

O Papel do Gestor de Procedimentos na Gestão Relacional entre as Comissões de Avaliação Externa (CAE), Instituições do Ensino Superior (IES) e a Agências Reguladoras do Ensino Superior (ARES)

Contributos com base na experiência de Cabo Verde

Ana Rita Conde
José Mendes
Jorge Dias

Roteiro

1. O papel do Gestor de Procedimentos (GP) – exigências acrescidas
2. A distinção entre a avaliação dos CE e a avaliação institucional, em termos de exigência para o GP
3. Clarificação do papel do GP junto das IES
A organização do processo avaliativo e a plataforma da ARES como ferramentas facilitadoras e promotoras da transparência
4. Antecipar possíveis “situações críticas” e estratégias de gestão assertivas

1. O papel do Gestor de Procedimentos (GP) – exigências acrescidas

O GP – uma curta história e muitos desafios

- A ARES, enquanto autoridade administrativa independente que tem por finalidade garantir a qualidade do ensino superior em Cabo Verde, tem ainda uma curta história, tendo sido criada em **2016** (Decreto-Lei nº 121/VIII/2016).
- No entanto, já implementou a **avaliação** de vários **CE** e a **avaliação institucional** de todas as IES (fase do contraditório).

O GP – uma curta história e muitos desafios

Pela sua curta história, apesar da **informação e formação disponibilizadas pela ARES às IES**, verifica-se que estas permanecem **pouco familiarizadas** com o processo, observando-se alguns **constrangimentos** no seu processo de autoavaliação e de preparação para as visitas das CAE.

Que formação?

- ✓ Formação aos pontos focais das IES sobre o processo de avaliação dos CE
- ✓ Formação aos pontos focais e outros interessados das IES sobre o processo de avaliação institucional (foco no guião de autoavaliação)

Que constrangimentos?

- ✓ Relatórios incompletos
- ✓ Campos em branco/não preenchidos
- ✓ Descrições vagas e incoerentes
- ✓ Falta de informação e documentação
- ✓ Repetição dos interlocutores nas diferentes reuniões (apesar das recomendações)

Exigências acrescidas para o GP:

- Técnicas
- Relacionais

2. O GP na avaliação dos Ciclos de Estudos (CE) *versus* na Avaliação Institucional

Para uma melhor compreensão das exigências há que conhecer o processo de avaliação

Avaliação CE

O processo de verificação e análise das condições de funcionamento do CE e a sua adequação ao grau ou diploma a atribuir

“Zoom” ao CE: programas académicos/curriculares, aspetos pedagógicos, adequação dos conhecimentos e competências aos exercício da profissão/saídas profissionais do CE, corpo docente, instrumentos de garantia da qualidade do CE....

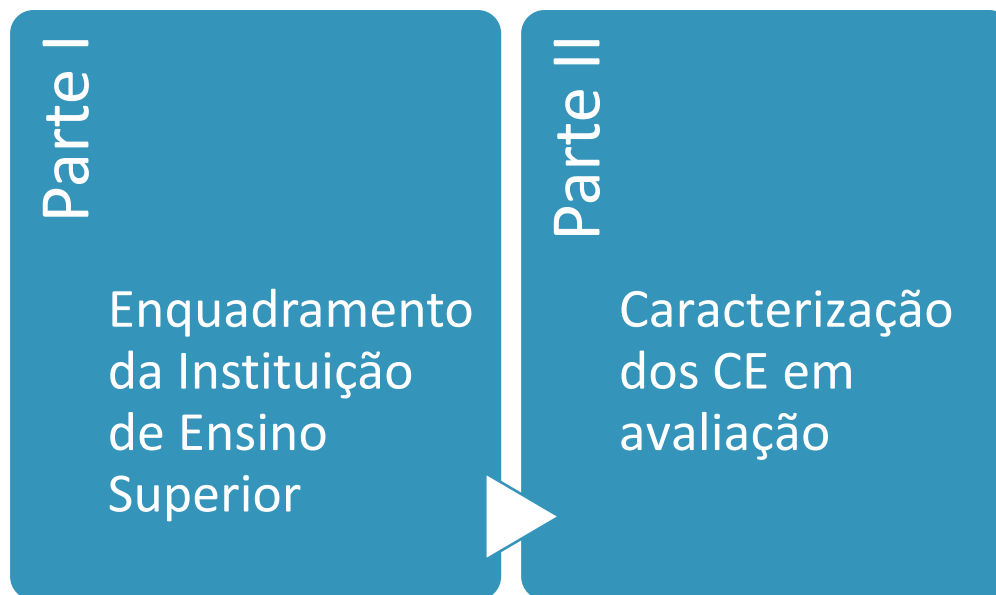
Avaliação Institucional

Incide sobre a qualidade de desempenho da IES globalmente considerada e cada uma das suas unidades orgânicas

Procura proporcionar uma visão geral e integrada da Instituição e de cada uma das suas estruturas organizativas autónomas.

Foco na avaliação das estruturas e sistemas da IES no seu todo para garantir que cada uma das partes da instituição (e.g. unidades orgânicas, CE, serviços, etc.) contribuem para o cumprimento da missão e dos objetivos da IES.

Relatório de Avaliação Externa | RAE



Parte I

Enquadramento
da Instituição de
Ensino Superior

1. Apresentação da Instituição de Ensino Superior
2. Capacidade científica e financeira da instituição
3. Publicação da informação pública relevantes no site da instituição
4. Recursos próprios da IES
5. Política da Internacionalização
6. Política de incentivo à investigação científica
7. Acompanhamento dos diplomados
8. Política de colaboração interinstitucional

Parte II Caracterização do CE em avaliação

9. Nome e grau do CE
10. CE em associação (se aplicável)
11. N.º vagas aprovado
12. Condições de acesso e ingresso ao CE
13. Estrutura curricular do CE
14. Plano de estudos do CE
15. Fichas de Unidades Curriculares (FUC)
16. Instrumentos de monitorização
17. Docente (s) responsável (eis) pela Coordenação do Ciclo de Estudos
18. Corpo docente do CE
19. Pessoal não docente/técnicos
20. Estágios curriculares obrigatórios
21. Objetivos do Ciclo de Estudos
22. Metodologias de ensino e avaliação
23. Avaliação da aprendizagem dos estudantes

9. Nome e grau do CE

Par
Car
CE

O que implica?

Solicitação de dados/evidência sobre....

- o n.º de ingressos por ano (por regime de ingresso)
- O n.º de docentes, regime de tempo, qualificação, UC atribuídas, n.º de horas
- Planos de estudos, Fichas de Unidade Curricular (FUC)

22. Metodologias de ensino e avaliação

23. Avaliação da aprendizagem dos estudantes

Parte II

Caracterização do CE
em avaliação

24. Procedimentos para a recolha de informação

25. Resultados académicos

26. Empregabilidade

27. Síntese – Análise SWOT do Ciclo de Estudos

28. Proposta de ações de melhoria

29. Recomendação da CAE ao Conselho de
Administração da ARES

24 Procedimentos para a recolha de informação

Parte II

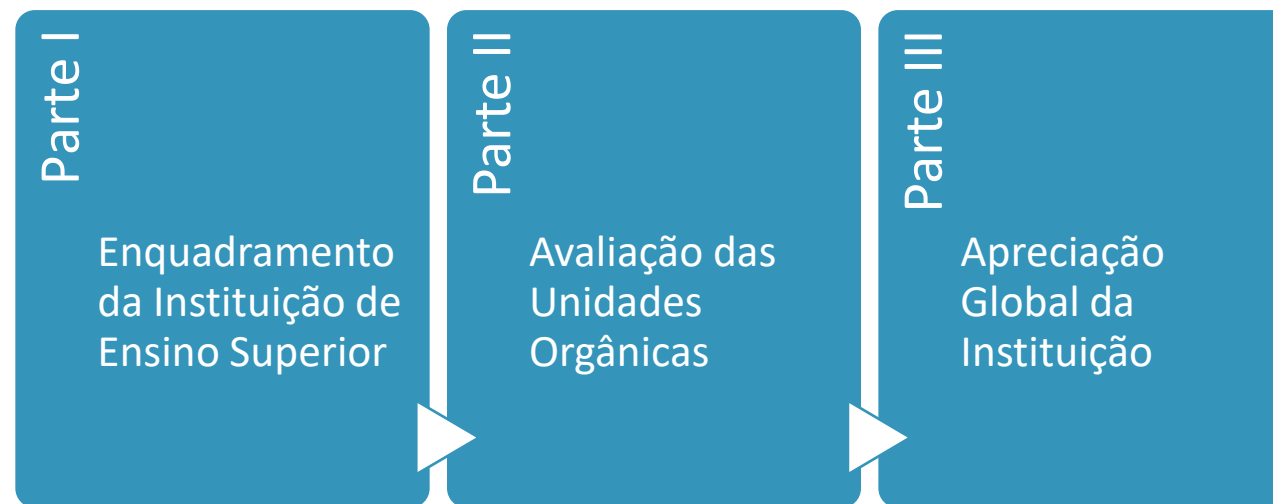
Caracterização do C
em avaliação

O que implica?

Solicitação de dados/evidência sobre....

- n.º de reprovações, desistências,,
- n.º de diplomados, empregabilidade
- Relatórios de Unidade Curricular (RUC), Relatórios de Avaliação do Curso (RAC)
- Inquéritos pedagógicos
- Atas/registo de reuniões

Relatório de Avaliação Externa Institucional | RAEI



Parte I

Enquadramento da Instituição de Ensino Superior

1. Apresentação da Instituição de Ensino Superior

2. Apresentação da Entidade Instituidora

Requisitos Gerais

3. Projeto Educativo, científico e cultural

4. Organização e gestão (órgãos de gestão da IES e UO ; autonomia científica e pedagógica; participação dos docentes, investigadores e estudantes; SIGQ;

5. Ensino (Procura e acesso, sucesso escolar, ligação à investigação; empregabilidade)

6. O corpo docente (corpo docente próprio e política de recrutamento;)

7. A atividade científica e tecnológica (políticas de investigação científica e desenvolvimento tecnológico; políticas prestação serviços à comunidade; políticas de captação de receitas próprias)

1. Apresentação da Instituição de Ensino Superior

Parte I

Enquadramento
da Instituição de
Ensino Superior

O que implica?

Solicitação de dados/evidência sobre....

- A constituição e funcionamento dos órgãos (e.g., atas conselhos pedagógico e científico)
- Planos estratégicos, relatórios de atividades, plano de atividades
- o n.º de ingressos por anos; n.º de reprovações, desistências,, diplomados;
- O n.º de docentes, regime de tempo, qualificação
- Relatórios de contas

7. Atividades científicas e tecnológicas (políticas de investigação científica e desenvolvimento tecnológico; políticas prestação serviços à comunidade; políticas de captação de receitas próprias)

Parte I

Enquadramento
da Instituição de
Ensino Superior

8. Políticas de colaboração Nacional

9. Políticas de internacionalização

10. Instalações

11. Mecanismos de ação social

12. Informação para o exterior

Requisitos específicos

13. Oferta Formativa (Mínimo CE acreditados e registados)

14. Corpo Docente (Rácios – qualificação e parte do quadro)

8. Políticas de colaboração Nacional

Parte I
Enquadramento
da Instituição
Ensino Superior

O que implica?

Solicitação de dados/evidência sobre....

- Protocolos de colaboração
- Resultados efetivos da colaboração
- N.º de bolsas e valores

14. Corpo Docente (Rácios – qualificação e parte do quadro)

Parte II

Avaliação das Unidades Orgânicas

15. Ensino (adequação oferta formativa; evolução estudantes; diplomados e empregabilidade)
16. Corpo Docente (adequação n.º, qualificação e especialização; estabilidade e dinâmica da formação)
17. Instalações
18. Atividades de Investigação e desenvolvimento
19. Produção artística
20. Prestação de serviços à comunidade
21. Colaboração nacional e internacional
22. Sistema Interno de Garantia de qualidade (contributo das UO)

26. Apreciação Global, pontos fortes, pontos fracos e recomendações de melhoria
 - Apreciação Global das UO
 - Áreas de excelência
 - Áreas com fragilidades
 - Recomendações de melhoria

15. Ensino (adequação oferta formativa; evolução estudantes; diplomados e empregabilidade)

Parte II
Avaliação das
Unidades Orgânicas

nação)

O que implica?
Solicitação de dados/evidência sobre....

Por UO (o que inclui CE)

- O n.º de ingressos por anos; n.º de reprovações, desistências,, diplomados, empregabilidade
- O n.º de docentes, regime de tempo, qualificação
- Protocolos de colaboração
- Produção científica
- Resultados efetivos da colaboração
- N.º de bolsas e valores
-

Áreas com fragilidades

Recomendações de melhoria

Parte III

Apreciação Global
da IES

27. Apreciação global da IES (objetivos, contexto e percurso evolutivo)

28. Pontos fortes de organização e funcionamento da IES

29. Pontos fracos da organização e funcionamento da IES

30. Recomendações de melhoria

Recomendações essenciais

Sugestões de melhoria

Concretamente, na recolha de dados...

- O GP terá de proceder a uma análise prévia dos relatórios de autoavaliação (no que diz respeito à presença ou omissão de informação/dados)
- Poderá haver a necessidade de solicitar esta informação, dados ou documentação
 - Por iniciativa própria (no caso de informação/dados considerados essenciais)
 - A pedido da CAE

uma vez, duas vezes, três vezes.... Antes do início do processo de avaliação de externa; durante o processo de avaliação (seja na visita ou não)

Concretamente, na preparação e no decurso da visita

- Agilizar o estabelecimento das datas e alinhamento das visitas com as IES, CAE e ARES
- Recursos necessários para a visita
- Envio do programa de visita e pedido da lista/identificação interlocutores por reunião (CAE – IES)
- Remeter a lista à CAE
- Pedido de ajustes (ou mesmo mudanças substanciais) na lista fornecida pela IES

uma vez, duas vezes, três vezes.....

O efeito cumulativo pode....

- Criar tensões (entre as IES e a CAE)
- Aumentar resistências

E para as IES quem é o rosto de todo este processo?

O GP



O que fazer?

3. Clarificar o papel do GP às IES

O gestor de procedimentos – enquadramento*

Artigo 10.º - Gestor de Procedimentos (GP)

- 1. Cada procedimento de avaliação tem um GP da ARES, a designar pelo Conselho de Administração.
- 2. Ao GP compete **instruir o procedimento**, verificando toda a documentação submetida pela Instituição de Ensino Superior e outras condições para se iniciar o processo de avaliação.
- 3. O GP **assegura a ligação e comunicação** entre o **Conselho de Administração da ARES**, a **Comissão de Avaliação Externa** e a **Instituição de Ensino Superior**, participando nas diversas fases da avaliação externa, contribuindo para que o processo avaliativo decorra de acordo com as normas de procedimento aplicáveis.

* [Regulamento de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior Cabo-verdiano](#), Deliberação n.º 016/CA-ARES/2020, de 17 de dezembro, publicado no BO II Série, n.º 180/2020, de 31 de dezembro, que o aprova.

O GP não avalia: agiliza o processo, gere procedimentos

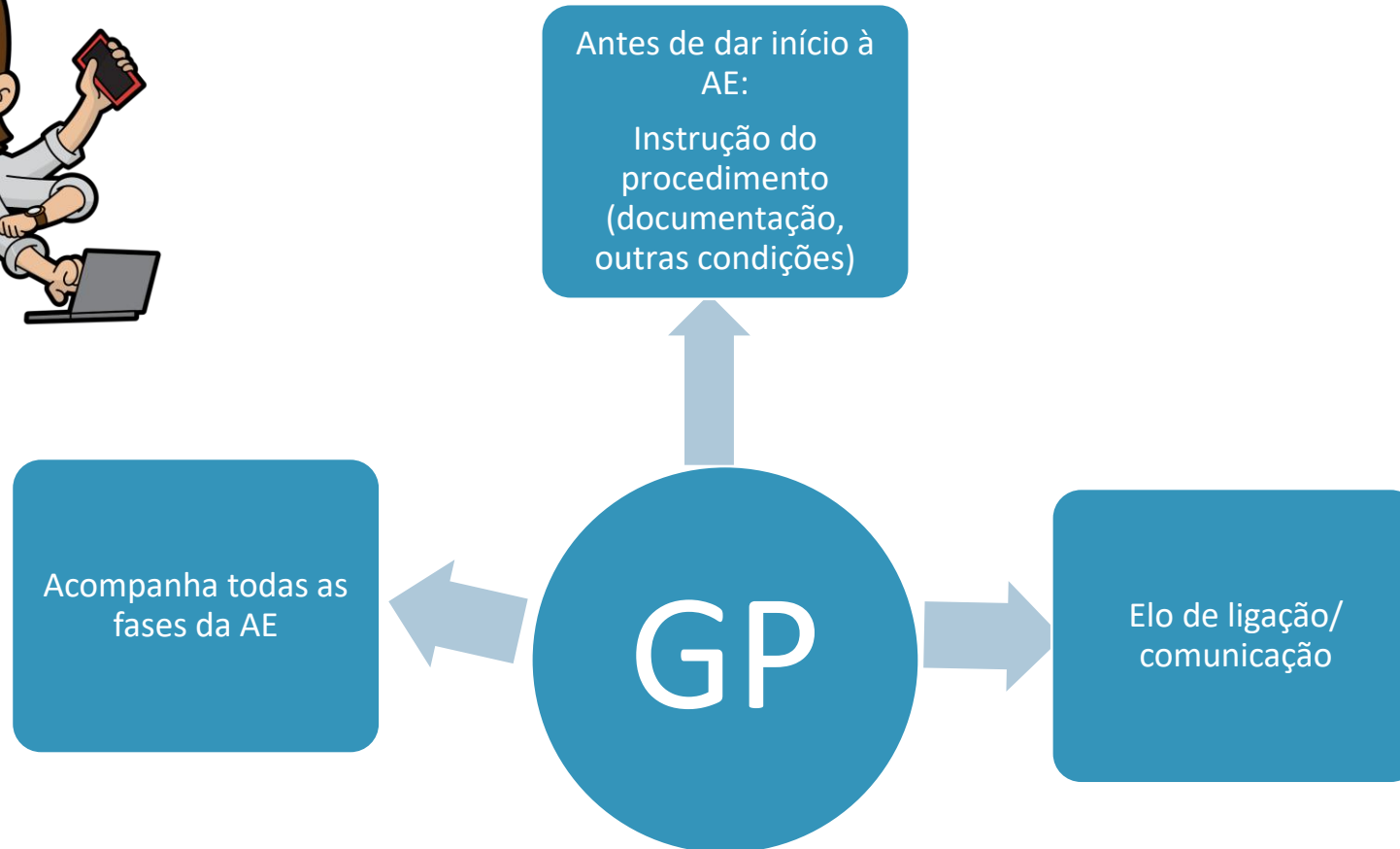
Artigo 11º Comissões de Avaliação Externa

- 1. A avaliação externa é realizada por Comissões de Avaliação Externa (CAE) compostas por **peritos independentes**, com qualificação adequada.
- 2. A **Comissão de Avaliação Externa é composta** por três (3) a cinco (5) elementos, consoante a complexidade das tarefas de avaliação envolvidas, sendo constituída por:
 - a) **Presidente**, personalidade de reconhecido **mérito científico**, com **experiência de gestão universitária** de topo, podendo ser uma **personalidade estrangeira**;
 - b) Um (1) a três (3) **vogal(is)**, doutores com *curriculum académico* relevante;
 - Um (1) **vogal**, representante das ordens ou associações **profissionais** ou de empresas/instituições públicas ou privadas.

Especificamente....

1. O GP acompanha todas as visitas das Comissões de Avaliação Externa.
2. Ao GP compete:
 - Auxiliar o Presidente da CAE nas atividades de coordenação da Comissão de Avaliação Externa;
 - Estabelecer/informar, sob a orientação do presidente da CAE (e considerando os limites temporais definidos pela ARES) as datas e a agenda da visita.
 - Disponibilizar apoio logístico, metodológico, técnico e de aconselhamento aos membros da CAE
 - ✓ Reportar à ARES quaisquer incidentes ou constrangimentos/aspectos não previstos no decorrer do processo de avaliação externa (neste caso, inclui redigir informação/relatório de análise crítica do(s) processos (s), com o objetivo de antecipar/prevenir situações similares)

TAREFAS EXIGENTES MAS....



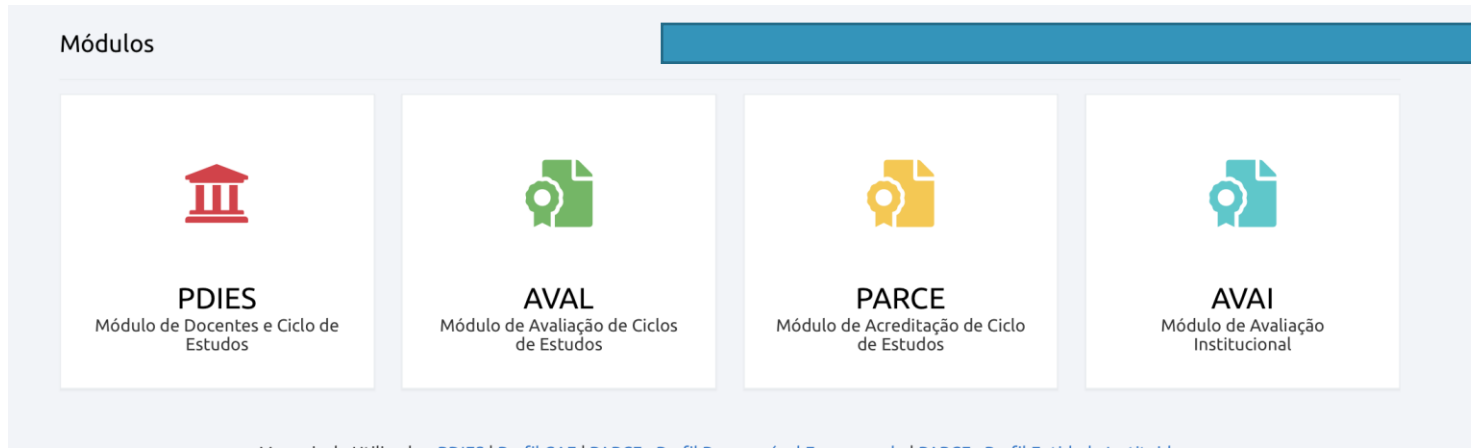
CALMA: FUNÇÕES EXIGENTES MAS DELIMITADAS



- O GP não integra a CAE, não assume funções de avaliador externo
- O GP é o elo de ligação/veículo de comunicação entre IES - CAE - ARES
- Acompanha as diversas fases da avaliação externa

Um outro recurso importante: A plataforma

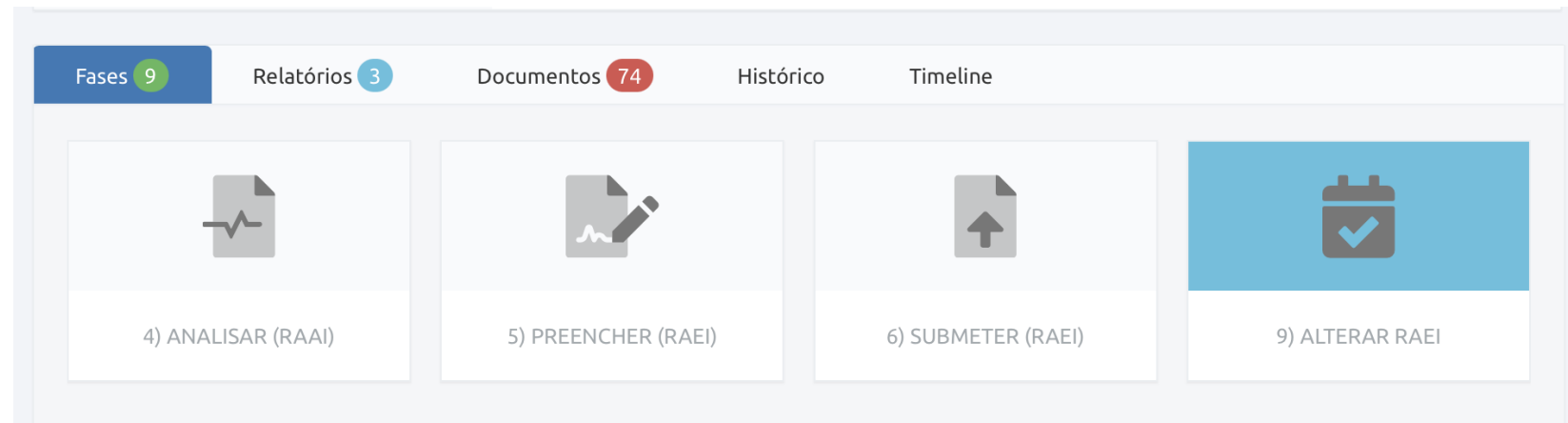
Módulos



The screenshot shows a dashboard with four module cards. Each card has an icon, a title, and a description. The first card has a red building icon and is titled 'PDIES' with the description 'Módulo de Docentes e Ciclo de Estudos'. The second has a green document icon with a ribbon and is titled 'AVAL' with 'Módulo de Avaliação de Ciclos de Estudos'. The third has a yellow document icon with a ribbon and is titled 'PARCE' with 'Módulo de Acreditação de Ciclo de Estudos'. The fourth has a teal document icon with a ribbon and is titled 'AVAI' with 'Módulo de Avaliação Institucional'.

- PDIES
Módulo de Docentes e Ciclo de Estudos
- AVAL
Módulo de Avaliação de Ciclos de Estudos
- PARCE
Módulo de Acreditação de Ciclo de Estudos
- AVAI
Módulo de Avaliação Institucional

- ✓ Diminui a necessidade de contactos diretos
- ✓ Permite o acompanhamento do processo
- ✓ Promove a transparência



The screenshot shows a process flow interface with a navigation bar and four main action cards. The navigation bar includes 'Fases' (9), 'Relatórios' (3), 'Documentos' (74), 'Histórico', and 'Timeline'. The main area contains four cards: '4) ANALISAR (RAAI)' with a document and pulse icon, '5) PREENCHER (RAEI)' with a document and pencil icon, '6) SUBMETER (RAEI)' with a document and upload icon, and '9) ALTERAR RAEI' with a calendar and checkmark icon. The 'ALTERAR RAEI' card is highlighted in blue.

Fases 9 Relatórios 3 Documentos 74 Histórico Timeline

- 4) ANALISAR (RAAI)
- 5) PREENCHER (RAEI)
- 6) SUBMETER (RAEI)
- 9) ALTERAR RAEI

4. Possíveis “situações críticas” e estratégias de gestão assertivas

Mas incidentes, situações críticas podem ocorrer....

- Juízos de valor, criticismo/autoritarismo por parte de algum dos membros do CAE
- Comportamento hostil, resistência ou “sabotagem” por parte da IES no decorrer da visita
- Não cumprimento das recomendações para a visita (e.g., n.º interlocutores, sobreposição de representações, tentativas de manipular/pressionar alguns interlocutores)
- Pressão sobre o GP (antes, durante ou depois da visita)

Mas incidentes, situações críticas podem ocorrer....

Como proceder?

- No decorrer da visita, o presidente da CAE assume a liderança, logo, deve assumir esta gestão
- O GP regista e reporta (não invalida o aconselhamento)
- O GP é imparcial e neutro:
 - Não assume uma das partes
 - “Representa” a ARES
- Em última instância, informa de imediato o conselho de administração

Mas incidentes, situações críticas podem ocorrer....

E quando há o confronto direto com o GP?

O GP

- Clarifica o seu papel
- Reporta ao conselho de administração
- Adota um comportamento assertivo

O que é um comportamento assertivo?

Assertividade - capacidade de discordar e de expressar o seu ponto de vista e, simultaneamente, respeitar o ponto de vista do outro.

Como?

- Expresso de forma direta e firme o meu ponto de vista e mostro que compreendo e respeito o ponto de vista do outro
- Os meu comportamento verbal e não verbal é congruente
- Uso um tom de voz firme, sem hesitações ou interjeições, sem sarcasmo ou hostilidade
- Mantenho o tom de voz durante toda a interação
- Falo pausadamente

Respostas/estratégias assertivas

- Não fico em silêncio (isso pode causar mais problemas a longo prazo). Devo considerar as consequências de não me pronunciar.
- Uso o 'e' e não o 'mas' quando apresento o meu argumento
 - “Percebo o seu ponto de vista mas acho que pode....”
 - “Percebo o seu ponto de vista e acho que pode...”
- Não uso termos absolutos (sempre, nunca)
 - “Usa sempre o mesmo argumento para...”
 - “Constato que usa com alguma frequência o argumento...”

Respostas/estratégias assertivas

- Foco-me em factos concretos e não nas generalidades
 - “Não cumpriu nada do plano das visitas”
 - “Três pessoas estiveram presentes em três reuniões diferentes”
- Expresso o impacto da situação e não recrimino ou rotulo.
 - “Só quer dificultar a avaliação”
 - “Uma atitude de suspeita dificulta a avaliação”
- Quando há excessiva hostilidade, mudo o foco e adio o motivo do “conflito”
 - “Estamos ambos/todos cansados, vamos fazer uma pausa”

Obrigada pela atenção e discussão