MANUAL DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

DO ENSINO SUPERIOR 2022

A3ES

Agência de Avaliação
e Acreditação
do Ensino Superior

Índice

I. Objeto e Objetivos da Avaliação Institucional 1

II. Áreas de Avaliação 4

1. Historial de Acreditação e Caracterização Geral da Instituição 6

2. Estratégia e Governança 7

2.1. Projeto Educativo, Científico e Cultural 7

2.2. Estrutura de Governo e Tomada de Decisão 8

2.3. Gestão da Qualidade 9

3. Ensino 10

3.1. Oferta Educativa 10

3.2. Metodologias Pedagógicas 10

3.3. Formação Complementar e ao Longo da Vida 11

3.4. Estudantes 12

4. Investigação e Transferência de Conhecimento 13

4.1. Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Produção Artística 13

4.2. Transferência de Conhecimento e Empreendedorismo 13

5. Internacionalização e Cooperação 14

5.1. Internacionalização 14

5.2. Cooperação Nacional com Outras Instituições e com a Sociedade 16

6. Recursos 17

6.1. Pessoal Docente e Investigador 17

6.2. Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão 18

6.3. Instalações e Equipamentos 18

6.4. Sustentabilidade Institucional 18

7. Tema de Desenvolvimento Selecionado pela Instituição 19

III. Organização do Processo de Avaliação Institucional 20

Autoavaliação 20

Comissão de Avaliação Externa 21

Visita da Comissão de Avaliação Externa 22

Relatório de Avaliação Institucional 23

Decisão e Divulgação do Relatório 23

Acompanhamento 24

IV. Referências 25

I. Objeto e Objetivos da Avaliação Institucional

As instituições de ensino superior desenvolvem as suas atividades de acordo com os seus objetivos estratégicos, assegurando a concretização das funções de formação, investigação e extensão e garantindo os seus compromissos com a sociedade.

A avaliação institucional deverá, neste quadro, ser um instrumento de melhoria contínua do sistema nacional de ensino superior, abrangendo o conjunto das diversas instituições (públicas e privadas, politécnicas e universitárias) e integrando as diversas avaliações que, periodicamente, têm incidido sobre este sistema, designadamente as que foram realizadas pela OCDE.

De acordo com o Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior (Portugal, 2007a), a avaliação institucional tem por **objeto** a qualidade do desempenho das instituições de ensino superior e das suas unidades orgânicas, avaliando a estratégia adotada para garantir a gestão de qualidade das suas atividades, assim como o grau de cumprimento da sua missão. Para esse efeito, a avaliação institucional responde às exigências do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior[1] (Portugal, 2007b) e recorre a parâmetros de desempenho relacionados com a atuação das referidas instituições (artº 4º, da Lei nº 38/2007[2]), privilegiando os respetivos resultados. A avaliação tem em especial consideração, na definição e aplicação dos parâmetros de desempenho, a diferença de missões entre o ensino universitário e o ensino politécnico. Tem também por referencial as boas práticas internacionais na matéria, designadamente os padrões definidos pela ENQA (ESG, 2015), tendo ainda em atenção os princípios e objetivos da *European Higher Education Area* que vinculam a A3ES (artº 3.º, da Lei 38/2007)[3].

Os principais **objetivos** da avaliação institucional, de acordo com a Lei nº 38/2007 e com os *standards* da ENQA (ESG, 2015), são os seguintes:

1. Contribuir para o desenvolvimento de uma cultura institucional interna de gestão de qualidade nas instituições de ensino superior (*standard* 1.1);

[1] Lei nº62/2007, de 10 de setembro

[2] Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, alterada pela Lei n.º 94/2019, de 4 de setembro.

[3] Foram também consultados processos de avaliação institucional de diferentes países europeus, nomeadamente da Finlândia (FINEEC, 2019), da Suécia (UKÄ, 2020) e Flandres (NVAO, 2020).

2. Proporcionar a melhoria contínua da qualidade de cada instituição de ensino superior (*standard* 1.9);
3. Garantir a prestação de informação fundamentada à sociedade sobre o desempenho de cada instituição de ensino superior, designadamente dos seus resultados, assim como do conjunto do sistema de ensino superior (*standard* 1.8);
4. Contribuir para a facilitação do reconhecimento de instituições e graus académicos e da mobilidade a nível europeu (*standard* 1.7);
5. Simplificar os procedimentos de avaliação dos novos ciclos de estudos e dos ciclos de estudos em funcionamento oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior (*standard* 1.2);
6. Aferir da evolução entretanto registada nas instituições de ensino superior, bem como o seu reflexo na melhoria contínua do sistema nacional de ensino superior (*standard* 1.10).

A avaliação institucional deverá atribuir, manter ou retirar a acreditação a cada instituição de ensino superior, tendo presente a análise da sua estratégia, do seu compromisso para com a sociedade, do seu projeto pedagógico-científico, do incentivo aos estudantes a desempenharem um papel ativo no processo de aprendizagem e do cumprimento dos requisitos mínimos que conduzem ao reconhecimento oficial dos estabelecimentos de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, situação que será suportada por parâmetros e indicadores ajustados aos seus diversos campos de atividade.

O primeiro ciclo de avaliação institucional iniciou-se em 2016 e, seis anos depois, lança-se um novo ciclo. Este novo processo de avaliação institucional pretende ser exaustivo, rigoroso e transparente, destinado a reforçar um ambiente de confiança e responsabilidade institucionais. Pretende-se ainda contribuir para simplificar os processos futuros de acreditação de ciclos de estudos, pelo que um dos objetivos deste novo ciclo de avaliação institucional será o de definir, por unidade orgânica, **novos processos simplificados de acreditação dos ciclos de estudos em funcionamento**. A avaliação institucional permitirá caracterizar as instituições de ensino superior através de um conjunto de informações que a instituição deverá obrigatória e anualmente publicar. Estas informações constituirão a base dos procedimentos de acompanhamento inerentes às atividades de acreditação.

Globalmente, esta avaliação institucional referir-se-á ao período iniciado desde a anterior avaliação institucional (2016) e deverá abarcar as diversas áreas seguidamente referidas, sempre na dupla perspetiva de caracterização das dinâmicas e dos impactos dos seus resultados.

II. Áreas de Avaliação

O manual de avaliação institucional está organizado em 6 grandes áreas que, por sua vez, se dividem em diferentes subáreas:

Áreas de Avaliação
• Historial de Acreditação e Caracterização Geral da Instituição • Estratégia e Governança - Projeto Educativo, Científico e Cultural - Estrutura de Governo e Tomada de Decisão - Gestão da Qualidade • Ensino - Oferta Formativa - Metodologias Pedagógicas - Formação Complementar e ao Longo da Vida - Estudantes • Investigação e Transferência de Conhecimento - Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Produção Artística - Transferência de Conhecimento e Empreendedorismo • Internacionalização e Cooperação - Internacionalização - Cooperação Nacional com Outras Instituições e com a Sociedade • Recursos - Pessoal Docente e Investigador - Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão - Instalações e Equipamentos - Sustentabilidade Institucional • Tema de Desenvolvimento Selecionado pela Instituição

Cada área apresenta uma introdução que inclui a definição de um conjunto de práticas de gestão da qualidade que são prescritivas e que, portanto, deverão estar implementadas nas instituições de ensino superior. Posteriormente, cada subárea apresenta um conjunto de orientações que descrevem, com pormenor, o que deverá ser avaliado, bem como um conjunto de informações e diretrizes para uma implementação bem-sucedida da qualidade da subárea em avaliação. Essa adoção bem-sucedida deverá depois traduzir-se num conjunto particular de evidências (sejam elas documentos, estruturas organizativas, ciclos de estudos, ações) que as instituições deverão apresentar para ilustrarem os respetivos desempenhos.

Sublinhe-se que um conjunto alargado de informações será autonomamente recolhido a partir das bases de dados da A3ES e da DGEEC.

Esta avaliação institucional refere-se ao período que decorre desde a anterior avaliação institucional até ao momento presente (2017-2022). As instituições deverão refletir sobre os diversos aspetos do seu desempenho, caracterizando, para cada área, as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças.

A última área de avaliação integra um tema que deverá ser selecionado pela instituição e deverá ser um tema considerado central para a sua estratégia, abrindo novos eixos de desenvolvimento ou enriquecendo, no futuro, o desempenho da instituição.

1. Historial de Acreditação e Caracterização Geral da Instituição

Esta primeira seção inclui um conjunto de informações que permitem fazer uma caracterização geral da instituição, bem como definir o seu historial de acreditação ao nível da avaliação institucional, da avaliação de ciclos de estudos em funcionamento e de novos ciclos de estudos e da avaliação dos sistemas internos de garantia de qualidade (para as instituições que tenham submetido os seus sistemas para avaliação e certificação pela A3ES).

Os campos que constam desta seção não deverão ser preenchidos pela instituição, mas serão automaticamente preenchidos pela plataforma eletrónica da A3ES.

Caracterização da Instituição

- Instituição de Ensino Superior (designação)
- Entidade instituidora (designação, no caso de entidade privada)
- Natureza e tipo da Instituição (de acordo com a tipologia do RJIES)

Historial de Acreditação

- Avaliação institucional (2016):
  * Acreditação sem condições, acreditação com condições
  * Condições da acreditação condicional
- Auditoria dos sistemas internos de garantia de qualidade:
  * Sem certificação
  * Submetido a certificação (certificação sem condições, certificação com condições, não certificação)
- Avaliação de ciclos de estudo em funcionamento e de novos ciclos de estudos, por ano, por instituição e por unidade orgânica, nas licenciaturas, nos mestrados e nos doutoramentos:
  * Acreditação sem condições, acreditação com condições, não acreditação

2. Estratégia e Governança

A instituição tem uma política e um sistema de gestão de qualidade abrangente e eficaz, que suporta um projeto educativo, científico e cultural adequado à sua missão e natureza, um processo eficaz e participativo de tomada de decisão, bem como mecanismos que garantam uma melhoria contínua do seu funcionamento.

2.1. Projeto Educativo, Científico e Cultural

A instituição deverá descrever o seu plano de desenvolvimento estratégico, bem como o projeto educativo, científico e cultural, demonstrando como é que estas componentes se articulam com a sua missão e a sua natureza, e como procuram cumprir os seus objetivos estratégicos, fazendo o balanço entre os objetivos estratégicos definidos e o nível de execução dos mesmos. A instituição deverá também demonstrar como é que a criação de novos ciclos de estudos (2017-2021) se integrou na visão e no plano estratégico da instituição.

A instituição deverá indicar de que modo a execução do seu o plano estratégico contribui para a concretização da Agenda 2030, descrevendo as linhas de atuação concretas para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS). Em particular, no que toca ao desenvolvimento sustentável, a instituição deverá demonstrar como é que a sua estratégia institucional contribui para a sustentabilidade económica, ambiental, social e como é que a sustentabilidade é integrada nas diferentes atividades e áreas da instituição: educação, investigação e cooperação com a sociedade.

Deverá ainda demonstrar como promove, por um lado, a igualdade de género na instituição, descrevendo as iniciativas planeadas, desenhadas e implementadas de promoção de igualdade de género; e, por outro, a integração de minorias e/ou grupos sociais mais desfavorecidos, descrevendo as iniciativas planeadas, desenhadas e executadas com vista à promoção da equidade social.

A instituição deverá ainda demonstrar como combate e previne o assédio, através do estabelecimento de um código de conduta de prevenção e combate ao assédio moral e sexual. Deverá também demonstrar como desenvolve e implementa uma estratégia e políticas para a promoção da integridade académica.

Finalmente, a instituição deverá demonstrar a existência e transparência dos procedimentos institucionais adotados, e de um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas,

evidenciando que publica regularmente informação objetiva orientada à comunidade académica, aos parceiros externos e à sociedade sobre a sua estratégia, sobre as suas atividades, os seus ciclos de estudos, a sua investigação e as suas atividades de relação com a sociedade.

Evidências
• Plano estratégico • Plano e/ou estruturas criadas para a sustentabilidade (económica, social e ambiental) • Plano de igualdade de género e evolução registada neste domínio • Plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas • Código de conduta para a prevenção e combate ao assédio • Código de ética

2.2. Estrutura de Governo e Tomada de Decisão

A instituição deverá explicar de modo sintético o seu funcionamento interno, explicitando os diferentes níveis de decisão e as respetivas articulações de modo a garantir a eficácia da gestão e o exercício da autonomia científica e pedagógica dos seus órgãos. A instituição deverá também demonstrar como assegura uma efetiva participação dos membros da comunidade académica, assim como os elementos externos comprometidos com o governo da instituição e das suas unidades orgânicas. A instituição deverá também descrever os mecanismos concretos que promovem a integração do corpo docente e investigador, do pessoal técnico, administrativo e de gestão, e dos estudantes na tomada de decisão, nos seus diferentes níveis (institucional e das unidades orgânicas).

A instituição deverá demonstrar, se necessário e aplicável, como é que garante uma verdadeira articulação entre as suas diferentes unidades orgânicas, bem como evidenciar que as respetivas estratégias estão alinhadas com a estratégia institucional.

Evidências
• Estatutos • Regulamentos de funcionamento • Diagrama da estrutura orgânica da instituição, incluindo as diferentes unidades orgânicas, se existirem

2.3. Gestão da Qualidade

A instituição deverá refletir sobre a evolução da sua política de qualidade e do seu sistema interno de gestão de qualidade, certificado ou não pela A3ES, nas suas diferentes dimensões.

A instituição deverá demonstrar, por um lado, de que modo os objetivos e estratégia institucional são suportados pelo SIGQ e, por outro, de que modo os resultados e conclusões gerados pelo SIGQ são, sistematicamente, utilizados na gestão e governança estratégica da instituição e em todos os processos de tomada de decisão, assegurando uma melhoria contínua. Nesse sentido, deverá também descrever de que modo o SIGQ apoia a implementação da estratégia institucional, o cumprimento dos objetivos do projeto educativo, científico e cultural da instituição e ajuda a identificar áreas de melhoria.

Deverá também indicar se a política e procedimentos de gestão de qualidade e, nomeadamente, o SIGQ, são centralizados ou descentralizados, descrevendo e justificando tais políticas, procedimentos e sistemas. No caso da existência de SIGQ por unidade orgânica, a instituição deverá demonstrar como é que os diferentes sistemas se articulam num SIGQ institucional integrado, abrangente e holístico. A instituição deverá também mostrar evidências claras de que o SIGQ institucional é funcional e eficiente, ou seja, que permite planear, implementar, monitorizar e melhorar as atividades nas diferentes áreas da instituição.

A instituição deverá ainda demonstrar como o SIGQ integra de igual forma as diferentes componentes da missão da instituição e quais os mecanismos que contribuem efetivamente para a melhoria do ensino, da investigação, da cooperação com a sociedade e de todos os serviços de apoio da instituição.

A instituição deverá descrever os mecanismos sistemáticos que desenvolve de modo a encorajar a participação do corpo docente e investigador, do pessoal técnico, administrativo e de gestão e dos estudantes no SIGQ. Deverá também descrever de que modo a implementação desses mecanismos tem (ou não) conduzido à efetiva participação no SIGQ dos diferentes segmentos interessados.

Finalmente, a instituição deverá demonstrar que tem um sistema de informação robusto e que assegura que a informação gerada pelo SIGQ é publicada e comunicada apropriadamente a toda a comunidade académica de instituição.

Evidências
• Manual da Qualidade e/ou documento(s) equivalente(s) • Relatório de monitorização do sistema de qualidade

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

3. Ensino

A instituição desenvolve uma estratégia institucional e políticas que garantem uma oferta educativa, incluindo a formação ao longo da vida, adequada à sua missão, bem como o apoio social, a integração, a inclusão e o bem-estar de uma população estudantil diversificada.

3.1. Oferta Educativa

A instituição deverá demonstrar que a oferta educativa é desenvolvida de acordo com a estratégia institucional, justificando-a com a procura dos estudantes, com as necessidades socioprofissionais que a sociedade tem criado e com as expectativas futuras de evolução da sociedade, indicando a preocupação com o reforço de competências transversais.

A instituição deverá ainda descrever o(s) tipo(s) de organização dos programas de formação, o nível de multidisciplinaridade atingido e projetado para o futuro, o nível de adoção do ensino à distância atingido e projetado para o futuro, e a oferta conjunta de ciclos de estudos com outras instituições a nível nacional e internacional, indicando como estas escolhas se enquadram na missão, nos objetivos e nas dinâmicas das unidades orgânicas.

A instituição deverá, por último, realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível da oferta educativa das unidades orgânicas.

3.2. Metodologias Pedagógicas

A instituição deverá demonstrar de que modo as metodologias pedagógicas utilizadas pelo corpo docente se adequam à sua oferta educativa, fomentam a aprendizagem ativa e o sucesso escolar e permitem o cumprimento dos resultados de aprendizagem definidos.

A instituição deverá indicar ainda de que forma utiliza mecanismos que estimulam os estudantes a desempenharem um papel ativo no processo de aprendizagem, e que são facilitadores do desenvolvimento da autonomia dos estudantes e da sua inserção profissional. A instituição deverá também especificar de que modo desenvolve estruturas curriculares e metodologias pedagógicas que traduzem uma aprendizagem centrada no estudante.

Deverá também descrever as principais metodologias pedagógicas utilizados pelos docentes nas unidades curriculares, tendo em conta a seguinte tipologia: abordagem expositiva; aprendizagem mista; sala de aula invertida; avaliação por pares; aprendizagem baseada em projetos, desafios ou problemas; aprendizagem em equipa; ou outra. A instituição deverá explicitar como a utilização dessas metodologias se enquadra na sua estratégia institucional.

Finalmente, a instituição deverá realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível das metodologias pedagógicas adotadas pelas unidades orgânicas.

Evidências
• Documento de política pedagógica institucional • Estratégia ou política para a dinamização e enquadramento do ensino à distância, de acordo com Decreto-lei n.º 133/2019 (Portugal, 2019) • Relatórios pedagógicos e inquéritos de satisfação

3.3. Formação Complementar e ao Longo da Vida

A instituição deverá descrever como desenvolve uma estratégia institucional e políticas conducentes à aprendizagem ao longo da vida. Particularmente, deverá indicar de que forma desenvolve uma oferta educativa não conducente a grau destinada a uma população diversificada, num ambiente de aprendizagem flexível e criativo, abrangendo os diversos tipos de destinatários. Deverá identificar os programas de estudo que alarguem a participação de públicos não tradicionais e que atraiam cidadãos/estudantes adultos. Finalmente a instituição deverá abordar os mecanismos de reconhecimento e creditação de aprendizagens não formais.

A instituição deverá também demonstrar que desenvolve ações de formação complementar, que promove a frequência de estágios extracurriculares, que fomenta a mobilidade nacional e internacional e que garante a aquisição de competências transversais.

A instituição deverá realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível da aprendizagem ao longo da vida organizada pelas unidades orgânicas.

Evidências
• Serviços e estruturas da instituição vocacionadas para o aconselhamento e orientação dos diversos públicos-alvo • Programas e parcerias para a formação ao longo da vida

3.4. Estudantes

A instituição deverá indicar que políticas tem desenvolvido e concretizado para a promoção da atração de novos estudantes, tanto para ciclos de estudos conferentes de grau como para os CTeSP (se a natureza da instituição o permitir), como ainda para as ações de formação contínua, incluindo a atração de estudantes maiores de 23 anos, de estudantes não tradicionais, de jovens com enquadramento sociocultural diferenciado, de estudantes com necessidades educativas especiais e ainda de estudantes internacionais.

A instituição deverá indicar que estratégia institucional e políticas tem desenvolvido e implementado para a promoção do sucesso escolar dos estudantes. A instituição deverá também indicar como monitoriza e analisa os resultados do ensino em termos do sucesso escolar, e como desenvolve e implementa novas políticas institucionais para a melhoria dos mesmos.

A instituição deverá ainda indicar que estratégias, mecanismos, iniciativas e atividades de apoio à integração, inclusão e inserção socioprofissional dos diplomados tem desenvolvido, referindo os seus resultados.

A instituição deverá, por último, realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível do corpo de estudantes, diferenciando eventualmente as unidades orgânicas.

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

4. Investigação e Transferência de Conhecimento

A instituição tem uma política de fomento da investigação científica, do desenvolvimento tecnológico, da produção artística e da valorização económica e social do conhecimento, que promova a transferência de tecnologia e de conhecimento.

4.1. Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Produção Artística

A instituição deverá descrever a sua política de promoção da atividade científica, tecnológica e artística, bem como indicar os seus principais resultados ao nível da investigação, do desenvolvimento tecnológico, da produção artística.

A instituição deverá também descrever medidas concretas (bolsas, prémios, projetos, eventos, estágios) de estímulo à participação dos estudantes na investigação científica e no desenvolvimento tecnológico, como meio de potenciar a aprendizagem.

A instituição deverá ainda demonstrar que adota procedimentos sistemáticos para garantir a integridade da investigação e que valoriza a ciência aberta.

Por último, a instituição deverá realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível da atividade científica, tecnológica e artística das unidades orgânicas.

Evidências
• Bolsas, prémios, projetos de I&D com financiamento competitivo, referindo as respetivas fontes • Prémios de investigação para estudantes • Bolsas ERC e Marie Curie • Ferramentas digitais para deteção do plágio • Código de conduta

4.2. Transferência de Conhecimento e Empreendedorismo

A instituição deverá descrever as suas políticas de transferência de conhecimento e tecnologia, nas diferentes áreas científicas, bem como os principais resultados da sua implementação, designadamente a valorização económica e social do conhecimento.

A instituição deverá também descrever as suas políticas e práticas de fomento do empreendedorismo empresarial, bem como as políticas e práticas de empreendedorismo social inseridas no setor público e no terceiro setor. Finalmente, a instituição deverá

demonstrar de que forma promove o empreendedorismo e o autoemprego nos seus estudantes, nomeadamente através do desenvolvimento de competências adequadas e da integração destas matérias na oferta formativa. Deverá ainda fazer referência ao desenvolvimento de redes e parcerias locais, regionais e nacionais e da promoção de um ambiente favorável ao empreendedorismo.

A instituição deverá realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível da transferência de conhecimento e empreendedorismo das unidades orgânicas.

Evidências
• Contratos de prestação de serviços, referindo os respetivos resultados • Contratos de licenciamento de transferência de conhecimento, referindo os respetivos resultados • Participação em laboratórios colaborativos, referindo os respetivos resultados • Empresas spin-off e start-ups • Estruturas de incubação e de aceleração

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

5. Internacionalização e Cooperação

A instituição desenvolve e implementa uma estratégia institucional e políticas integradas e sistemáticas de fomento da internacionalização e de cooperação com a sociedade, que contribuam para a internacionalização do ensino e da investigação e para o desenvolvimento local, regional, nacional.

5.1. Internacionalização

A instituição deverá descrever a de fomento da internacionalização e demonstrar como é que estratégia institucional e essas políticas fazem parte do contexto mais alargado de gestão e governança da instituição, traduzindo uma abordagem abrangente e sistemática perante a internacionalização. Deverá também descrever como é que a estratégia institucional para a internacionalização integra as diferentes 'missões'/áreas da instituição (ensino, investigação e cooperação com a sociedade) e quais os principais instrumentos ('internos e externos') que estão a ser desenvolvidos e implementados nas diferentes 'missões'/áreas. Com base nas tabelas seguintes, a instituição deverá explicar de que modo é que esses instrumentos de

internacionalização se integram na estratégia institucional para a internacionalização, dando exemplos concretos. A instituição deverá realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível da internacionalização das unidades orgânicas.

Tabela 1. Instrumentos de "internacionalização externa"(*internationalization abroad)*

Ensino-aprendizagem	Investigação	Cooperação com a sociedade	Outros serviços / atividades
-Programas de intercâmbio de estudantes, de pessoal docente, pessoal técnico, administrativo e de gestão - Ciclos de estudo em colaboração - Desenvolvimento de redes internacionais de alumni - Oportunidades para voluntariado e emprego internacional	- Parcerias e colaborações internacionais na investigação - Participação em projetos de investigação internacionais - Publicação com parceiros internacionais - Missões de cooperação científica - Co-organização de eventos com parceiros internacionais no estrangeiro	-Parcerias com empresas internacionais - Criação de empresas internacionais - Consultoria internacional - Alianças estratégicas e parcerias com instituições e organizações internacionais -Desenvolvimento de novas instituições em cooperação com parceiros locais	-Desenvolvimento de filiais no estrangeiro -Desenvolvimento de campus no estrangeiro - Desenvolvimento de gabinetes regionais (no sentido da fixação da instituição no estrangeiro)

Tabela 2. Instrumentos de "internacionalização interna" (*internationalization at home)*

Ensino-aprendizagem	Investigação	Cooperação com a sociedade	Outros serviços / atividades
- Atração de estudantes internacionais - Oportunidade para visitas de estudo de estudantes internacionais - Desenvolvimento de ciclos de estudos atrativos para estudantes internacionais - Ensino em língua inglesa - Unidades curriculares em parceria com instituições estrangeiras - Partilha de ciclos de estudos materiais de aprendizagem com instituições estrangeiras com reconhecimento de créditos - Ciclos de estudo à distância e e-learning - Integração de diferentes culturas pedagógicas no sentido de garantir que o ensino é sensível aos contextos educacionais dos estudantes internacionais - Programas de formação de docentes sobre interculturalidade e internacionalização - Mecanismos de promoção da internacionalização interna - Experiências de mobilidade virtual	-Atração de investigadores e docentes internacionais - Organização de eventos e de conferências internacionais - Cooperação em projetos e atividades e investigação internacionais na instituição com investigadores e estudantes internacionais	-Apoio à cooperação dos estudantes internacionais com a comunidade externa local e regional - Cooperação em redes e parcerias internacionais com parceiros externos	-Incentivo à aquisição de competências de línguas estrangeiras - Apoio (de diferentes naturezas) aos estudantes internacionais, incluindo mecanismos de integração e mentoria - Melhoria das instalações e alojamento para estudantes internacionais - Incentivo aos estudantes internacionais a participar na vida social e cultural da instituição - Conformidade com legislação europeia e internacional - Compromisso com a igualdade e a diversidade - Cumprimento da convenção de Lisboa para o reconhecimento de qualificações estrangeiras

***** Fonte das Tabelas 1 e 2: Adaptado de Middlehurst, R. (2008), "Developing institutional internationalization policies and strategies: An overview of key issues", in M. Gaebel et al. (eds.), *Internationalization of European Higher Education: An EUA/ACA Handbook*, RAABE, Berlin, pp.1-24.

A instituição deverá também descrever os incentivos específicos à internacionalização e demonstrar como é que esses incentivos têm contribuído para o fomento da internacionalização da instituição. Deverá finalmente descrever quais os principais atores/intervenientes (dentro e fora da instituição) na promoção e implementação da estratégia institucional de internacionalização.

A instituição deverá realçar, se aplicável, de que modo a participação em consórcios europeus e internacionais, como as Universidade Europeias, contribui para a concretização da sua estratégia institucional para a internacionalização.

A instituição deverá realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível da internacionalização das unidades orgânicas.

Evidências
• Plano de internacionalização • Participação em consórcios internacionais • Participação em Universidades Europeias

5.2. Cooperação Nacional com Outras Instituições e com a Sociedade

A instituição deverá descrever as suas políticas de cooperação com a sociedade, nas diferentes áreas. Em particular, deverá demonstrar as suas políticas de cooperação com outras instituições nacionais ao nível do ensino-aprendizagem; as suas políticas de cooperação em atividades e projetos de investigação científica; e as suas políticas de cooperação com entidades empresariais, sociais e artísticas aos diversos níveis, que contribuam para o desenvolvimento local, regional e nacional.

A instituição deverá realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível da cooperação das unidades orgânicas com a sociedade.

Evidências
• Medidas, ações, projetos de cooperação (formal e informal) com a sociedade • Estruturas de promoção da cooperação com a sociedade • Ciclos de estudos oferecidos em cooperação com outras instituições de ensino superior

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

6. Recursos

A instituição tem recursos físicos, financeiros e humanos, nomeadamente um corpo docente, investigador, pessoal técnico, administrativo e de gestão, bem como instalações, equipamentos, recursos tecnológicos e digitais adequados às atividades desenvolvidas pela instituição.

6.1. Pessoal Docente e Investigador

A instituição deverá demonstrar que o seu corpo docente é qualificado, estável e de carreira, e adequado à oferta educativa e à estratégia institucional e políticas de investigação científica da instituição.

A instituição deverá também demonstrar que oferece ao pessoal docente e investigador as condições necessárias para o bom desempenho das suas funções nas diferentes áreas. Em particular, deverá indicar que mecanismos, estruturas e atividades de apoio disponibiliza ao pessoal docente e investigador, no que toca à formação e inovação pedagógica, à investigação científica, à cooperação com a sociedade, à mobilidade nacional e internacional. Finalmente, deverá demonstrar até que ponto existe um bom aproveitamento de tais mecanismos, estruturas e atividades pelo pessoal docente e investigador e até que ponto elas têm contribuído para uma melhoria efetiva das atividades do pessoal docente e investigador nas diferentes áreas.

A instituição deverá ainda demonstrar a sua estratégia institucional e políticas para a promoção do pessoal docente e investigador, cumprindo os rácios legais para as categorias profissionais existentes.

A instituição deverá realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível do pessoal docente e investigador das unidades orgânicas.

Evidências
• Ações de formação pedagógica orientada para o pessoal docente e investigador e percentagem de participação
• Mecanismos e resultados de avaliação de desempenho do pessoal docente
• Plano de progressão na carreira do pessoal docente e investigador

6.2. Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão

A instituição deverá demonstrar que oferece ao seu pessoal técnico, administrativo e de gestão as condições necessárias para o bom desempenho das suas funções. Em particular, deverá indicar que mecanismos, estruturas e atividades de apoio disponibiliza no que toca à formação contínua, mas também à mobilidade nacional e internacional. Finalmente, deverá demonstrar até que ponto existe um bom aproveitamento por parte do pessoal técnico, administrativo e gestão de tais mecanismos, estruturas e atividades e até que ponto elas têm contribuído para uma melhoria efetiva das suas atividades.

A instituição deverá realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível do pessoal técnico, administrativo e de gestão das unidades orgânicas.

Evidências
• Ações de formação especializada e percentagem de participação • Políticas de desenvolvimento e bem-estar para o pessoal técnico, administrativo e de gestão

6.3. Instalações e Equipamentos

A instituição deverá demonstrar que as suas instalações e equipamentos (salas de aula, gabinetes do pessoal docente e investigador e dos serviços, bibliotecas, salas de informática, laboratórios, áreas de lazer e restauração, entre outros) são adequados às atividades que desenvolve e à sua população (estudantil, docente, investigadora e pessoal técnico, administrativo e de gestão), e que estão em bom estado de conservação. A instituição deverá também demonstrar que avalia periodicamente a adequação das suas instalações e equipamentos e que promove a sua melhoria contínua.

6.4. Sustentabilidade Institucional

A instituição deverá indicar o grau de avanço da transformação digital da instituição, referindo explicitamente as principais iniciativas adotadas nos domínios da gestão, da organização, da comunicação, da informação e do relacionamento externo, de modo a torná-los mais eficazes e eficientes.

A instituição deverá descrever as suas políticas institucionais para a captação de fontes de financiamento, designadamente no âmbito de propinas e de receitas próprias.

A instituição deverá descrever as suas políticas e práticas de sustentabilidade ambiental (nomeadamente ao nível da gestão e racionalização da água e energia, da emissão de gases, da reciclagem de resíduos, entre outros), bem como a sua estratégia de sensibilização dos diversos segmentos da comunidade académica para uma maior intervenção pessoal e coletiva nos ODS que têm impacto no equilíbrio ambiental do planeta.

Finalmente, deverá realçar, se necessário e aplicável, qualquer especificidade ao nível das unidades orgânicas.

Evidências
• Regulamento de proteção de dados • Infraestruturas disponíveis para garantir a cibersegurança • Relatório de sustentabilidade

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

7. Tema de Desenvolvimento Selecionado pela Instituição

A instituição deverá selecionar para avaliação um tema que seja entendido como central para a sua estratégia e visão institucional e que a instituição queira desenvolver no futuro. O tema a avaliar poderá recair sobre uma iniciativa já iniciada ou a iniciar, e deverá estar relacionado com qualquer uma das componentes da missão da instituição. A instituição deverá descrever o enfoque e os objetivos concretos do tema, bem como justificar a sua seleção, inserindo-o na estratégia institucional. A instituição deverá descrever com detalhe o tema, as atividades relacionadas e os resultados esperados.

III. Organização do Processo de Avaliação Institucional

A formulação atual dos *European Standards and Guidelines* estabelece a obrigatoriedade de as agências adotarem um processo consistente de acompanhamento do conjunto das avaliações efetuadas (ESG, 2015).

O modelo adotado para a avaliação institucional segue as quatro fases habituais nos processos de garantia externa da qualidade:

• Elaboração de um relatório de autoavaliação por parte da instituição;

• Visitas *in loco* por parte da Comissão de Avaliação Externa (CAE);

• Elaboração pela CAE de um relatório preliminar de avaliação institucional, eventual apresentação de pronúncia pela instituição e elaboração pela CAE do relatório final;

• Tomada de decisão por parte do Conselho de Administração da A3ES e divulgação do relatório.

O Gestor de Procedimentos, que assessora a CAE, assegurará os contactos entre a Comissão e a Instituição ao longo das diferentes fases do processo.

Especificam-se, de seguida, os principais procedimentos a desenvolver em cada uma das referidas fases.

Autoavaliação

O relatório de autoavaliação deverá ser preenchido e submetido virtualmente no sistema de informação da A3ES. A informação e análises a disponibilizar incidirão sobre a instituição no seu todo. As instituições deverão elaborar o relatório de autoavaliação institucional com base no guião produzido para o efeito (A3ES, 2022).

O guião foi concebido com a preocupação de orientar as análises a efetuar no sentido da caracterização da instituição a avaliar e da melhoria contínua do seu funcionamento. Nos casos em que existe informação disponível na base de dados da A3ES e na DGEEC os respetivos campos do guião são pré-preenchidos, sem prejuízo de a instituição poder proceder à respetiva atualização, quando aplicável.

O relatório de autoavaliação deverá refletir a capacidade da instituição e da sua comunidade para a autorreflexão e a avaliação crítica das suas políticas e atividades. As reflexões apresentadas deverão ser baseadas em evidências quantitativa e qualitativa.

Para além da informação solicitada no Guião, a instituição poderá facultar à CAE, através de acesso *on-line*, o material disponível que considere ser relevante para a avaliação. A CAE poderá, antes da visita ou durante a sua realização, solicitar elementos adicionais.

O Guião para Elaboração do Relatório de Autoavaliação inclui um conjunto de orientações com o intuito de esclarecer o tipo de informação que se pretende em cada uma das áreas e subáreas de avaliação, de modo a facilitar o seu preenchimento.

Comissão de Avaliação Externa

A CAE que acompanhará o processo de avaliação institucional da instituição terá uma composição adequada à dimensão e ao número de unidades orgânicas da instituição a avaliar, incluindo membros com o seguinte perfil:

- Presidente da Comissão, perito internacional ou nacional, com experiência de liderança a nível de topo numa instituição de ensino superior;
- Perito internacional com experiência em gestão estratégica e em avaliação;
- Perito nacional com experiência em gestão estratégica e em avaliação;
- Perito nacional com experiência em avaliação de sistemas internos de gestão da qualidade;
- Estudante.

Após a constituição da CAE, a A3ES comunica à instituição de ensino superior a sua composição.

A instituição, através dos seus responsáveis académicos, pode pronunciar-se sobre a composição da CAE antes da realização da visita e, eventualmente, deduzir oposição à inclusão de algum dos seus membros, caso se verifique a existência de alguma incompatibilidade para essa inclusão. Neste último caso, a A3ES analisará as razões que sustentam essa oposição e, se tal se justificar, procederá à substituição do(s) membro(s) da Comissão, sobre o(s) qual(is) tenha sido deduzida fundada oposição. Os membros nacionais deverão participar numa ação de formação com a duração mínima de um dia. Em relação aos peritos internacionais, caso não seja possível a sua participação na formação, a A3ES

providenciará o envio de informação adequada, bem como a realização de uma reunião prévia de preparação para a visita.

Os membros da CAE, na prossecução da avaliação, tomarão em linha de conta as indicações contidas no Manual de Avaliação sobre as funções a serem desempenhadas por cada membro da Comissão (A3ES, 2013a) e observarão as normas relativas a conflitos de interesse, confidencialidade, imparcialidade, objetividade e conduta pessoal constantes do Manual da Qualidade (A3ES, 2013b).

Visita da Comissão de Avaliação Externa

A visita de avaliação terá uma duração adequada à dimensão da instituição e ao número de unidades orgânicas, com a duração de pelo menos um dia, seguindo um programa previamente acordado entre a CAE e a Instituição, preparado com base num programa-tipo a ser adaptado às especificidades da Instituição.

A visita tem por finalidade verificar e complementar as impressões recolhidas pela CAE a partir do *feedback* do relatório de autoavaliação, verificar *in loco* o funcionamento da instituição e das suas unidades orgânicas e facultar o contacto com atores relevantes, com vista a obter as suas perceções e constatar o seu envolvimento no sistema de gestão estratégica e/ou operacional e de gestão da qualidade. A visita orienta-se também para promover uma interação que possa constituir, ela própria, um contributo para a reflexão interna e o desenvolvimento da capacidade estratégica e melhoria da qualidade do funcionamento e resultados da Instituição.

Na organização e realização da visita serão observadas as normas para a avaliação externa fixadas no Manual de Avaliação (A3ES, 2013a), para o trabalho e conduta das Comissões de Avaliação Externa (A3ES, 2021) com as adaptações que se justifiquem face à natureza específica do exercício de avaliação institucional.

A visita termina com a apresentação de um relatório oral às autoridades académicas e a individualidades por estas convidadas a estar presentes, na qual serão referidas as conclusões preliminares da avaliação e os principais itens que fundamentam essas conclusões e que serão tratados no relatório de avaliação externa.

Relatório de Avaliação Institucional

O relatório de avaliação incide sobre a instituição no seu todo. A versão provisória do relatório, preparada com base nas considerações apresentadas no relatório oral e nas notas compiladas pela CAE, é formalmente aprovada pelos membros da Comissão. A redação do relatório deverá observar as regras estabelecidas no Manual de Avaliação (A3ES, 2013, 2018).

O relatório é remetido à instituição de ensino superior para obtenção de *feedback* e eventual pronúncia. A pronúncia deverá ser apresentada no prazo de quinze dias úteis. A CAE aprecia a pronúncia apresentada, podendo rever o relatório provisório, se o entender necessário, competindo-lhe aprovar a versão final do relatório.

Decisão e Divulgação do Relatório

O Conselho de Administração da A3ES aprecia o relatório final da CAE e as conclusões aí formuladas, e decide em relação ao cumprimento dos requisitos para a acreditação da Instituição avaliada e das suas unidades orgânicas.

A decisão será normalmente tomada em termos de "*acreditação*" ou "*não acreditação*" da instituição alvo de avaliação, traduzindo um veredito de "cumprimento" ou "não cumprimento" dos requisitos legais exigíveis e dos padrões de qualidade exigíveis para o seu funcionamento. Poderá, contudo, ser tomada uma decisão de "*acreditação com condições",* quer em relação à instituição, quer em relação a uma ou mais unidades orgânicas, mediante a indicação explícita das condições a serem contempladas pela instituição e do prazo para a implementação das mesmas.

De acordo com o Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior (Portugal, 2007ª), a avaliação institucional poderá expressar-se complementarmente através de uma classificação qualitativa atribuída a cada um dos parâmetros considerados na avaliação do desempenho dos estabelecimentos do ensino superior.

O relatório final (incluindo a pronúncia da Instituição, caso exista) e a decisão do Conselho de Administração são divulgados no *website* da A3ES.

Acompanhamento

O período de vigência da acreditação institucional de um estabelecimento de ensino é, no máximo, de seis anos. Durante esse período a A3ES promoverá um processo de acompanhamento da evolução da instituição com base nas diferentes áreas de avaliação, englobando eventualmente inquéritos, relatórios periódicos ou visitas, sendo obrigatória a publicação de informação atualizada. No caso de decisão condicional, a instituição deverá elaborar um relatório de acompanhamento no final do prazo fixado, o qual deverá incluir uma autorreflexão em relação à evolução verificada no estado de desenvolvimento de cada uma das áreas em que foram estabelecidas condições a cumprir.

IV. Referências

A3ES (2013ª). *Manual de Avaliação*, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Lisboa.

A3ES (2013b). *Manual da Qualidade*, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Lisboa.

A3ES (2018). *Manual de Avaliação* – Avaliação de Ciclos de Estudo em Funcionamento (Versão Simplificada). Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Lisboa.

A3ES (2021). *Normas para a Designação e Conduta das Comissões de Avaliação Externa (CAE) (versão 2.1)*,Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Lisboa.

A3ES (2022), Guião para Elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional 2022, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Lisboa.

Portugal (2007a). *Lei n.º38/2007 – Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior*, Diário da República, 1ª série, n.º 157 de 16 de Agosto, 5310-5313.

Portugal (2007b). *Lei n.º62/2007 – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior*, Diário da República, 1.ª série, n.º 174 de 10 de Setembro, 6358-6389.

Portugal (2019), *Decreto-lei n.º 133/2019 – Regime Jurídico do Ensino Superior Ministrado à Distância*, Diário da República, 1.ª série, n.º 168 de 3 de Setembro, 49-57.

ESG (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG),* Brussels.

FINEEC (2019). *Audit Manual for Higher Education Institutions 2019-2024*, Finnish Education Evaluation Centre (FINEEC), Tampere.

NVAO (2020). *Quality Assurance System Flanders 2019-2025 – Assessment Framework Institutional Review*, Dutch-Flemish Accreditation Organization (NVAO), The Hague.

UKÄ (2020). *Guidelines for Reviewing the HEI's Quality Assurance Processes*, University Chancellor's Office (UKÄ), Stockholm.