e onde se encontra, para poder avançar. Quando nós fazemos AD conseguimos dar passos rumo a melhoria da qualidade dos serviços prestados, do contrário ficamos estagnados no mesmo sítio.</p>
17	<i>Dentro do processo de avaliação desempenho quais foram as ferramentas de recolha de informação avaliáveis que foram adotadas?</i>	<p>Os instrumentos são muitos, imagine que por cada dimensão, tem de produzir questionário por inquérito, entrevistas, discussões em grupos focais, tudo isso são técnicas de recolha de dados. Têm a fase de análise documental, temos de identificar os documentos, tem de averiguar a autenticidade dos documentos, ver se realmente o que professor traz são documentos autênticos. Temos de produzir instrumentos como questionários para aplicar aos estudantes e ao pessoal técnico administrativo, e depois dar o devido tratamento a esses dados. Portanto, há um conjunto de instrumentos que se usa para a recolha de informação.</p>
18	Dentro dos instrumentos de recolha de informação, tive acesso a um que é a ficha de autoavaliação. E pelo que pude perceber essa ficha é a mesma	<p>Esse é um instrumento que permite que professor, faça uma avaliação de si próprio, sem ouvir dos outros. Essa informação, depois é comparada com outras informações recolhidas de outras pessoas. Portanto, depois do processo, o</p>

	utilizada para todas as unidades orgânicas. Gostaria de saber qual será a finalidade, qual vai ser o tratamento dado depois do preenchimento dessa ficha de autoavaliação, se os professores recebem algum relatório, recebem algum feedback de acordo a informação que eles prestaram?	professor deve por lei receber o resultado porque tem o direito de contestar. Ao receber o feedback da sua avaliação, permite que o professor possa acrescentar informações em falta para prosseguir com o processo, caso as tenha deixado de fora, porque, ninguém aceita ter uma avaliação negativa, quando tem todas as informações para ter uma avaliação positiva.
19	<i>Na criação, implementação do sistema de avaliação de desempenho esteve prevista realizar a formação para os agentes avaliativos?</i>	Sim. A Comissão quando é criada, o gabinete faz uma sessão de formação. Importa realçar, que até ao momento só tivemos uma Comissão de autoavaliação de 1 curso da faculdade de Ciências humanas. Quando foi criada, o gabinete fez o seu papel, interagiu com a comissão, formou o pessoal, passou toda a informação possível em termos legais o decreto 121, entregamos todos os instrumentos possíveis para facilitar o trabalho da comissão de avaliação de desempenho, e ficamos a fazer o acompanhamento dos trabalhos da comissão.
20	<i>E quais foram os resultados obtidos pôr esta Comissão?</i>	Os resultados não foram animadores, a até porque nós chegamos a considerar aquilo como um estudo piloto. A conclusão dos resultados levou a considerar aquilo como um estudo piloto, na medida em que havia muitas coisas que não correspondiam naquilo que devia ser feito. Não temos muitos professores efetivos, o envolvimento não correspondeu as expetativas. Mas foi um bom ensaio para nós como gabinete, consideramos aquilo como um bom ensaio para que se prepare bem a avaliação de desempenho nos próximos momentos.
21	<i>Existe algum manual ou documento elucidativo que tenha sido elaborado para que os avaliadores e avaliados tenham informações chave para aquilo que tem de fazer, como tem de fazer, quando tem de fazer, e a quem tem de entregar resultados?</i>	Existe sim. Com base no Decreto presidencial 121/20, o gabinete já elaborou documentos e também instrumentos. Como Gabinete o nosso papel é dar apoio a todos esses processos. Nós pegamos na lei e depois produzimos documentos e orientações e submetemos às unidades orgânicas. Fazemos trabalhos e workshop com eles para fazer entender os documentos, a orientação e os passos que devem seguir para fazer o trabalho e depois ficamos a acompanhar. Portanto,

		sim, existem os documentos que o Gabinete produziu e nós sempre produzimos muitos documentos para todas as atividades.
22	<p>E esse Manual elucidativo foi adaptado à realidade de cada unidade orgânica ou é um único manual para todas as unidades orgânicas?</p> <p>Por exemplo, o IRMAT comparando com Dom Bosco, apesar de serem ambas unidades orgânicas da Universidade Católica têm suas especificidades. Então esse documento elucidativo será que acautelou isso, ou pelo menos deu uma brecha para que cada unidade orgânica, depois possa ajustar com base neste documento legislativo que o Gabinete criou, deu oportunidade a cada unidade orgânica para que ajustasse à sua realidade?</p>	Bem, ajustes podem acontecer, mas não pode ferir a lei, o que está orientado tem de ser cumprido. Nós criamos documentos com base naquilo que está na lei e entregamos com a recomendação, de onde se pode fazer ajustes sem ferir a lei.
23	<p>E já tiveram algum resultado desde que foi partilhado esse manual com as unidades orgânicas? Pelo menos já conseguiram avaliar se eles conseguiram executar, e perceberam de forma clara o que se pretende com o manual e com avaliação?</p>	<p>Até ao momento, só a faculdade de ciências humanas que tentou fazer essa avaliação. E o resultado não foi aquilo que esperávamos, ou seja, foi muito abaixo da expectativa. Isso só para ter noção do grau de dificuldades que nós estamos a ter na nossa Instituição. Portanto, nós temos situações onde a exige mesmo a intervenção, temos de mexer muita coisa para alcançar resultados na nossa Instituição. Há pessoas que não entendem do assunto, mas têm de entender.</p>
24	<p><i>E a figura do supervisor pedagógico não iria ajudar nesse processo?</i></p>	A Comissão de avaliação de desempenho tem toda a legitimidade de colocar pessoas necessárias como seus membros. Portanto, eu concordo que a figura do supervisor pedagógico, deve fazer esse papel de estar lá. Na constituição da Comissão de AD, tem de se acautelar essa figura, nós temos de ter pessoas que nos representam nas dimensões de ensino, investigação, extensão e gestão,

		porque são áreas onde o professor deve ser envolvido. Quando a comissão acautela essas figuras facilita o próprio processo, porque eles vão entender e vão acompanhar os professores.
25	<i>Em quantas fases está dividido o processo de avaliação de desempenho?</i>	São várias fases. Quando nós falamos do próprio processo de avaliação, tirando a parte da constituição da comissão temos também a constituição dos avaliadores, que são dois processos e momentos diferentes. Porque a comissão não avalia, só pilota o processo, quem avalia são os avaliadores que a própria comissão vai nomear. O gabinete trabalha com as unidades orgânicas para que se crie a comissão de AD, uma vez a comissão criada, os seus membros vão designar avaliadores para os professores e daí começa o processo. Essa comissão é uma comissão adhoc dentro da comissão de AD, que vai tomar conta do processo de avaliação dos docentes e depois vai reportar a Comissão de avaliação, que vai reportar a unidade orgânica, e esta vai reportar ao Gabinete de avaliação e Gestão da Qualidade. São essas as fases que envolve todo mundo no processo.
26	Estes avaliadores têm um critério específico para a sua seleção ou basta ser professor doutor, mestre, já pode ser avaliador?	Quem nomeia os avaliadores para o trabalho é o conselho científico da unidade orgânica. É o órgão que tem legitimidade e competência para fazer isso. Este órgão traz a proposta de quem são os avaliadores, porque tem domínio de quem são os professores do curso.
27	<i>É qual é o período de implementação para cada uma das fases da avaliação de desempenho?</i>	Olha, vai de Março a Maio do ano em que vai se realizar. Todo esse processo dura esse período. Não é contínuo, é de 2 em 2 anos.
28	Uma das fraquezas da universidade é professores com formação de baixa qualidade pedagógica, como é que a avaliação de desempenho só é implementada de Março a Maio, quando ainda existe a questão formativa do seu pessoal?	Por lei, a avaliação de desempenho avalia o desempenho dos últimos 2 anos. Vamos fazer este ano e vamos ter resultados, e com estes resultados vão sair recomendações. Por sua vez, a instituição vai atuar nessas recomendações, que é a avaliação e formação contínua dos professores nessa área. Não pode avaliar no ano seguinte porque não terá grandes resultados, só depois de 2 anos é que

		será possível aferir com precisão e transparência, se as recomendações deixadas da última avaliação houve melhoria ou não. Desse jeito, a instituição vai ter tempo suficiente de 2 anos para implementar recomendações, capacitar seus professores e depois voltamos a ver, se realmente o que foi recomendado, foi implementado ou não.
29	<i>Como é que será feita a avaliação da avaliação?</i>	A avaliação da avaliação é feita no âmbito da avaliação da instituição. Durante a avaliação institucional, analisa-se o processo da avaliação da avaliação. Vamos ver se esse processo obedeceu os princípios legais.
30	<i>Que necessidades foram identificadas aquando do diagnóstico feito aos professores?</i>	A avaliação de desempenho faz-se com docentes efetivos por lei. Os professores colaboradores não participam em muitos processos na instituição, conseqüentemente, não podem ser avaliados. Portanto, como as dimensões são avaliadas de forma holística então não é possível excluir nenhuma delas. Por este motivo, acabamos por fazer daquele resultado um estudo piloto, por não haver muitas funções para avaliar.
31	<i>Sugestões de melhoria? Na sua perspetiva, quais deviam ser as melhorias a serem implementadas no processo de avaliação de desempenho, tanto neste e no futuro?</i>	Com base na lei, a complicação em termos dos pesos, por exemplo, da ponderação que eles dão as dimensões, e os cálculos que eles fazem complica um pouquinho as pessoas. Eu acho que deviam simplificar muita coisa, também a constatação de que nós temos a nossa realidade onde temos muitos professores que não são efetivos. Então como é que a lei pode ignorar esse aspeto? A lei devia contemplar esse aspeto, e depois, providenciar saída desse processo. Porque nós temos uma deficiência dos professores efetivos nas instituições e muitos não vão conseguir implementar a AD, devido a este quesito. Portanto, há aspetos que nós temos aqui no nosso contexto nacional que a lei devia contemplar esses casos, porque a realidade é diferente. Se nós pegamos outras realidades, então é sempre bom tentar, pelo menos

		<p>adequar com a nossa realidade, o que não foi feito. Isso vai ter muitos problemas com muitas instituições, muitos vão acabar por avaliar só 2 professores porque são os únicos efetivos. Portanto, tem de se melhorar a questão das notas, as ponderações, cálculos dos valores e também a questão dos processos e dos professores. Internamente, temos muito para se fazer na nossa casa. Nós temos de aceitar muitas mudanças, primeiro temos de começar por alinhar as nossas práticas com a legislação, depois temos de cumprir com o que a lei manda, fazer o melhor para cumprir não fazer o que nós achamos bom para nós, porque ficamos incumpridores da lei e isso é um problema, e podemos ser punidos, por isso nós temos de tentar ao máximo alinhar nossas práticas, a nossa forma de fazer as coisas, com a lei.</p>
--	--	---

Transcrição da Entrevista – C/UCAN

Nº	Questão	Resposta
1	<i>Qual é a relação entre o processo de avaliação do desempenho e os recursos humanos?</i>	De uma forma geral digo que existe uma relação entre a AD e o RH, nós participamos no desenho dando o nosso input, e depois nas fases subsequentes caso nos solicitem alguma informação. Não somos nós quem dinamiza o processo como tal, está encarregue a uma outra instância. Nesse caso, as decanias, mas o RH, juntamente com a Reitora ou a Vice-Reitora, convoca o RH para desenhar então aquilo que é o processo de avaliação de desempenho.
2	<i>Como é que ocorre o processo de viabilização do provimento de vagas através do recrutamento e seleção de pessoal para o desempenho de novas funções? Por exemplo, como é que o RH dentro dessa relação com a avaliação do desempenho viabiliza o provimento de vagas? Desde o recrutamento, seleção de pessoal para desempenhar novas funções?</i>	<p>É necessário aqui esclarecer que o processo de avaliação de desempenho na universidade católica, é um processo novo. Estamos em fase inicial, tivemos o primeiro processo de avaliação dos professores que fazem parte do quadro. Após essa fase a instituição fará uma avaliação dos resultados e só depois dará os passos seguintes.</p> <p>Pode haver a necessidade de se reformular algumas políticas na instituição, como é o caso da criação do Gabinete de Avaliação. Esteve-se a trabalhar nesse dossier, e só no ano passado é que foi criado o Gabinete de Avaliação e Gestão da Qualidade que está encarregue destes processos.</p> <p>Por imperativo daquilo que é Decreto 121, também já estava mesmo dentro dos nossos objetivos estratégicos e foi então lançado este ano o processo de avaliação docente. Vamos dizer que formalmente foi o primeiro. Antes desse período, nós não tínhamos essa articulação, até porque não havia avaliação docente. No presente será possível essa articulação entre a avaliação docente e a gestão do desempenho.</p>

		<p>O processo de gestão de carreira tem algum tempo, o processo de formalização para a efetivação do quadro docente começou em 2013/2014. De lá para cá, houve professores que fizeram progressão de carreira após serem submetidos a uma avaliação de desempenho não formalizada, visto que não continha os indicadores e um dossiê bem estruturado e organizado, que depois é transversal ao corpo docente. Mas como é que era feito? Os professores ou a própria faculdade depois de um tempo, identificada a necessidade, fazia proposta de entrada no quadro efetivo ou de progressão na carreira docente, este processo ia para a Vice-Reitoria para área acadêmica que solicitava o parecer do RH. E o RH, o que tinha a informar era a assiduidade do professor, se cumpria com as outras obrigações previstas no contrato como a participação em atividades acadêmicas, vigilância de provas, entrega atempada dos resultados, etc. Estes são aspetos também avaliados na AD, mas digo que não era uma AD formal, porque não era transversal a todo pessoal docente e nem todos os aspetos na altura eram avaliados. A outra informação que o RH prestava diretamente era sobre a produção docente, nos termos de investigação ou extensão. São aspetos que pesam muito atualmente com a formalização do processo de ADD, mas esses critérios já eram tidos em conta na altura para se fazer uma progressão na carreira. Nalguns casos tínhamos de recorrer a área dos serviços académicos por exemplo, na entrega atempada dos resultados das provas, etc. E assim trabalhávamos! Mas como disse anteriormente, a perspetiva é para mudar e os ventos já começam a soprar para esta direção.</p>
3	<p><i>O RH possui a informação atualizada sobre os perfis de competências de cada professor?</i></p>	<p>Do material que recebi e a ideia que tive, não é uma avaliação dirigida a cada professor, nós temos uma ficha de avaliação que as questões são abrangentes para todos os professores. Quando temos de fazer a contratação ou substituição de algum docente, as faculdades solicitam, enviam para o RH com o perfil do</p>

		candidato para lecionar determinada UC, aí sim temos a informação sobre o perfil do docente, mas no processo de ADD não temos informação sobre o perfil de competências de cada docente avaliado.
4	<i>Qual é a finalidade da autoavaliação? No final do processo os docentes têm algum feedback? Os professores têm acesso a algum tipo de relatório analítico da sua autoavaliação? Se não existir esse relatório, chega até eles alguma crítica para melhorar o seu desempenho?</i>	<p>Remeto esta questão a direção da faculdade que é que faz essa gestão deste processo, porque ao responder, provavelmente estaria a dar uma informação da qual eu também não tenho a certeza. Eu não tenho essa informação, não saberia respondê-la com precisão, se há ou não um feedback dado aos professores. Mas quanto à finalidade, a avaliação como diz a própria terminologia, o que se quer é avaliar a qualidade dos serviços que o professor presta. As questões vão traduzir isso, e a pontuação obtida em cada questão relacionadas com áreas avaliadas na AD como a área do Ensino, Investigação, Extensão. Na medida que for preenchendo o questionário, o professor terá a oportunidade de ver em que aspetos demonstra mais debilidade, em que deve melhorar e quais aspetos está bem. Mas reconheço que é necessário que depois haja filtragem, leitura e interpretação de toda essa informação, depois se faça um confronto/entrevista com o avaliado para que haja um feedback. Porque nem sempre o que está espelhado no documento, é o que acontece na prática. A finalidade é avaliar o perfil e a qualidade do serviço que o professor está a prestar na instituição, também despertar para aquilo que não está bem, ver o que está bem e o que se pode melhorar.</p> <p>Depois teria outras repercussões, que aqui na UCAN ainda não está interligado, ou seja, não acontece ainda de forma automática, pois seria a progressão na carreira. Vamos dizer que o professor, tem uma avaliação boa e preenche outros requisitos estaria então apto para ascender na categoria.</p>
5	<i>Na Visão do RH, como Seria possível estabelecer uma ligação entre a avaliação de desempenho e o</i>	Na verdade, serviria como um termômetro para medirmos aquilo que são as necessidades da instituição no que diz respeito à gestão do capital humano.

<p><i>diagnóstico das necessidades de formação dos professores?</i></p>	<p>Medir sim àquilo que são as necessidades, mas também dar indicadores de que direção estamos a tomar, se o nível em que nos encontramos, o ponto em que nos encontramos, a qualidade que estamos a demonstrar ou a prestação de serviço que estamos a ter, vai de encontro com aquilo que são os objetivos estabelecidos no nosso Plano estratégico. Dizia que não pode ser um processo isolado porque esse processo nos dá informação, nós vamos avaliar uma realidade e depois vamos dar o feedback. Agora temos de nos questionar, o que é que nós vamos fazer com os resultados que nós obtivemos? A informação que nós obtivemos, vamos pegar e guardar como se nada estivesse a acontecer. Ou nós queremos com isso trabalhar na aquilo que são os aspetos que foram demonstrados com a avaliação. Um dos aspetos tem a ver com a necessidade, por exemplo, de contratar pessoas para atenderem certas áreas, caso esse processo nos evidencia que há lacunas nessas áreas, se calhar o professor até está mal direcionado, que poderia estar direcionado numa outra área, num outro serviço e poderia ser promoção, transferência, ou se calhar até de contratação de uma outra pessoa que estaria mais bem indicada para a área, mas também para a formação. Muitas vezes as pessoas não fazem bem ou deixam de fazer bem o correto, não porque simplesmente não querem, mas porque lhes falta ferramentas, porque lhes falta informação para melhor fazer. Então se essas evidências forem diagnosticadas durante o processo de avaliação de desempenho, aí sim, nós com base naquilo que forem as deficiências apontadas ou identificadas poderíamos tirar essas informações para compilar um plano de formação, digamos, depois vai depender muito daquilo que são os recursos da própria instituição, se vamos fazer uma formação de grupo ou se há a capacidade para fazermos formações mais dirigidas para cada professor, então é possível,</p>
---	--

		sim, mais do que possível, é necessário que haja essa articulação em que processo de avaliação de desempenho e o processo de formação do corpo docente.
6	<i>A redefinição do novo perfil de competências vai de encontro ao perfil de competências espelhado nos objetivos estratégicos da UCAN?</i>	<p>Sim! Nós estamos a trabalhar em simultâneo em vários processos, articulados com o Gabinete de Avaliação e Gestão da Qualidade e as direções das faculdades. Boa parte dos processos que estão em andamento, o levantamento das informações está a ser feito pelo RH. A UCAN tem um perfil de competência definido nos regulamentos, porém estamos a trabalhar em simultâneo na sua redefinição tendo em conta as categorias nas quais os docentes estão integrados, com intuito de conformar com o perfil que se espera, e atender as exigências do decreto 121.</p> <p>Uma das exigências, e um dos objetivos da universidade, é ter todo o seu pessoal docente com o nível de habilitação literária mínima de mestrado. Algumas exceções para áreas que o mercado não oferece candidatos com este grau académico, mas também agora já começa a ser cada vez mais raro. A instituição participa da formação do seu quadro, com o envio de professores para o exterior para cursos de mestrado e doutoramentos totalmente financiados. Financia também mestrados ministrados na própria instituição, nas áreas do direito e economia. E vai incentivando os professores em participar em atividades académicas na publicação de artigos, e de livros. Estamos a atender às várias necessidades para que tenhamos esse perfil desejado, mas, e aqui sublinho o que devemos fazer mais do que ter o plano estratégico, devemos ter os procedimentos para cada processo e é isso que agora precisamos fazer, para hoje estamos a fazer uma coisa e amanhã vem outras pessoas e consigam dar continuidade ao que está a ser feito. A expectativa é que daqui há 2 anos estejamos a falar sobre o mesmo assunto, mas de forma</p>

		<p>bem estruturada, com instrumentos e documentos orientadores, e até com um feedback positivo para o êxito do processo.</p>
7	<p><i>Para termos professores de qualidade é um processo longo, e as vezes moroso, mas benéfico. Não passa só por formar mestres e doutores, mas tem de criar condições de trabalho e remunerações atrativas para estes profissionais.</i></p>	<p>A questão financeira, é o nosso calcanhar de Aquiles dada a realidade económica do país. É um desafio muito grande. Penso que a maior parte, senão mesmo 80% dos projetos da universidade, muitas vezes não têm uma materialização mais eficaz e eficiente por causa disso, mas a instituição está se reinventar, está a mudar de direção, está a mudar de perspetiva para procurar atender às suas necessidades e estamos também a aprender com os nossos mais velhos, os nossos parceiros, os nossos similares dentro e fora de Angola. O nosso corpo reitoral tem criado várias parcerias, vários convênios com universidades experientes para com eles trabalharmos e aprendermos o que precisamos nas mais diversas áreas da universidade, porque às vezes olha-se para a universidade e se limita a atuação desta instituição para aquilo que é o ensino, mas sabemos que vai muito além disso e universo da universidade é muito mais abrangente do que essa que é às vezes o cartão de visita. Quando se pensa universidade vai se pensar em si na informação, mas há um trabalho de bastidores que é necessário para que se concretize isso, e várias equipas trabalham. Estamos a criar parcerias, a aprender com os que já estão mais avançados que nós, a dar passos atendendo à nossa realidade, para chegarmos e reconquistarmos aquilo que foi sempre o nosso lugar, estar entre as melhores.</p>
8	<p><i>Que sugestões daria para melhoria do processo de avaliação de desempenho, principalmente na questão da sua articulação com recursos humanos.</i></p>	<p>A primeira sugestão ainda vai na linha daquilo que estamos a procurar fazer. Aquilo que são as políticas e os procedimentos para cada processo. Estamos a falar de avaliação de desempenho, ter um documento orientador para este processo.</p> <p>Nesse documento deve constar as informações principais sobre o processo, o</p>

que é, para quem, como fazer, depois as áreas que deviam intervir, especificar cada ação ou cada atividade que essas áreas deverão ter dentro desse processo. Também aquilo que se vai fazer ou se deve fazer com os resultados desse processo. É aquilo que muitas instituições que já estão há anos a trabalhar nisto têm, que é a informação que nós temos e as pesquisas que também realizamos. E o RH entra assim por ser área vocacionada para fazer a gestão do capital humano, e os professores não devem estar à margem dessa gestão. E reconheço que também cada instituição tem as suas particularidades, e a UCAN como toda e qualquer instituição também as possui. Uma coisa é aquilo que os livros nos dizem, outra é aquilo que é a realidade que nós vamos acompanhando.

Durante algum tempo, vamos dizer que muita coisa relacionada à atividade docente é pensada e direcionada pela reitoria e depois pelas faculdades. Mas, por ser mesmo o RH, área vocacionada para fazer a gestão do capital humano, não pode acompanhar como que de forma indeferida todo e qualquer processo que tenha a ver com capital humano. Não vamos retirar a responsabilidade de cada uma dessas áreas, nesse caso, das faculdades por serem as que interagem diretamente com os professores, não devem estar à margem desse processo, mas o RH deve sim, ter um papel mais ativo desde a concepção.

Desde o desenho, a aplicação/implementação e depois as ações que deverão ser desenvolvidas tendo em conta os resultados deste processo. Eu acho que o RH deve participar desde o início até ao fim deste processo. Então há muita coisa que ainda precisamos fazer. Também reconheço que estamos numa fase inicial, estamos também de alguma forma a correr contra o tempo para responder algumas exigências e das reuniões que participei, a própria reitoria e todos nós, os gestores que auxiliam a reitoria

		<p>na tomada de decisão sobre os diversos processos, incluindo avaliação de desempenho reconhecemos que precisamos fazer as coisas com alguma antecedência e não como correu este primeiro processo. Estamos a aprender com os erros e a intenção é melhorar. Já se deixou o feedback daquilo que deverá melhorar. Esperamos que os próximos processos se levam em conta esses aspetos que já foram muito bem identificados para melhoria do processo, com uma participação inclusiva do RH do Gabinete de Avaliação e Gestão da Qualidade, uma participação mais ativa.</p>
--	--	--

Transcrição da Entrevista – D/UCAN

Nº	Questão	Resposta
1	<i>Quais são os objetivos da avaliação de desempenho e para que servem?</i>	<p>Toda instituição vocacionada para o ensino, de uma maneira particular deve desde o seu início, fazer um programa de qualidade do ensino que se vai ministrar aos estudantes, que são objeto principal do trabalho de qualquer instituição de ensino. Portanto, na avaliação de desempenho os objetivos servem sobretudo, para ver se a qualidade de ensino que a instituição se propôs desde o início está atingida. Neste sentido, a AD serve para ver até que ponto a própria instituição como instituição e as pessoas que lá se encontram, estão empenhadas efetivamente na qualidade do ensino que querem ministrar. Estes são os objetivos principais da AD na nossa instituição.</p> <p>Servem para garantir que aquilo que se fez até agora, não se deu em vão. Que houve avanços na qualidade do ensino que se está a dar, e uma análise SWOT para ver os pontos fortes do desenvolvimento da instituição no campo ensino, e os pontos fracos que podem ser melhorados. Portanto, a AD é importante para qualquer instituição, inclusive a nossa, e em particular a nossa faculdade.</p>
2	<i>Em que medida estes objetivos de avaliação de desempenho estão alinhados com um plano estratégico institucional?</i>	<p>Antes de se constituir as CADs, o que se colocou primeiro em frente foi o plano estratégico institucional, que orienta toda a estratégia de trabalho a nível do ensino e da qualificação do corpo docente. A fim de ter como se orientar para a qualidade e a qualificação do próprio ensino. Portanto, o plano estratégico estabelece as linhas, pois é a base onde apoia qualquer avaliação do desempenho institucional.</p>
3	<i>Quais são as expectativas e padrões de desempenho estabelecidos pela universidade?</i>	<p>As expetativas fazem parte da finalidade para o qual a universidade existe, são aquelas que se criam para que se possa atingir o nível desejado, que pode ser a</p>

		<p>qualificação do corpo docente, do administrativo, a criação de estruturas condignas para poder acolher os próprios estudantes, e todos os mecanismos que servem para facilitar o estudante a fazer o seu currículo académico de maneira acessível, e melhorar os nossos serviços a cada ano que passa. Os padrões são aquilo que nós próprios propomos como meios para podermos atingir estes objetivos. Por exemplo, a qualificação do pessoal docente, quanto mais for elevado o grau académico dos docentes, melhor para a instituição. O próprio ministério de tutela está a exigir que os professores façam a carreira profissional, então temos de implementar também o estatuto da carreira docente na universidade, para garantir melhor enquadramento docente de acordo ao seu grau de formação. O outro padrão, é adquirir meios científicos e tecnológicos, para melhor apetrechamento das faculdades para facilitar os estudantes a terem um contato mais prático com a matéria que aprendem.</p>
4	<i>Com que periodicidade se realiza avaliação de desempenho?</i>	<p>O que nós temos estabelecido, é que a avaliação deve coincidir entre aspas com os relatórios finais feitos anualmente. Os relatórios que são apresentados a nível dos assuntos académicos, a nível da investigação científica, e do acompanhamento dos próprios estudantes. Estes relatórios, são indicativos também, digamos assim, do nível em que a própria instituição se encontra. Então anualmente, se quisermos a nível interno, nós fazemos esta avaliação, que coincide normalmente com os relatórios apresentados por cada setor no fim do ano académico. E depois, digamos assim, de uma maneira mais ampla, então fazemos esta avaliação segundo a norma do Ministério da tutela de 2 em 2 anos.</p>
5	<i>Qual é a função da supervisão pedagógica dentro do processo de avaliação de desempenho?</i>	<p>A supervisão pedagógica por si própria, tem o seu lugar no processo de ADD. Porque dentro do processo a vários temas a serem avaliados, por exemplo, a</p>

		avaliação desempenho dos estudantes, avaliação do desempenho dos docentes. A supervisão pedagógica, entra no sentido de ver até que ponto o próprio corpo docente utilizou as técnicas pedagógicas para que os estudantes, pudessem aproveitar com sucesso as aulas que foram ministradas. A supervisão é a parte fulcral na avaliação do desempenho, porque é a partir da mesma que se pode identificar os pontos fortes e o que precisa ser melhorado no desempenho do professor.
5	<i>De que forma as necessidades formativas dos professores são identificadas na avaliação de desempenho?</i>	Para identificar qualquer função dentro de um sistema, será necessário ver dentro do próprio desempenho aqueles aspetos de maior incidência avaliativa. Por exemplo, este ano tivemos avaliação no Instituto de Saúde da UCAN, e os avaliadores que vieram do ministério, após o contato, no seu regresso enviaram-nos algumas considerações sobre o que está bom e o que deve ser melhorado. Portanto, a identificação dos pontos positivos e negativos depende da visão do conjunto, no sentido de se melhorar aquilo que não contribuiu para que o positivo chegasse a sua plenitude, através de sugestões de melhoria.
6	<i>Quais são as dimensões avaliadas na avaliação de desempenho e como estão estruturadas?</i>	As dimensões avaliadas até ao momento, incidiram-se em duas: a dimensão de ensino e a dimensão de investigação científica. Em cada uma dessas dimensões foram identificados progressos significativos, a nível do próprio encaminhamento da organização das aulas, o currículo, apresentação dos conteúdos programáticos das disciplinas. E na dimensão investigação científica, o primeiro aspeto a ser identificado foi a ausência do Regulamento orientador da atividade do investigador, da investigação e da carreira do próprio investigador (que atualmente já estão feitos e aprovados pelo senado), a identificação dos principais setores da investigação dentro da própria universidade, quais são as prioridades na investigação, até que

		<p>ponto a investigação já chegou, que conteúdos foram produzidos até aqui a nível da investigação. Portanto, essas são as dimensões avaliadas até ao momento.</p> <p>Como estão estruturadas? Cada uma está estruturada de acordo com o seu modo de agir. Na dimensão académica a estrutura é aquela que orienta a função académica, de modos a não entrar em disfunções e contradições, fazendo com que os estudantes de modo geral compreendam perfeitamente qual é a orientação académica dada pela universidade, para esta dimensão.</p> <p>Na dimensão científica, normalmente a estrutura que há, depende um pouco da forma como cada centro científico vai trabalhar. Sobretudo o critério que o centro científico quer imprimir, de acordo com o objeto da sua investigação.</p>
7	<i>E como é que os diferentes stakeholders percebem a avaliação de desempenho?</i>	<p>Toda avaliação é uma espécie de julgamento, e ninguém gosta de ser julgado. Ainda existe uma certa resistência passiva, porém, após passarmos pela avaliação feita no instituto de Saúde, começamos a compreender a importância da avaliação. Começa a haver uma maior abertura neste momento, de perceber que a avaliação tem o seu lugar, tanto para classificar as pessoas, mas também para ver em que ponto as pessoas estão empenhadas no trabalho a que se propõe, e até que ponto podem melhorar o seu empenho. Percebeu-se que a avaliação não é para ser julgado, e sim para ser ajudado a melhorar.</p>
8	<i>E qual é a relação da avaliação de desempenho com os sistemas de gestão de recursos humanos e gestão de desempenho?</i>	<p>Para os avaliadores terem a sua tarefa possibilitada, os recursos humanos devem ser parte do processo de AD. É a partir dos recursos humanos que se pode encontrar a forma de se organizar a avaliação, porque o RH faz a gestão do pessoal que compõe a universidade, desde os docentes e pessoal técnico administrativo.</p> <p>No meu modo de ver, a avaliação está a correr razoavelmente bem, os recursos humanos têm uma abertura bastante boa para que haja interação entre os avaliadores e os avaliados sem conflitos.</p>

9	<p><i>Quem são os responsáveis pela avaliação de desempenho no caso de ser mais do que um responsável, que funções têm e qual papel tem a direção? Vamos falar especificamente da faculdade onde é o Gestor.</i></p>	<p>Segundo está estabelecido a avaliação nas faculdades é recíproca. Primeiro começa uma avaliação da direção em relação aos docentes, depois haverá uma avaliação dos discentes em relação aos docentes, depois há uma avaliação que é feita pelos docentes em relação à direção da faculdade, e uma avaliação dos discentes sobre o desempenho da direção da faculdade e o desempenho dos docentes. Igualmente do próprio setor que a faculdade tem, que é do Conselho científico pedagógico.</p> <p>É uma espécie de inter avaliação, todos estão empenhados. Mas, a primeira responsabilidade cabe a direção que faz a primeira avaliação do corpo docente como tal.</p>
10	<p><i>Quais são as vantagens e constrangimentos existentes na operacionalização do sistema de avaliação do desempenho?</i></p>	<p>As vantagens, acho que a resposta entra na primeira pergunta dos objetivos, para que servem? Portanto, sabemos que para a gente poder melhorar como sistema é preciso ver a qualidade daquilo que nós apostamos. Saber que no fim do processo, a qualidade dos resultados será satisfatória. A avaliação permite que as pessoas de fora, possam olhar para nós com outro olhar. Quando sabemos que a nível dos nossos finalistas, há uma maior procura por estes no mercado de trabalho.</p> <p>Os constrangimentos, são sobretudo quando exige um conjunto de melhorias a nível da própria estrutura da casa, a nível material. Por exemplo, a nível de ensino os cursos técnicos hoje estão cada vez mais aperfeiçoados em termos eletrónicos e técnicos, e a universidade não tem capacidade financeira para responder a esta demanda toda. Sabemos aquilo que nós precisamos para melhorar a nossa qualidade de ensino e de trabalho, mas muitas vezes falta-nos meios económicos para satisfazer essa toda demanda, que são importantes, mas que muitas vezes são inacessíveis a este nível.</p>

11	<i>Quais são as ferramentas de recolha de informações avaliáveis adotadas?</i>	Em princípio, eu diria que as únicas ferramentas usadas, que são os inquéritos e as fichas de autoavaliação. Através de perguntas e respostas que são elaboradas pelos CADs, aos vários organismos os quais eles se dirigem.
12	<i>Na criação e implementação do sistema de avaliação de desempenho esteve prevista e foi realizada a formação para os agentes avaliativos. Se sim, qual e que resultados foram obtidos?</i>	Houve muitas reuniões de formação para estes agentes de avaliação. Os principais dados adquiridos nesta formação, são sobretudo o modo e método necessário para poder-se fazer uma avaliação. Os próprios tempos de avaliação também tiveram lugar na formação, qual é o período em que se deve fazer avaliação. Os resultados que foram obtidos: alguns compreenderam mais que outros. A maior parte compreendeu o objetivo desta formação e exercem o seu trabalho de forma mais aprimorada. De modo geral os resultados foram positivos.
13	<i>Há algum manual ou documento elucidativo que tenha sido elaborado para que avaliadores e avaliados tenham as informações chave, para aquilo que tem de fazer, como tem de fazer quando tem de fazer e a quem tem de entregar os resultados?</i>	Não, não temos nenhum manual até este momento. Baseamo-nos apenas nestas lições que foram dadas nas aulas de formação, depois disso não temos nenhum manual de orientação sobre a questão da avaliação e talvez seja essa uma derradeira boa ideia. Então, esta poderá ser uma sugestão que vamos colocar a mesa aos especialistas, para se elaborar um manual de avaliação que sirva de modelo padrão para todo os avaliadores.
14	<i>Em quantas fases está dividido o processo de avaliação de desempenho?</i>	Neste momento a avaliação está a ser feita por etapas, não se fez uma avaliação do conjunto de uma só vez. Primeiro começou-se pela avaliação do ensino que é o setor chave, depois passou-se para a investigação científica, e creio que está em andamento a avaliação dos recursos humanos.
15	<i>Qual é o período de implementação para cada uma destas fases?</i>	Não se estabeleceu um tempo. Em princípio, não temos um timing estabelecido, mas há um acompanhamento para que os timings não sejam demasiadamente alongados.
16	<i>E como será feita a avaliação da avaliação de desempenho docente?</i>	Isto ainda está no futuro. Portanto, creio que será no fim de toda avaliação feita, então, esta avaliação deverá ser feita pelo Senado. Este é o meu modo de ver.

		<p>Na reunião do Senado, um dos pontos será ver até que ponto a avaliação foi feita de acordo as normas que estão estabelecidas, e até que ponto esta avaliação satisfaz e implementou de facto, para atingir os objetivos a que a própria avaliação se propõe. Portanto, creio que esta avaliação será feita no final de toda avaliação, e a meu ver a entidade mais indicada para fazer a avaliação desta avaliação que vai incluir os próprios avaliadores, o centro de avaliação, vai ser o Senado. Vai dar sugestões para futuros processos de avaliação, a fim destes atingirem os objetivos preconizados.</p>
17	<p>Fugindo um bocadinho das questões, o que é o Senado? E qual é a sua composição e função dentro da universidade?</p>	<p>O Senado é o órgão que decide, define, por exemplo, os estatutos da Universidade.</p> <p>Portanto, o próprio regulamento maior, a lei Magna da Universidade é organizada, é elaborada e aprovada pelo Senado. Portanto, há uma comissão de especialistas que se junta para colocar, digamos assim, aquilo que são os patamares, os parâmetros de funcionalização, de organização, de dinâmica da própria universidade, e o Senado é o lugar onde se vai discutir tudo isso, e ver se está de acordo com a finalidade fundamental da instituição. Após aprovação do Senado, é enviado para a CEAST, porque a instituição pertence a Conferência Episcopal de Angola e São Tomé.</p> <p>O SENADO é composto pela reitora, os vice-reitores, os dekanos, os diretores dos institutos, responsáveis das direções chaves da universidade: direção de recursos Humanos, direção da Biblioteca, direção dos Assuntos académicos e assim por diante todas as direções. Depois há um representante da Associação dos Estudantes também faz parte do Senado, porque muitos assuntos que se discutem no Senado fazem parte justamente da área académica. E aí os estudantes também são consultados para saber a sua opinião ou ver as suas sugestões. É um órgão fundamental que orienta a reitoria da Universidade.</p>

18	<i>Que necessidades foram identificadas aquando do diagnóstico feito aos professores?</i>	Foram várias! A primeira necessidade é, talvez diríamos é a consciencialização de pertença à instituição. Muitos de nossos docentes comportam-se como hóspedes, dão as suas aulas e desaparecem. Não se interrogam como é que a própria instituição, a faculdade, está a andar? Nunca dizem o que é que a faculdade podia fazer de melhor. Nós fazemos normalmente 2/3 reuniões a cada ano, uma reunião agora que vai ser feita no princípio do ano, que é para vermos em que ponto nos encontramos em relação aos alunos, quantos estudantes nós temos, quais são as expectativas que queremos esperar ao longo do ano Letivo, como é que nós estamos a prever os próprios caminhos e tudo isso. Depois temos outra no meio do ano, sobretudo no início do segundo semestre com os mesmos objetivos, e uma reunião final para avaliação do ano. Pois, o que acontece muitas vezes é que nós fazemos a convocatória e os docentes não aparecem. Apenas, digamos assim, se interessam por ver o negativo, o que não está bem, aquilo que não foi atendido e tudo isso, mas concretamente eles não estão interessados muitas vezes, e não estão empenhados em acompanhar isso. Portanto, essas são algumas dificuldades e necessidades que nós identificamos aquando da avaliação feita com os professores.
19	<i>E necessidades formativas não foram identificadas?</i>	As necessidades de formação dos professores entram dentro do plano estratégico da própria instituição. Naturalmente que, o plano estratégico passa pelas unidades orgânicas, mas a sua implementação e execução deve passar pela direção da universidade, que requer recursos económicos, orientação da prática. Por exemplo para as bolsas de estudo, o novo regulamento orienta que as faculdades identificam com os professores, as áreas mais necessitadas e depois selecionam os professores daquelas áreas e apresentam as candidaturas à direção. Mas o problema que enfrentamos, é a resolução dessas necessidades em tempo recorde.

		Este é, digamos assim, esta burocracia que é necessária, mas é preciso passar por aí para chegarmos a colmatar essa necessidade.
20	<i>Que sugestões de melhoria, enquanto Decano e enquanto professor tem para acrescentar na melhoria do processo de avaliação de desempenho?</i>	<p>Creio que a primeira coisa que talvez teremos de fazer, é consciencializar um bocadinho mais as pessoas que devem ser avaliadas para acabar com as resistências. Alguns dizem: “Eu não posso ser avaliado por nenhum estudante porque não tem a mesma qualificação que eu tenho”. Então, o docente esquece que o aluno não avalia se o professor é mestre ou licenciado, este não é o objetivo da avaliação dos discentes. A avaliação é em relação ao desempenho do docente, o seu método pedagógico, a sua forma de estar em sala de aula, a maneira de se comunicar e de se relacionar com os próprios estudantes. O estudante tem autonomia para avaliar estes aspetos, se o professor de facto é bom na comunicação, na sua relação com os estudantes, se é um professor um bocadinho petulante. Mas para convencer os professores disso não é fácil. Então, a primeira coisa que devemos fazer é irmos consciencializando cada vez mais sobre esta avaliação, porque é na avaliação, onde muitas vezes encontramos a correção das nossas falhas e atitudes, enquanto docentes. Eu como Decano, muitas vezes recebo queixas dos estudantes sobre professores, que não estão lá para comunicar o saber aos alunos, e, portanto, entrar em diálogo com eles. Estão lá para mostrar que ele sabe, e mais nada. O segundo modo, é talvez nós sabermos comunicar os resultados da avaliação. Tem de haver uma espécie de pedagogia na transmissão dos resultados da avaliação dos docentes. Justamente para se evitar, que as pessoas se sintam como se tivessem passado pelo Tribunal, pelo julgamento, está condenado, ou está absolvido, ou tem de pagar multa. Saber comunicar também obedece a regras, não serei eu a dizer quais, mas existem métodos que ajudam a comunicar de forma mais assertiva. Mas creio que umas das formas seria, não focalizar de</p>

		<p>modos a não se personalizar as dificuldades levantadas, mas fazer uma espécie de identificação genérica sobre as lacunas encontradas. Portanto, houve uma avaliação e teremos de melhorar o desempenho, a pontualidade, a pedagogia, e talvez cada um aí reveja em que setor está bom e qual precisa melhorar.</p>
--	--	---

Transcrição da Entrevista – E /UCAN

Nº	Questão	Resposta
1	<i>Quais são os objetivos da avaliação de desempenho que está a decorrer na Ucan e para que servem?</i>	A avaliação de desempenho tem duas fundamentais metas previstas, a primeira avaliação serve para fundamentar de forma mais clara e equitativa o desenvolvimento profissional de qualquer funcionário de uma determinada instituição/universidade. A segunda tem a ver com a melhoria da qualidade de trabalho que se presta, no sentido de que, com a avaliação tanto na modalidade de autoavaliação como na heteroavaliação que vai somar o resultado da AD, ajuda a reconhecer as próprias fraquezas e também tomar consciência das próprias fortalezas no processo de desempenho da própria profissão. Isto é, automaticamente vai ajudar a melhorar a qualidade de prestação de serviço e, conseqüentemente, a qualidade do próprio processo de ensino, investigação e também extensão do próprio trabalho de formação no nível superior.
2	<i>Em que medida estes objetivos de avaliação de desempenho estão alinhados com um plano estratégico institucional?</i>	Qualquer uma instituição prevê crescimento, desenvolvimento e uma melhor prestação de serviço para o público beneficiário deste serviço. É neste sentido que os objetivos da AD estão alinhados ao plano estratégico institucional, na medida em que o que está previsto também no plano estratégico, é exatamente o desenvolvimento do quadro docente/técnico-administrativo, através da melhoria na qualidade dos serviços de forma gradual, no sentido de que aquilo que se fez no passado seja melhorado no presente e futuro. Se nós queremos o desenvolvimento institucional, temos de ter esta linha de avaliar até que ponto o docente ou técnico está interessado em evoluir e a responder às metas almejadas pela nossa instituição.

		E nesse sentido, nós estamos alinhados porque queremos a qualidade, o desenvolvimento, promoção na carreira tanto dos docentes como dos técnicos administrativos, e uma melhor prestação e crescimento da própria instituição.
3	<i>E quais são as expectativas e padrões de desempenho que a universidade estabeleceu?</i>	Nós estamos alinhados com aquilo que são os padrões traçados pelo Ministério do Ensino Superior. Estamos agora a trabalhar com o decreto 121/20 onde consta alguns indicadores e padrões a atingir. Isso significa que, para podermos dizer que um determinado docente está dentro dos padrões estabelecidos, a média do seu desempenho deve estar acima dos 50%. E é o que se espera do desempenho do quadro docente/técnico-administrativo, que a escala mínima deve ser “bom” e a máxima “excelente”. Este é o padrão que a universidade também está a usar no seu sistema de ADD, pois, apesar de sermos uma instituição privada temos de seguir os padrões regulamentados pelo MESTIC no decreto 121/20, não podemos andar à margem. Portanto, no passado, nós tínhamos instrumentos que se ajustavam, aquilo que é o nosso contexto e agora devemos padronizar e unificar um bocadinho mais, e ajustar os nossos instrumentos de avaliação com aquilo que está traçado pelo Ministério do Ensino Superior. Logo, à escala da expectativa de desempenho não pode estar muito longe daquilo que está traçado para o ensino superior.
4	Falou-nos de ajustes dos mecanismos de avaliação que utilizavam no passado, será que a conformação desses instrumentos com a lei, retirou a contextualização da instituição, visto que, apesar de serem todas pertencentes a UCAN, cada unidade orgânica tem a sua especificidade. Será que a uniformização dos instrumentos de recolha de	Eu digo que não sei se é porque a nossa Instituição é um órgão dentro daquilo que é o universo universidade, e noto na interação com outros, em outras unidades orgânicas também sentirem a mesma realidade. Há contextualização da própria instituição dentro daquilo que é um instrumento da avaliação, eu penso que para aquilo que é o caso concreto da nossa unidade orgânica, há elementos que se perdem. Porquê o nosso contexto não se ajusta a todos aqueles elementos que constam nos indicadores da ADD regulamentados no decreto 121/20.

	dados para ADD retirou a contextualização da vossa unidade orgânica?	<p>Vejam os nós para ser mais precisa, uma avaliação de desempenho de um docente numa instituição do ensino superior, terá de responder às dimensões de ensino, de investigação, extensão e gestão. Já para a nossa Instituição, há aqui dimensões que farão com que na ADD, não respondam diretamente àquilo que se requer. A outros mecanismos que nos usamos para poder fazer essa AD, aquilo que conferia e se ajustava à nossa instituição e já não podemos utilizar. A elementos que não conferem essa exigência, mas eu até vejo no sentido de que, apesar desse desajuste, será uma oportunidade de nos sentarmos nesse processo de reestruturação e reforma da própria instituição. Também a olharmos para o tipo de gestão que nós temos, se calhar é demasiado centralizado, e é necessário descentralizar um bocadinho mais aquilo que são as nossas práticas de gestão institucional.</p> <p>Para podermos responder, àquilo que realmente o instrumento quer dizer e aquilo que se requer de um determinado docente do ensino superior ou de um técnico administrativo.</p>
5	Falando propriamente da vossa instituição, das 4 dimensões avaliadas que constam no decreto 121/20, ensino, investigação, extensão e gestão. Dentre as 4, quais delas conseguem materializar e quais não, dada essa não conformação com a realidade?	<p>Para mim, o que eu vejo, a dimensão ensino, e investigação, estas têm mais facilidade de se ajustar. A dimensão extensão e gestão, para um docente não há muita possibilidade de responder, àquilo que é a prática, aquilo que se pretende colher com a AD.</p>
6	<p><i>Qual é a periodicidade da ADD na UCAN?</i></p> <p>E nesse espaço de 2 em 2 anos, internamente será um processo contínuo ou simplesmente vão obedecer àquilo que diz a lei que de 2 em 2 anos,</p>	<p>A periodicidade segundo a lei, é de 2 em 2 anos.</p> <p>Com o processo de integração na universidade, onde o processo de gestão da própria instituição vai sofrer uma reforma, não sei como será. Mas a prática que nós trazíamos no passado, é certo que uma avaliação mais legal, com resultados a encaminhar para as instâncias superiores, a previsão é de 2 em 2 anos, mas</p>

	<p>visto que a avaliação de desempenho tem duas finalidades que a sumativa e a formativa?</p>	<p>nós temos o costume de fazer o balanço da avaliação formativa no final de cada semestre, lá para as provas finais tal como avaliamos os estudantes, o professor também é avaliado. Para podermos entender o porquê dos resultados obtidos, em que falhou, para não deixar as coisas avançar e em que devemos corrigir nos próximos tempos. Esta é a prática.</p> <p>Mas, como digo, nós deixamos de ser gabinete de avaliação, passamos para a Comissão de avaliação, então há aqui algumas práticas que serão analisadas de forma diferente, e vamos ouvir quais são as orientações que serão emanadas para podermos acatar. De princípio temos esta prática, para podermos também interpretar os resultados de aproveitamento dos estudantes e a própria caminhada ao longo de cada semestre.</p>
7	<p><i>Qual é o papel da supervisão pedagógica na ADD?</i></p>	<p>Há aqui 2 elementos que se complementam, mas que na prática caminham as vezes em separado. Para mim a supervisão pedagógica é importante e deve existir na medida em que, a avaliação para ser justa, objetiva e verdadeira, precisa da supervisão. O avaliador deve ter alguns inputs que são objetos de avaliação, que devem ser colhidos na supervisão, porque senão não somos objetivos, não conseguimos fazer o contraste. Nós temos o costume de cada um também fazer a sua autoavaliação, mas nesta autoavaliação, temos a tendência muitas vezes, “o que é natural”, de querer passar uma imagem que não é a imagem verídica, então, nós teremos que fazer o confronto entre aquilo que são os dados colhido da supervisão e os dados fornecidos pela autoavaliação do próprio docente, para poder fazer uma avaliação mais objetiva, mais honesta e justa também.</p> <p>Portanto, a supervisão é uma ferramenta muito importante que deve fazer parte do processo. Neste momento, nós estamos no processo de avaliação de desempenho dos docentes da nossa instituição, e temos estado a fazer, como</p>

		<p>algo que nós vamos ter de fazer. Nós pedimos que os coordenadores de cada curso, porque são supervisores, ajudassem a preencher a grelha de avaliação tendo em conta os indicadores de cada dimensão que deve ser avaliada. Sentem que com a sobrecarga de trabalho, a sobreposição de atividades, os coordenadores que são os supervisores de todo o processo, têm dificuldades porque há elementos que não fizeram a supervisão, e então têm a tendência de fazer uma avaliação um tanto quanto subjetiva. Precisamos sentar e analisar á partida, instrumentos para ver o que realmente corresponde, e o que é que não corresponde. Esse tipo de avaliação tanto pode por excelente, mas é uma excelência que não está baseada em dados objetivos, como pode ser deficiente, mas é uma deficiência que realmente não foi supervisionada e também não tem bases, ou não está baseada em dados objetivos. Daí que há uma grande importância em unir avaliação com a supervisão.</p>
8	<p><i>De que forma as necessidades formativas dos professores são identificadas dentro do processo de avaliação de desempenho?</i></p>	<p>É uma constatação que eu faço: a avaliação de desempenho também ajuda a trazer em evidência às necessidades formativas dos docentes. Na medida em que, por exemplo, na dimensão ensino há aqui a aspetos que nós vamos identificar naquilo que diz respeito aos indicadores ensino, são as lacunas que existem, que medidas devemos tomar? Que respostas devemos fornecer para poder colmatar essa deficiência? Na dimensão investigação, que é se calhar a dimensão que muito se falha, em que medida devemos ajudar os professores a serem mais investigadores e a promoverem a investigação? Só com avaliação é que nós podemos identificar isso e na verdade, se calhar é uma vertente que tanto como supervisão, e também na docência, esta dimensão pouco se trabalha na nossa Instituição. Pouco identificámos quais são os elementos que nos</p>

		ajudam a avançar para a investigação. Logo, na avaliação evidenciada essa fraqueza, é mais fácil também sentar, por isso que a avaliação não deve terminar apenas com o relatório da avaliação, mas sim a partir do relatório, fazerem, uma análise SWOT daquilo que são as fraquezas, as fortalezas, as oportunidades que se apresentam, bem como aquelas ameaças para podermos projetar e assim estamos a falar de um plano Estratégico, plano de melhoria, para poder responder às necessidades mas prementes da instituição, e também ajudar nesse sentido a dar mais um passo na qualidade daquele serviço de ensino e investigação que nós devemos fazer. Eu vejo nessa linha.
9	<i>Quais são as dimensões que são avaliadas e como é que estão estruturadas?</i>	Nós estamos a avaliar às 4 dimensões: o ensino, a investigação, extensão e a gestão. De acordo com a função que cada um desempenha além daquilo que é a docência, nós vamos encontrar respostas naquilo que se ajusta a cada um dos docentes. As dimensões também têm os seus indicadores que têm a ver com as publicações, os materiais utilizados, o envolvimento, a realização de sessões de aprofundamento científico, a realização de trabalhos de campo que tem ligação com o próprio trabalho na sala de aula na instituição, com a via prática da sociedade, bem como a responsabilização naquilo que diz respeito a área mais prática que o ajude a visualizar-se na sua missão, na própria instituição.
10	<i>E como é que os stakeholders, que são os diferentes intervenientes no processo de avaliação, percecionam a avaliação de desempenho? Qual é a perceção da avaliação de desempenho da parte dos professores, da parte dos agentes avaliativos, da comunidade em si?</i>	Há várias perceções. A primeira podemos é olhar para aquilo que é a perceção dos docentes. A avaliação, o nome induz para aquilo que muitas vezes se diz como julgamento, e não é muito pacífica. A segunda tem a ver com a expectativa, a finalidade, a saída da avaliação que é a promoção, mas essa promoção não no sentido de desenvolvimento profissional, e mais no sentido de aumento salarial. Para os agentes da avaliativos, na verdade, quem trabalha na avaliação está sujeito a ser percebido como uma pessoa próxima ou também como uma pessoa inspetora,

		<p>e nós sabemos qual é o papel de um inspetor. A percepção que o Inspetor é aquela pessoa que está para colher, está para sancionar, está para ver, balancear, e então muitas vezes imprime como que um sentimento de temor e de medo, diante de uma pessoa porque faz parte da Comissão ou do Gabinete da Avaliação. Mas estamos a trabalhar para que as coisas sejam percebidas de uma maneira diferente, que nós somos aquelas pessoas que devem ajudar a trazer de dentro para fora as potencialidades e transformá-las em capacidade, para que o nosso trabalho tenha mais apreciação e também seja mais humanizado.</p>
11	<p><i>E qual é a relação da avaliação de desempenho com sistemas de gestão? Falo dos recursos humanos e a gestão de desempenho.</i></p>	<p>Uma das saídas da AD é o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira. A progressão na carreira devia ser em função da avaliação de X em X tempo, o que está previsto genericamente é de 5 em 5 anos, a pessoa deve mudar de categoria. Com isto, estamos a dizer que quem está a prestar atenção à mudança de categoria é na realidade o gestor de recursos humanos. E isto se calhar vai-se fazer sentir de forma mais clara, com a institucionalização da própria avaliação, porque depois de avaliar todo o relatório vai ser encaminhado para o topo dos gestores, que vão encaminhar para a gestão dos recursos humanos, quem é que deve ser promovido? quem é que deve ser premiado? Até ao momento não vimos isto acontecer, mas este é o ponto final da própria avaliação de desempenho, o reconhecimento do funcionário docente. Não tenho mais informações, porque os dados da avaliação até agora não se fizeram sentir. Não sei se os gestores de recursos humanos têm contato ou não tem, e se tem em contato, qual é o feedback que isso produz para processo de gestão.</p>
12	<p><i>Quem são os responsáveis pela avaliação de desempenho?</i></p>	<p>Na nossa instituição, o que tenho estado a constatar é que depois que a avaliação é realizada, vai para o Gabinete da Diretora Geral porque ela é que deve homologar esta avaliação. Após a homologação a avaliação é enviada para a</p>

	<p><i>Em qual é a função que cada um tem? O papel da direção?</i></p>	<p>Vice-Reitoria para os Assuntos Acadêmicos. Passamos um período que nos pediram uma autoavaliação, que era para premiar o melhor docente da universidade e passado 4 meses, nos foi solicitada a avaliação proveniente do gabinete de avaliação com um desencontro das orientações da Vice-Reitoria, e agora também a Vice-Reitoria para os assuntos acadêmicos também já está a solicitar esta avaliação. Logo, o ponto de chegada a meu ver não é tanto o RH, mas sim a Vice-Reitoria. O que esse órgão depois vai fazer com essa informação não sabemos, portanto, o responsável da avaliação do desempenho dos docentes até agora, acho que é a Vice-Reitoria para os Assuntos Acadêmicos da universidade.</p>
13	<p><i>Quais são as vantagens e constrangimentos existentes na operacionalização do processo de avaliação de desempenho?</i></p>	<p>A operacionalização da avaliação de desempenho, a ajuda a estarmos mais próximos do docente funcionário, a tomarmos consciência das grandes dificuldades que ele enfrenta, porque muitas vezes encontramos corredores, mas não temos a mínima ideia do que é que ele enfrenta e por isso podemos tratá-lo como uma pessoa fechada. Mas, afinal de contas, ele encontra muitas dificuldades.</p> <p>A outra questão é a tomada de consciência daquilo que é o nosso ser, e agir dentro do contexto do trabalho, é muito mais rápido, e aprendemos uns com os outros tanto quem avalia e quem é avaliado, nós aprendemos sempre durante o exercício de avaliação. E ajuda a crescer, a melhorar a nossa prestação, portanto, a nossa vida vai mudando e vai se qualificando profissionalmente, tornando-nos mais humanos, mais próximos, e mais abertos à aprendizagem.</p> <p>Neste momento temos criada a Comissão de avaliação de desempenho, mas não faz parte da mesma um dos gestores dos cursos, no caso da nossa instituição, e este é um dos constrangimentos que eu encontro. Porque o gestor do curso está por dentro daquilo que é o próprio desempenho do docente, o gestor</p>

		<p>administrativo está por dentro daquilo que é o desempenho cotidiano do pessoal técnico-administrativo. Logo, ele está em melhores condições de poder fazer uma avaliação de desempenho de forma a fazer esse contraste, daquilo que viu, o que é que viu, quantas vezes fez. Essa é uma das coisas, a outra é a cultura que se pretende fazer, em que se avalia alguém na ausência, isto para mim é um constrangimento. Porquê que não se avalia dentro de uma sessão que eu estou habituada a fazer, na presença dessa pessoa que está a ser avaliada, ela faz a sua própria autoavaliação e depois lhe é feita a avaliação, e em consenso se encontra a classificação adequada para aquilo que é qualitativo e quantitativo da avaliação. Para mim este aspeto também é um constrangimento. O outro é, quem avalia é um, quem homologa é outro, quem vai exigir avaliação é outra pessoa. No nosso caso por exemplo como instituição, temos a Diretora Geral que homologa a avaliação, mas temos também de levar a avaliação para a Vice-Reitoria para os Assuntos Académicos, será que depois este órgão é que vai mandar os resultados da avaliação para os recursos humanos? Daquilo que é a operacionalização da avaliação, eu vejo como uma burocracia, porque dá muita volta, não é direto. E então, como não é direto, também as tomadas de medidas para poder corrigir aquilo que se identificou na avaliação leva tempo, e a atuações que são pontuais.</p>
14	<p><i>Quais são as ferramentas de recolha de informações avaliáveis adotadas?</i></p> <p>E tem alguma ficha de autoavaliação, também utilizada como ferramenta de recolha de informações?</p>	<p>Até ao momento temos uma grelha de recolha de dados, que foi produzida pelo regulamento de avaliação institucional, mas que está inspirado no decreto 121/20 que regulamenta a ADD. Essa grelha tem diferentes indicadores desdobrados, e que nos utilizamos para poder obter os dados que se pretende com a avaliação. A instituição em si, a universidade, tem uma ficha.</p>
15	<p><i>Na criação e implementação do sistema de avaliação de desempenho, esteve prevista e foi</i></p>	<p>Lembro-me que tivemos uma sessão de formação, há 1 ano e tal para podermos fazer parte desta Comissão de avaliação, e também se fez uma sessão com os</p>

	<p><i>realizada a formação para os agentes avaliativos. Se sim, quais foram os resultados obtidos desta formação?</i></p>	<p>membros da Subcomissão de avaliação. Resultados obtidos: não sei se consigo fazer este Balanço de resultados obtidos, porque é uma área nova, mas voltada para a realização do processo de avaliação, não é algo muito prático, então a motivação e as explicações dadas não foram muito claras, tanto é que neste momento por exemplo, aquelas pessoas indicadas para trabalhar na avaliação de desempenho na própria instituição, tivemos que ter uma reestruturação da Comissão porque muitos não entenderam quais são as metas, os critérios, sobretudo a questão de remuneração. Porque esse trabalho ocupa muito as pessoas, requer uma remuneração fora daquilo que é a remuneração ordinária do contrato de trabalho. Então resultado em termos qualitativos e em termos quantitativos, fico sem saber como como avaliar.</p>
16	<p><i>Existe algum manual ou documento elucidativo que tenha sido elaborado para que os avaliadores e avaliados tenham informações chave para aquilo que tem de fazer, como tem de fazer, quando tem de fazer, e a quem tem de entregar resultados?</i></p>	<p>Que eu me lembre assim fora da grelha de avaliação, não há um documento. Nós fomos pondo o instrutivo, alguma explicação, o que deve-se fazer para poder fazer esta avaliação, antes de apresentar a grelha de avaliação. Mas um documento detalhado, redirecionado para quem vai ser avaliado, não temos. O documento sobre avaliação que o instituto tem neste momento, está muito mais direcionado a nível institucional. O que difere do regulamento interno de ADD que se precisa, porque o que avaliação contempla é que antes do seu exercício, criemos um documento mais simplificado que deve ser entregue à pessoa que vai ser avaliada para que tome consciência daquilo que vai acontecer. O instrumento que nós temos, fiz a comparação com o decreto 121/20, a universidade fez para todas as unidades orgânicas, não tem nenhuma diferenciação, porque foi feita apenas a transcrição da lei, com pequenas alterações. Antes da extinção do gabinete de avaliação, nós estávamos a contextualizar o instrumento de avaliação, mas aquando da nossa extinção</p>

		<p>passamos a depender diretamente da universidade. Logo, não temos mais esta atribuição de elaborar um instrumento, como comissão temos de trabalhar no sentido de explicar às pessoas, não é uma área dedicada somente à avaliação, temos outras responsabilidades.</p> <p>A partir daí, o que fomos fazendo como contextualização, ficou em stand by, estamos à espera de orientações de como devemos ficar, porque para o instituto o gabinete de avaliação ficou extinto. Então, aquilo que fizemos e até agora temos em draft é a própria contextualização dos instrumentos, com a integração total na universidade Católica, ficou em standby.</p>
17	<i>Em quantas fases está dividido o processo de avaliação de desempenho?</i>	O processo de avaliação de desempenho está dividido em 4 partes, a primeira é a autoavaliação, a segunda é a heteroavaliação, a terceira é a comunicação dos resultados e a quarta é o relatório final da AD.
18	<i>Qual é o período de implementação para cada uma das fases da avaliação de desempenho?</i>	A autoavaliação em princípio tem um período de 30 dias, daí passa-se para a avaliação em si, a comunicação dos resultados é mais rápida, mas o feedback a reatividade de cada um leva o seu tempo, depois vem o relatório final que também precisa da compilação de todos os resultados que pode ser uns 15 dias ou 20. Portanto, o mandato da comissão de avaliação tem a duração de 12 meses, e dedica o tempo todo a essas fases.
19	<i>Como é que será feita a avaliação da avaliação?</i>	A avaliação será um balanço a se fazer nas sessões de Conselho de Direção, onde devemos fazer o ponto de situação das coisas, dos trabalhos realizados. Ali será a comunicação para o Conselho da Direção, fazendo o Balanço dos benefícios obtidos na avaliação, das fraquezas notadas do que também deve ser da responsabilidade institucional para poder mudar, para que outros também se sintam ajustados com instituição e caminhem diferente. Porque nós também recebemos recados daqueles que são os avaliados, e são os recados que dizem

		respeito, por exemplo, aos gestores de topo da instituição. Devemos fazer chegar isto ou em relatório, ou então numa sessão de debate.
20	<i>Que necessidades foram identificadas aquando do diagnóstico feito aos professores?</i>	Acho que necessidades são várias, uma delas é a urgência de ter professores efetivos. Porque a indicadores que requerem o trabalho com professores efetivos, não se pode contar a 100% com um professor colaborador. Essa é uma das grandes necessidades do ponto de vista da gestão, para gestores de topo. Do ponto de vista de formação, uma tem relação com a outra. Eu posso fazer um programa de formação de capacitação com um docente colaborador, mas este está efetivado noutra instituição onde deve prestar serviço primeiro. Pode dar-se o caso que, nos dias do calendário em que eu prevejo uma ação formativa, o docente que é colaborador tem dificuldade de se fazer presente. Logo, está disponível uma ação formativa, mas a sua materialização não será a 100% porque o docente colaborador não estará disponível porque tem um emprego principal, e aquele é emprego complementar.
21	<i>Que sugestão de melhorias gostaria de deixar tanto para o processo de AD, quanto para a formação ou função das Comissões, o papel da direção e a intervenção de atores que deviam simplesmente ter o papel de consultores no processo de ADD?</i>	A primeira recomendação decorre daquilo que é a própria previsão, de como deve ser feita a Comissão de avaliação, pois deve ser constituída com representação de diferentes funcionários de diferentes áreas da própria instituição. Fazer parte pelo menos um docente, técnico administrativo, um representante da associação de estudantes, e um membro da própria direção da instituição. Deve haver também uma ligação muito forte entre os gestores diretos, e a área executiva de uma determinada instituição. E é muito importante ter um representante da gestão de recursos humanos dentro daquilo que a Comissão de avaliação. E não pode andar a distância, tem de acompanhar o processo para

		<p>poder colher dados que lhe ajudem a conceber ações para melhoria da própria instituição.</p> <p>No modelo de avaliação, os dados que devem ser fornecidos devem ser do domínio daquele que é o supervisor, o gestor dos cursos. Há necessidade de ele fazer parte, porque o instrumento vai ser lançado por ele, e uma avaliação presencial, é o que nós defendemos como critério de justiça, vai ser feita na presença do gestor do curso. Logo, ele deve acompanhar de perto o processo. Ele é que analisa os materiais fornecidos, é a porta de entrada para a recolha de dados no sentido das solicitações que os docentes vão fazendo em materiais que necessitam, as provas antes de serem aplicadas passam por ele. É a figura número 1 que deve fazer parte do processo desde o início, e também tomar consciência das suas tarefas no processo.</p>
--	--	---