

## **A3ES – PLANO ESTRATÉGICO 2025-2028**

### **Parecer e Recomendações do Conselho de Curadores**

O documento, agora submetido à apreciação do Conselho de Curadores inclui, na sua parte inicial, um enquadramento da A3ES no contexto europeu e uma extensa descrição das atividades desenvolvidas no âmbito do Plano Estratégico anterior, relativo ao período de 2021-2024. Organizado de um modo narrativo, dá conta das importantes atividades desenvolvidas pela A3ES, entre os anos de 2021 e 2024, e menciona as áreas de intervenção nacionais e internacionais mais relevantes, incluindo as relações com outros órgãos da A3ES e a Assembleia da República.

A finalizar esta secção descritiva, refere ainda a instalação da nova plataforma de gestão das atividades da A3ES, o SIA3ES, declarando que, até ao momento, todo o circuito relacionado com as avaliações institucionais e de ciclos de estudos está concentrado na plataforma, faltando porém inserir *“todos os mecanismos relacionados com a gestão interna de recursos humanos, com a contratação ao exterior (de todos os recursos), com os fluxos de contabilidade e com a elaboração de relatórios técnicos referentes a todas as áreas geridas pela plataforma”*.

Contém ainda esta análise retrospectiva, em anexo ao Plano agora apresentado, uma listagem dos indicadores inscritos no Plano Estratégico 2021-2024 (PE 21-24), comparando, nos anos de 2022, 2023 e 2024, os valores indicativos e os executados. Neste contexto, teria sido útil a introdução de um comentário global sobre a execução do Plano Estratégico 21-24, sobretudo no que diz respeito ao *“OE1 – Avaliação para a Melhoria da Qualidade”*, para identificar com clareza a total dependência da A3ES relativamente às submissões de novos ciclos de estudos feitas pelas IES (Instituições de Ensino Superior), salientando o carácter errático desses números ao longo dos anos. Para permitir identificar a natureza do problema, seria de grande utilidade saber, por exemplo, se este comportamento é idêntico para todas as IES, se houve variações ao longo dos anos, ou ainda, e nomeadamente, entre as diversas áreas académicas.

Na secção seguinte é explicitada a missão e a visão da A3ES para o período de 2025-2028 que inclui uma análise SWOT para melhor ilustrar os diferentes vetores que

um exercício deste tipo procura evidenciar. Assim, e desde logo, identificamos uma desconformidade entre a missão aqui descrita e a que é apresentada no site da A3ES. Para além desta discrepância, importa também sinalizar, sobretudo no setor das fraquezas, o facto de a imprevisibilidade no número de novas submissões dificultar a capacidade de planeamento das atividades da A3ES noutras áreas, por ter de alocar recursos humanos e materiais de acordo com fatores exógenos.

Relativamente aos objetivos estratégicos (pg. 7) alinhados com a missão e com a visão, será de reter e valorizar o N.º 8 “*Intervenção prospetiva*” que se afigura, contudo, de fraca ambição, tendo em conta a rápida evolução que se espera em todos os domínios e em especial no ensino superior, onde a dimensão digital e os reflexos da introdução das competências facultadas pela Inteligência Artificial (IA) deveriam merecer maior destaque. É pouco clara a forma como pretende a A3ES acolher todos estes elementos num próximo exercício de avaliação institucional que deverá ter lugar em 2028, bem como o enquadramento que espera para o mesmo. Embora os objetivos estratégicos se encontrem identificados e sejam escritas algumas das iniciativas a desenvolver, pouco é avançado sobre o meio a utilizar para alcançar esses objetivos. De igual modo, nada é dito quanto à *governance*. A Agência deve dispor de um modelo de *governance* que identifique as práticas e os processos que pretende seguir para assegurar o cumprimento da sua missão e dos objetivos que identifica.

Seguem-se três secções intituladas “*O ensino superior e as suas instituições*” (pgs. 8-12), “*Desafios sociais*” (pgs. 12-14) e “*Estratégia europeia*” (pgs.14-17) que, pela sua qualidade e diversidade, poderiam ter constituído um excelente preâmbulo ao documento. Trata-se de uma introdução contextual excessivamente longa que apresenta uma análise muito pormenorizada sobre o ensino superior, o seu passado, o seu funcionamento, os princípios que o regem, os contextos em que evoluiu, o quadro internacional em que se movimenta, bem como as inércias que o condicionam. Apesar da sua importância, afasta-nos do que é estratégico e que deve constituir o rumo deste modelo de plano e remete a abordagem das metas e dos objetivos a atingir para um momento já avançado do texto deste Plano Estratégico.

Assim, apenas na secção seguinte se inicia a parte respeitante à “Estratégia da A3ES” (pgs. 17-41), e de novo se repete o estilo essencialmente descritivo e extenso no qual ressalta a situação vivida pela Agência entre 2021 e 2024 com escassos exemplos que possam fundamentar recomendações futuras. Os objetivos que deveriam ser definidos como centrais – garantir a continuidade da qualidade nas IES, bem como os métodos a valorizar nos processos de avaliação institucional – não parecem ter sido devidamente valorizados. Também aspetos como a captação de estudantes, sobretudo num quadro demográfico que assume contornos preocupantes, o impacto social, regional e económico das IES, ou mesmo os efeitos da digitalização, não encontram aqui a correspondente valorização. Assim como também não se encontram identificadas propostas sobre como acolher todas estas condicionantes nos métodos de avaliação futuros.

Esta ausência de propostas concretas para resolver dificuldades correntes está bem patente na parte relativa aos “*Ciclos de Estudos*” (pgs. 19-30), onde são identificadas, no início, sete opções, todas elas corretas, mas carecendo de exemplos concretos para a sua resolução. Em síntese, pode-se considerar que os problemas se encontram bem identificados, mas as soluções surgem mais sob a forma de comentários do que como propostas, sendo de admitir que acolhessem o contorno de iniciativas piloto em determinadas áreas, ou níveis de formação.

A parte respeitante à “*Avaliação Institucional*” (pgs. 30-38) mantém idêntico estilo e caracteriza-se por comentar este procedimento como se o Conselho de Administração estivesse a fazer recomendações à própria A3ES para proceder da forma mais adequada no âmbito das regras a seguir, não especificando as medidas a tomar para resolver os problemas identificados. Neste contexto, teria sido útil uma síntese das lições retiradas da avaliação institucional de 2022, referindo exemplos de situações positivas e negativas, bem como de eventuais correções, resultantes da colaboração entre as IES e a A3ES.

A última parte desta secção, dedicada à Estratégia da A3ES, denominada “*Comissões de Avaliação Externa*” (pgs. 38-41), assinala que no ano de 2024 foi reforçado o relacionamento prévio com os avaliadores, apontando ao mesmo tempo algumas sugestões sobre o conteúdo dos relatórios produzidos pela CAEs.

Teria sido útil especificar que medidas irão ser tomadas neste âmbito e não apenas enunciar os princípios. Assinale-se que o Conselho de Curadores tem conhecimento da elaboração de termos de referência para as CAEs encarregadas da avaliação de ciclos de estudos do mestrado integrado em medicina, iniciativa muito louvável, liderada pela A3ES em colaboração com a Ordem dos Médicos e o Conselho de Escolas Médicas Portuguesas. Contudo, esta parece ser a única área académica em que existem termos de referência para as respetivas CAEs, afigurando-se conveniente saber se é intenção da A3ES, no futuro, proceder de forma idêntica para as diferentes áreas académicas. De igual modo, as Comissões Temáticas de Avaliação (pgs. 39-40), poderiam ter sido objeto de uma informação mais aprofundada, com uma síntese das lições aprendidas e propostas de iniciativas específicas a desenvolver no futuro.

A secção seguinte, intitulada “*Sistemas Internos de Gestão da Qualidade*”, (pgs. 41-46), assinala que “*os resultados da avaliação institucional neste capítulo não foram muito positivos e reporta que cerca de 60% das instituições obtiveram classificação de suficiente ou insuficiente no capítulo dos sistemas de qualidade*” (pg. 43). A criação ou o reforço de Gabinetes de Qualidade das IES está diretamente ligada a esta problemática, corretamente identificada no presente documento, quer simplificando os processos, no caso de haver essa maturidade e solidez institucional, quer assinalando a existência de IES que multiplicam as suas propostas, para além dos seus recursos e das suas capacidades de escrutínio. Neste sentido e “*não havendo métricas para as taxas de acreditação dos ciclos de estudos submetidos para acreditação, poderá admitir-se que taxas que ultrapassem os 20% de rejeição corresponderão a claras deficiências das Instituições, dificilmente explicáveis*” (pg. 45). De novo, seria útil conhecer a posição da A3ES sobre este assunto e saber se esta problemática poderá ser abordada no Plano Estratégico 2025-2028. De igual modo, refere-se ainda nesta secção que a ENQA aconselhou a publicitação de todos os ciclos de estudo não acreditados e não apenas a divulgação dos resultados positivos. Também quanto a esta questão, seria útil saber como entende a A3ES proceder no âmbito do atual Plano Estratégico.

A secção seguinte sobre “*A dinâmica da A3ES*” (pgs. 46-54) está dividida em quatro secções: “*Garantia da qualidade das atividades da A3ES*”; “*Eixos de investigação*”; “*Linhas de internacionalização*” e “*Formação, modernização administrativa e desmaterialização do funcionamento*”. Na primeira secção, verifica-se que o texto mantém o estilo de recomendações genéricas que, embora corretas, carecem da identificação de soluções concretas para os problemas referidos. A segunda secção reconhece o *Gabinete de Estudos e Análise* como a unidade responsável por linhas de reflexão, relacionadas com a análise dos resultados da avaliação institucional realizada em 2022/2023, em vários dos seus capítulos. De novo se afigura aqui importante assinalar a falta de uma síntese dos achados e das suas implicações para o futuro. Refira-se ainda que, estando em curso uma investigação sobre a área da educação doutoral e sobre a evolução dos mestrados, não ficam claras as calendarizações das suas atividades, mesmo após consulta aos Indicadores de desempenho (pgs. 59-62). Na terceira secção são abordadas as linhas de internacionalização e identificadas as conferências que a A3ES irá organizar anualmente, entre 2025 e 2028, habitualmente objeto de publicações por parte da A3ES que revestem grande interesse para o Sistema do Ensino Superior. A quarta secção, relacionada com a modernização administrativa, aponta para a necessidade de fortalecimento das relações entre a A3ES, a DGES e a FCT e encontra-se elaborada seguindo uma metodologia descritiva e factual como tem vindo a ser assinalado relativamente a outros pontos do plano, sem a identificação de iniciativas concretas para o futuro.

A última secção, intitulada “*Eixos de desenvolvimento – síntese para o futuro*” (pgs. 54-58), reflete o modelo utilizado na elaboração de todo o documento e contém um levantamento sumário de questões relevantes para o desenvolvimento da A3ES, tais como a revisão do RJIES, a reavaliação do Regime Jurídico de Graus e Diplomas, a conclusão da elaboração do Estatuto do Carreira Docente do Ensino Superior Privado, a crise demográfica e o baixo nível de qualificação da população portuguesa, entre outras, que poderão figurar como condicionantes desse mesmo desenvolvimento, mas que não podem ser consideradas como estruturantes para a execução do Plano Estratégico 2025-2028. Por outro lado, são também

identificados outros elementos, tais como os mecanismos de ensino e aprendizagem, o acolhimento e a integração dos estudantes, o desenvolvimento da investigação científica, os fluxos de novos cursos, abrangendo os três ciclos, com especial relevância para os mestrados, os quais devem ser considerados nas decisões estratégicas que irão ser tomadas nos próximos anos, tendo em conta a diversidade institucional e o crescente nível de confiança entre a A3ES e as IES. Nesse sentido, seria útil revisitar a análise SWOT e procurar complementar os seus resultados com as oportunidades e as soluções que podem ser sugeridas por uma análise SOAR. Tal permitiria um melhor enquadramento e uma melhor acomodação entre as oportunidades e os pontos fortes identificados nos quatro quadrantes com os oito objetivos estratégicos que constam da tabela dos indicadores de desempenho (pgs. 59-62).

Para além do que antecede, o Conselho de Curadores considera importante que o Plano Estratégico 2025-2028 contenha respostas concretas a duas questões que se consideram fundamentais:

1. Qual a estratégia para a melhoria da qualidade nas IES, nomeadamente através de uma concertação com a A3ES no âmbito de uma avaliação retrospectiva e prospetiva da submissão de novas propostas de ciclos de estudos e das propostas em análise, com o apoio dos Gabinetes Internos da Qualidade.
2. Como agilizar e exercitar a reestruturação do modelo de gestão da A3ES, tal como tem vindo a ser referido nos diversos pareceres do CC.

Lisboa, 01/07/2025

Conselho de Curadores

António Bensabat Rendas

Cristina Robalo Cordeiro

Maria Manuel Leitão Marques

Paulo Moita de Macedo

António Magalhães da Cunha