



**Universidade
Jean Piaget de Angola**

GCI-Unipiaget-Angola

PDI

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

PDI 2023/2033

Índice Geral

Página em branco	6
1. Enquadramento, Missão, Valores E Visão	7
2. Perfil Institucional	8
Origens e Evolução	8
Breve Histórico da IES.....	8
Perfil da organização.....	9
Desenvolvimento do Projecto Angolano.....	10
Fases do Projecto Angolano.....	10
Evolução da Missão Institucional – Actividade Educativa	11
Responsabilidade Social.....	13
Denominação das Unidades Orgânicas (UO).....	13
Modalidades de ensino a ser praticado.....	14
3. Organização E Gestão Do Corpo Discente.....	15
Dinâmicas do número de alunos ao longo do tempo.....	15
<i>Projecção de Matrículas dos estudantes por cada ano e por cada curso;</i>	17
<i>Número de estudantes que concluíram, , o final do ciclo de formação (Licenciaturas</i>	22
4. Dispositivos Educativos.....	25
Extensão Universitária	25
Projeções de Cursos de Pós-Graduação.....	33
5. Organização E Gestão Das Infraestruturas E Recursos Materiais	35
6. Processo De Elaboração Do PDI, E Metodologia	35
Contexto Social, Económico E Organizacional Da Universidade	37
Sustentabilidade e Responsabilidade Social.....	39
Sustentabilidade Económico-financeira.....	40
Investigação, Inovação e Sustentabilidade.....	41
Expectativas, face ao slogan Institucional (Inovação, Rigor e Qualidade)	47
7. Valorização Dos Recursos Tangíveis E Intangíveis	48
8. Contextualização Da Universidade No Subsistema Do Ensino Superior	49
Contextualização da Universidade no subsistema e áreas de intervenção;	49
Análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças - “análise FOFA/SWOT”;	49
Áreas de actuação académicas ou linhas de orientação estratégicas	50
9. Horizontes E Oportunidades.....	52
Pontos Fracos a Mitigar.....	53
10. Plano Gradual De Implementação Das Estratégias De Desenvolvimento Durante O Período De Vigência Do PDI.....	59
Mapeamento E Operacionalização De Estratégias De Desenvolvimento.....	59
Descrição das fases de implementação gradual e desenvolvimento dos cursos e/ou outros serviços;	59
11. Organização E Gestão Do Ensino.....	61
12. Organização E Gestão Do Pessoal Técnico-Administrativo.....	62
Visão de desenvolvimento sustentável dos colaboradores técnico-administrativos	62
13. Organização E Gestão Do Corpo Docente.....	67

O número e tipo de acções de formação de superação e capacitação dos docentes e investigadores;	67
As acções de capacitação, superação, actualização, aperfeiçoamento do corpo docente;.....	68
Projectão do Recrutamento e Contratação do Corpo Docente;	68
<i>Rácio desejado de docentes face aos graus académicos e aos ciclos de formação.....</i>	<i>71</i>
14. Organização E Gestão Da Avaliação Interna E Externa E Processos De Melhoria	71
Situação Actual Da Unipiaget	71
O Processo de Auto-Avaliação na Universidade Jean Piaget de Angola.....	72
Objectivos	73
Objectivo Geral	73
Objectivos Específicos	73
Dimensões a serem avaliadas.....	74
Dimensões a serem avaliadas.....	75
<i>Ensino, Investigação e Extensão Universitária</i>	<i>75</i>
<i>Administração E Gestão Organizacional.....</i>	<i>76</i>
Indicadores a serem avaliados.....	76
Procedimentos	78
Etapa de Preparação	78
Etapa de implementação da auto-avaliação.....	79
Etapa de Síntese e/ou consolidação:.....	81
Metodologias de recolha e análise das informações	82
Recolha das Informações	82
a. Ferramentas de análise quantitativa.....	82
<i>Nível de Satisfação dos estudantes.....</i>	<i>82</i>
<i>Nível de Satisfação dos docentes e PTA.....</i>	<i>83</i>
<i>Caracterização e Avaliação do corpo docente e órgãos de governo da universidade</i>	<i>83</i>
<i>Amostragem.....</i>	<i>84</i>
b. Ferramentas de análise qualitativa.....	84
<i>Entrevista Estruturadas aos concelhos reitoral e secretaria geral.....</i>	<i>84</i>
<i>Análise SOWT por Faculdade.....</i>	<i>84</i>
c. Análise dos dados recolhidos.....	85
<i>Entrevistas Semi-estruturadas.....</i>	<i>85</i>
<i>Análise SWOT</i>	<i>85</i>
Cronograma da Auto-avaliação Institucional.....	85
Recursos	87
<i>O PDI, Gestão da Qualidade e a Auto-avaliação.....</i>	<i>88</i>
15. Conclusões	88
16. Referências bibliográficas.....	90

Índice de Figuras

Figura 1: Flow-Chart Organizacional da Unipiaget e suas UO	14
Figura 2: Dinâmicas de matriculados ao longo do tempo.....	15
Figura 3: Evolução de matrículas a cada 5 anos	16
Figura 4: Evolução percentual de matrículas (11) anos	16
Figura 5: Dinâmica de matrículas na FHAEFP	19
Figura 6: Dinâmica de matrículas na FCT	19
Figura 7: Dinâmica de matrículas na FCS	20
Figura 8: Dinâmica de matrículas na FCSH	20
Figura 9: Dinâmica de matrículas nos Cursos de Mestrado (01).....	21
Figura 10: Dinâmica de matrículas nos cursos de Mestrado (02).....	21
Figura 11: Dinâmica do n de licenciados na FCS nos últimos anos	22
Figura 12: Dinâmica do n de licenciados na FCT nos últimos anos.....	23
Figura 13: Dinâmica do n de licenciados na FHEAFP nos últimos anos	23
Figura 14: Dinâmica do n de alunos de mestrados que concluíram a formação nos últimos anos	24
Figura 15: Flow-Chart do Centro de Estudos, Desenvolvimento e Inovação.....	44
Figura 16: Flow-Chart das Políticas de Extensão e Pesquisa (2023-2033)	45
Figura 17: Flow-Chart da criação do Curriculum do Investigador da Unipiaget (2023-2033).....	47
Figura 18: Alocação dos Indicadores a intervir por diferentes níveis.....	51
Figura 19: Horizontes a melhorar a médio prazo (2023/2025).....	52
Figura 20: Dinâmicas entre processo de avaliação interno e horizontes a curto-médio prazo	53
Figura 21: Pontos Fracos a mitigar a curto-médio prazo.	53
Figura 22: Propostas de melhoria dos Principios da Gestão Académica (01).....	55
Figura 23: Propostas de melhoria dos Principios da Gestão Académica (02)	57
Figura 24: Propostas de melhoria dos Principios da Gestão Académica (03)	58
Figura 25: Implementação e dos Indicadores da Pirâmide Organizacional.....	59
Figura 26: Cronograma de implementação das estratégias propostas a curto-médio prazo (Gestão Académica)	61
Figura 27: Evolução do PTA nos últimos 13 anos.....	64
Figura 28: Organigrama da visão sustentável de Organização e Gestão do PTA.....	66
Figura 29: n absoluto e % de professores ao longo dos anos (2010-2023).....	69
Figura 30: Rácio Professor/alunos	70
Figura 31: Fluxograma da articulação das funções das CAAs e dinâmicas para a elaboração do RAA	80

Índice de Tabelas

Tabela 1: Projecção de Vagas 2023/2033	17
Tabela 2: Propostas de dinamização face ao n acima apresentados.....	25
Tabela 3: Parcerias institucionais, Extensão Universitária	26
Tabela 4: Projecção de cursos de Licenciatura e Pós-Graduações.....	34
Tabela 5: Nr.º total dos RH do ano de 2021/2022.....	62
Tabela 6: Distribuição do corpo docente, dados relativos a 2021/2022.....	68
Tabela 7: Cronograma de Elaboração, Implementação e Comunicação da Auto-Avaliação Institucional.....	86

Página em branco

1. Enquadramento, Missão, Valores E Visão

No seguimento da autonomia e da criação da Universidade Jean Piaget de Angola, através do Decreto Executivo n.º 44-A/01, de 6 de julho de 2000, e, passados vinte e três (23) anos, torna-se necessário apresentar um novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para, conjuntamente com a Entidade Promotora e o órgão de tutela, o MESCTI, traçar as linhas orientadoras para o período vigente 2023/2033.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2033 é o documento de intervenção que permitirá definir a missão da Universidade Jean Piaget de Angola (UNUPIAGET), a sua visão e objectivos estratégicos e as grandes áreas de intervenção, sendo, por isso, um instrumento fundamental de apoio à gestão da UNUPIAGET e um indicador para a construção do seu futuro.

As estratégias aqui apresentadas não constituem uma ruptura com o passado, pelo contrário, dão continuidade e procuram melhorar os resultados alcançados anteriormente projectando novas linhas de desenvolvimento, explorando novas oportunidades, quer emergentes, quer vindouras. As referências para a elaboração das novas estratégias são as possíveis ameaças do momento presente que, transformadas em desafios, levarão à definição de uma nova trajetória para se concretizar, com sucesso, e que se reflectirão nas actividades da própria Universidade. Com estas actividades pretende-se ter um impacto positivo e significativo na sociedade, à escala nacional, global, mas também e sobretudo, ao nível local, através da participação no plano do desenvolvimento sustentável das áreas urbanas situadas em redor do campus da Universidade. Dessa forma, a distribuição das actividades académicas da UNUPIAGET, deve, também, ser encarada como uma oportunidade, um ponto forte e um traço distintivo desta instituição.

A Universidade Jean Piaget de Angola desenvolve a sua actividade no quadro de uma Missão contratualizada com o Estado e a Sociedade, respeitando um conjunto de Valores que entende como padrões de conduta e com uma Visão que reflecte a sua ambição e a sua exigência face às responsabilidades que deve assumir.

É Missão da Universidade a criação de conhecimento científico, cultural e artístico, a formação a nível superior, fortemente fundeada na investigação, a valorização social e económica do conhecimento e a participação activa no progresso das comunidades onde se insere, permitindo, assim, uma diferenciação no contexto de formação do estudante UNUPIAGET.

Como visão, a UNIPIAGET pretende ser uma universidade de investigação sustentável ao mesmo tempo que transformadora, com influência e reconhecimento nacional e internacional, capaz de proporcionar, aos seus estudantes, uma experiência educativa potenciadora das suas capacidades, de promover o desenvolvimento integral da comunidade académica, colocando o seu património material e imaterial ao serviço do desenvolvimento científico, cultural e socioeconómico.

Este documento, elaborado após um processo de discussão no seio da Comunidade Académica procura reflectir a Missão, os Valores e a Visão institucional. A UNIPIAGET irá dessa desta forma desenvolver, nos próximos anos, a sua actividade, nas três áreas que se complementam na missão das instituições universitárias à escala mundial – a Educação, a Formação a Investigação, sob os princípios orientadores da qualidade, da multidisciplinaridade, da cooperação, da internacionalização, do desenvolvimento integral, da postura de abertura e intervenção, da racionalização, da eficiência e da sustentabilidade.

2. Perfil Institucional

Origens e Evolução

A Associação Instituto Piaget de Angola é uma pessoa colectiva dotada de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira. Foi constituída por escritura pública lavrada no 1º Cartório Notarial de Luanda em 10 de Fevereiro de 1999, e publicada no Diário da República nº 15 de 05 de abril de 1999. Tem sede, actualmente, na comuna do Capalanca, município de Viana, província de Luanda.

Breve Histórico da IES

A 8 de Julho de 1998 foi assinado, em Luanda, um protocolo de intenções entre o então Ministro da Educação Dr. António Burity da Silva Neto e o Instituto Piaget – Cooperativa para o Desenvolvimento Humano, Integral e Ecológico, C.R.L. na pessoa do seu Presidente Dr. António Oliveira Cruz. Abre-se, aqui, uma parceria de grande interesse na reforma do Sistema Educativo de Angola.

Sendo o Instituto Piaget uma Cooperativa sem fins lucrativos e que tem como principal horizonte estender-se a todos os países de língua oficial portuguesa, compromete-se, nesse mesmo protocolo, reinvestir todos os excedentes dos seus resultados.

Do ponto 2 do acordo final salienta-se a intenção do Instituto Piaget em alargar-se a várias regiões do país. Deste mesmo acordo ressalta, ainda, a vontade do Governo de Angola, através do seu Ministério da Tutela, ceder as áreas para, a partir daí, o Instituto Piaget, após a construção de raiz das infraestruturas necessárias, fazer o que melhor sabe (ensinar, formar, educar).

Reconhecido e garantido o terreno com 25 Ha na região de Viana – Luanda, o Instituto Piaget, na pessoa da sua Vice-presidente Dra. Maria da Conceição Couvaneiro, orienta todo um processo burocrático de constituição da A.I.P.A. - Associação Instituto Piaget de Angola, que culmina com a escritura pública a 10 de Fevereiro de 1999, conforme consta no DR de 1 de Abril do mesmo ano, folhas 548 a 552, Associação esta com sede inicial em Vila Alice na cidade de Luanda, transitando mais tarde para o Bairro Capalanca em Viana, também Luanda, onde ainda funciona dentro do Campus Universitário Jean Piaget.

Perfil da organização

A Associação Instituto Piaget de Angola (AIPA) rege-se pelos princípios do Instituto Piaget – Cooperativa para o Desenvolvimento Humano, Integral e Ecológico, C.R.L. (Portugal), Cooperativa de Ensino sem fins lucrativos, fundada em 1979 com os seguintes objectivos: “Proporcionar um ensino de qualidade, criar conhecimento e difundir valores humanos fundamentais, preparar os alunos para um desempenho adequado das suas actividades profissionais e contribuir para a sua indispensável formação pessoal e intelectual”. Estes objectivos decorrem dos princípios gerais da obra de Jean Piaget que não só inspiram o projecto pedagógico, mas também estão patentes na organização dos planos curriculares. Esta orientação estratégica enraíza-se, ainda, no facto do renomado pedagogo, cientista, e pensador ser o primeiro presidente de honra da instituição em Portugal, e ter aceitado “avec joie”, em carta histórica, atribuir o seu nome à instituição. Decorrente da missão de difundir valores humanos fundamentais, o Instituto Piaget - Cooperativa para o Desenvolvimento Humano, Integral e Ecológico, C.R.L. (Portugal) estendeu a sua actividade à cooperação com os países de língua oficial portuguesa. Nessa

medida, e em estreita colaboração com as entidades oficiais de cada país, criou em 1999, organismos promotores das Universidades Jean Piaget em Angola, Moçambique e Cabo Verde e, em 2010, instituiu entidades que irão enquadrar as futuras Universidades Jean Piaget no Brasil e na Guiné-Bissau.

Desenvolvimento do Projecto Angolano

O instituto Piaget tem vindo a implementar em Angola, como noutras regiões do mundo, uma filosofia de matriz antropológica/cultural e filantrópica, inspirada nos valores primordiais de um humanismo integral, criativo e inovador. Para o efeito criou a AIPA, entidade de direito angolano, cujos estatutos estabelecem que todos os excedentes, resultantes da sua actividade económica, sejam investidos nas seguintes áreas de desenvolvimento: educação, investigação científica e tecnológica; solidariedade, convívio e promoção social; protecção do meio ambiente e, participação activa no desenvolvimento humano integral e ecológico dos diferentes grupos sociais e culturais.

Fases do Projecto Angolano

Em fevereiro de 1998 uma Delegação do Instituto Piaget de Portugal chega a Luanda, com uma missiva endereçada a Sua Excelência o Senhor Ministro da Educação e Cultura, na qual se propunha a criação de vários Institutos Superiores em Angola.

Em resultado dessa proposta foi assinado, a 20 do mesmo mês, pelo Assessor Principal do Senhor Ministro da, Educação (Pedro Domingos Peterson) e pela Vice-Presidente do Instituto Piaget de Portugal (Maria da Conceição Henriques Serrenho Couvaneiro) um protocolo de intenções em que o Instituto Piaget de Portugal se propõe criar várias Instituições de Ensino Superior, integrados em rede universitária, e o Ministério da Educação e Cultura se compromete em reconhecer aquele Instituto português junto do Governo Angolano. No seguimento das directivas estabelecidas, em 24 de abril do mesmo ano, o Senhor Presidente do Instituto Piaget CRL (António Oliveira Cruz) remeteu o programa do projecto ao Assessor Principal de sua Ex.^a o Sr. Ministro da Educação e Cultura.

Como corolário do protocolo subscrito em fevereiro, o Sr. Ministro da Educação e Cultura e o Sr. Presidente do Instituto Piaget de Portugal, assinaram um acordo, em

Luanda, a 8 de Julho de 1998, no qual o Ministério da Educação e Cultura (MEC) aceita a criação do Instituto Piaget de Angola e onde o Instituto de Portugal se compromete a desenvolver uma rede universitária constituída por estabelecimentos de ensino superior nas seguintes áreas do saber: Ciências Sociais e Educação, Ciências da Saúde, Ciências Sociais e Humanas, Agronomia e Produção Alimentar, Engenharia e Ciências Tecnológicas, Belas Artes, Filosofia e Cultura, Desportos, Educação Física e Reabilitação. Em agosto de 1998, com a vinda de dois professores do Instituto Piaget de Portugal para Angola, iniciou-se a operacionalização deste acordo.

No cumprimento do plano estratégico, concebido para garantir a sustentabilidade do projecto, foram elaborados planos de estudos e programas curriculares destinados à preparação dos candidatos à entrada na Universidade. Uma vez concluídos, foram sujeitos à aprovação pela Direcção Nacional do Ensino Particular, cujo despacho favorável, em novembro de 1998, permitiu iniciar, no ano seguinte, este tipo de formação nas instalações da Escola de Formação de Quadros em Viana, alugadas para efeito.

Em dezembro de 1998, a Entidade Promotora iniciou a sua actividade económica, com a inscrição da Área Fiscal 04.3, sendo-lhe atribuído o número 0.124.124/00-3 do Registo Geral dos Contribuintes. Ainda nesse mês, foram-lhe concedidos terrenos na Província de Luanda pelo Governo Provincial, para instalar um Campus Universitário em local a determinar posteriormente.

Um ano após o lançamento da primeira pedra na parcela de 250.000,00m², situada no Bairro do Capalanga, município de Viana, e dando cumprimento à decisão da Comissão Instaladora, em 16 de Junho de 2000, pelas 10 horas da manhã, membros desta comissão, professores, alunos e trabalhadores, foram recebidos pelos Excelentíssimos Ministros da Saúde e da Educação e Cultura, o Senhor Embaixador de Portugal e o senhor Administrador do Município de Viana em representação do Governador da Província de Luanda, acompanhados por diversos quadros superiores destes organismos oficiais, por numerosos convidados e pelos trabalhadores do Departamento de Património e Obras (DPO) da Associação.

Evolução da Missão Institucional – Actividade Educativa

A Universidade Jean Piaget de Angola inicia as suas actividades no ano lectivo de 1999 com o curso de Formação Complementar Propedêutico nas Instalações do PUNIV de

Viana, passando para as suas instalações próprias no ano lectivo seguinte (2000) com 7 cursos distribuídos por 3 áreas científicas: Ciências Sociais e Humanas (Direito, Economia e Gestão, Sociologia, Psicologia Clínica); Ciências da Saúde (Medicina e Enfermagem) e Ciências das Tecnologias (Engenharia Electromecânica).

Em 2001 é acrescentado o curso de Informática de Gestão e em 2002 dá-se o início aos cursos de Ciências Farmacêuticas, Engenharia de Petróleos e Engenharia de Construção Civil e Ordenamento do Território.

No ano lectivo 2003 inicia-se o curso de Motricidade Humana e abre o funcionamento de alguns cursos em período pós-laboral: Direito, Economia e Gestão, Engenharia Electromecânica e Informática de Gestão.

O fim da guerra ocorrido em 2002 permitiu uma maior estabilidade e segurança ao Campus *Campus* pelo que permitiu a implementação do período pós-laboral aumentando assim a vida académica.

A paz facilitou, de forma significativa, a implementação do plano de desenvolvimento institucional em vigor na época. Foram também criadas instalações para a prática do desporto onde passaram a decorrer não apenas aulas práticas da Licenciatura em Motricidade Humana, mas também actividades lúdicas quer da Liga Desportiva da Universidade quer da restante comunidade académica.

- Em 2006 alarga o período Pós-Laboral para o curso de Psicologia Clínica e Sociologia; e o curso de Engenharia de Refinação de Petróleos.
- Em 2008, face à necessidade de suprir a falta de espaços lectivos para uma população académica em crescimento constante, a direcção decidiu expandir a sua estrutura física.
- Prevendo que em 2010 não teria instalações para albergar os alunos que entrassem pela primeira vez na Unipiaget, foi encomendado o projecto arquitectónico para um edifício de três pisos, com capacidade para 1700 alunos e, em simultâneo, acelerou a finalização de 7 novos laboratórios.
- Em 2013 surgem os primeiros cursos de mestrado, em Direito, Finanças Empresariais e Engenharia Civil.
- Em 2014, a fim de dinamizar as valências da Licenciatura em Ciências do Desporto e Motricidade Humana, foram criadas infraestruturas que permitissem, em simultâneo, a formação prática de estudantes nas áreas da Fisiologia do

Esforço e da Prescrição do Exercício, e a abertura à comunidade académica e não académica para a prática de exercício físico monitorizado.

- Em 2016, com o objectivo de aumentar a oferta de cursos de mestrado, são abertos os cursos de Psicologia do Desenvolvimento e da Educação e Psicologia do Trabalho e das Organizações.
- Em 2018 abre o mestrado em Saúde Pública.
- Em 2019 o leque de cursos da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas aumenta com a abertura da Licenciatura em Comunicação Social.

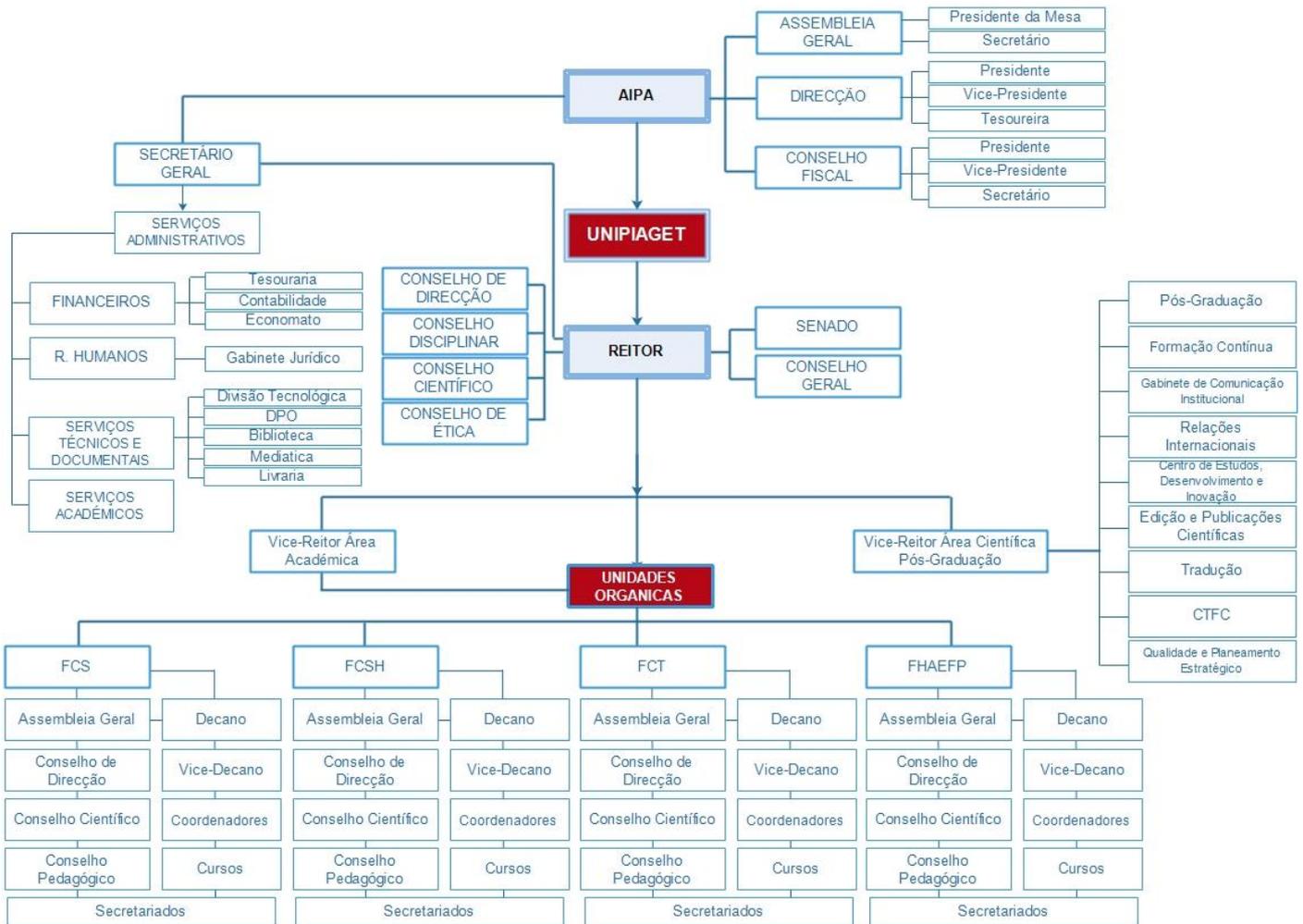
Responsabilidade Social

O Estatuto e Regulamento Geral da Universidade Jean Piaget de Angola preconizam que o seu projecto de desenvolvimento local e regional assente numa política de responsabilidade social, fundamentada na promoção da inclusão, do desenvolvimento económico, cultural e social e da defesa do meio ambiente. Tal implica a necessidade de demarcar, claramente, o lugar que a instituição ocupa neste contexto, enquanto participante interessada e com responsabilidades junto da comunidade onde se encontra implantada.

Denominação das Unidades Orgânicas (UO)

As unidades orgânicas que complementam a universidade, estão sob a tutela de uma estrutura que envolve uma relação de cooperação entre a entidade promotora e os órgãos de governo da universidade onde, cada qual, desempenha uma função preponderante no desenvolvimento institucional. Dessa forma, apresenta-se o organigrama que respeita quer os estatutos da AIPA, quer o corpo Académico quer as obrigações do Ministério do Ensino Superior.

Figura 1:Flow-Chart Organizacional da UNIPIAGET e suas UO



Modalidades de ensino a ser praticado.

Todos os cursos de graduação presentes na Universidades são leccionados em formato presencial, No entanto, face à necessidade de se reinventar estratégias de acompanhamento dos estudantes, durante o período pandémico, a estrutura universitária tem vindo a adaptar-se introduzindo, de forma gradual, formações não conferentes de grau (Seminários, Workshops, cursos de Especialização e de Formação Contínua) não presenciais promovendo, desta forma, a possibilidade de, a médio prazo, criar condições para a adaptação das diferentes unidades orgânicas e dos seus cursos, leccionarem algumas unidades curriculares em modo não-presencial, diversificando, desta forma, o ensino e-learning, uma vez que este modelo esteja legislado pela tutela.

3. Organização E Gestão Do Corpo Discente

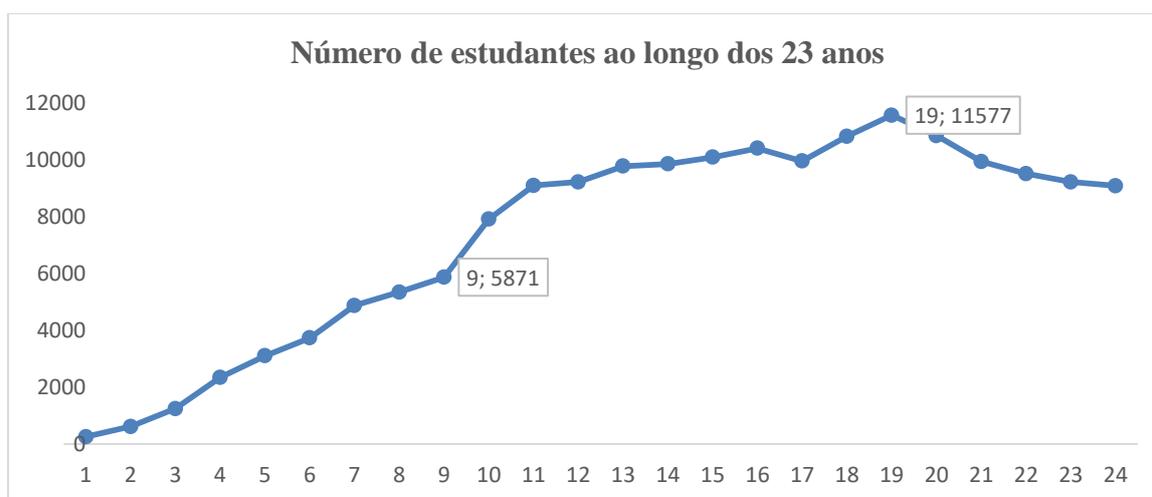
Previsão de estudantes em situação de tratamento excepcional (Maternidade, Serviço militar; Dirigente Associativo Estudantil a Nível Nacional; Estudante – atleta de Alta Competição...)

A previsão face aos estudantes em situação de tratamento excepcional é descrita no novo Regulamento Académico que saiu em despacho, em novembro de 2022.

Dinâmicas do número de alunos ao longo do tempo

Verificou-se um aumento significativo até 2018 (correspondente ao 19º ano da universidade). No entanto, desde essa data, o número de estudantes matriculados (entre 2020 e 2023) tem vindo a diminuir. (ver fig.2)

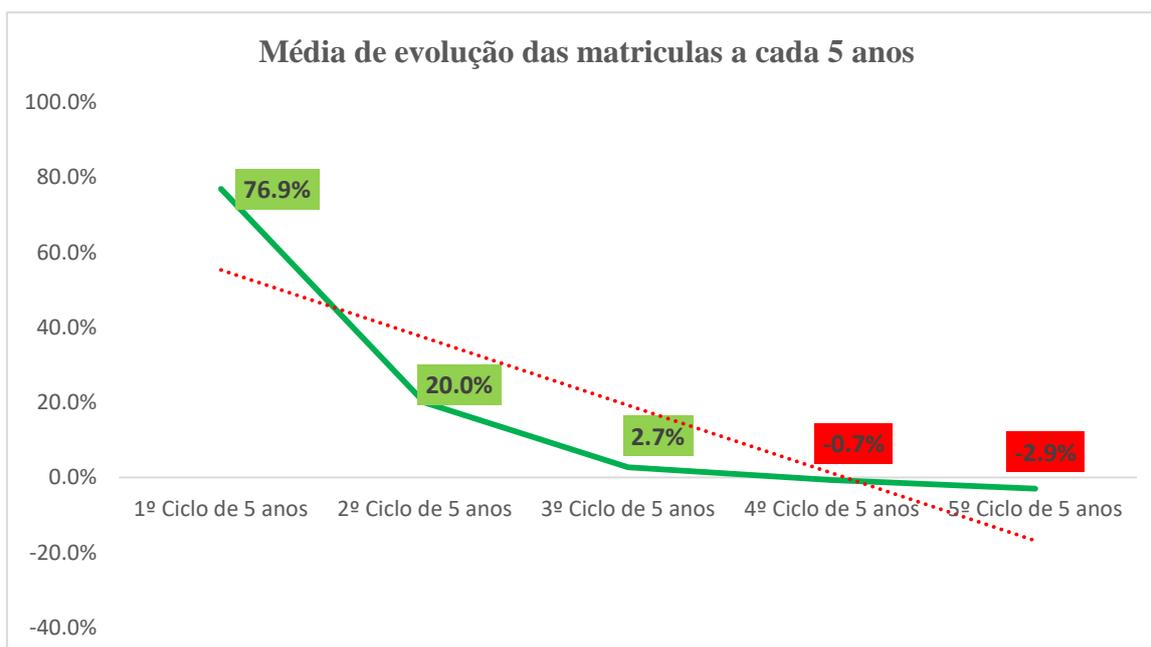
Figura 2: Dinâmicas de matriculados ao longo do tempo



Nota* (1) 2020- (24) 2023

Sendo caracterizado como um comportamento normal, os primeiros anos de existência da instituição, apontam para crescimentos entre os 76,9% (1.º ciclo de 5 anos) e 20,0% (2.º ciclo de 5 anos). No entanto, desde o 4.º ciclo de 5 anos, a tendência tem sido negativa (-0,7% e -2,9%) (ver tabela*)

Figura 3: Evolução de matrículas a cada 5 anos



Nota* ciclos de 5 anos lectivos, à excepção do último (3 anos)

Relativamente aos últimos 11 anos, denota-se uma dinâmica irregular havendo, entre 2018 e 2019, uma queda de 13% no número de matriculados. No entanto, a partir de 2021 tem-se verificado um ligeiro aumento (de -8,4% a -1,5%) estando, neste momento, o valor indexado, ainda, a um valor negativo.

Figura 4: Evolução percentual de matrículas (11) anos



Correspondência aos anos lectivos: 1= 2013; 2=2014(...); 6=2018; 7=2019; 8=2020; (...) 10=2022;11=2023

Projeção de Matrículas dos estudantes por cada ano e por cada curso;

Neste momento estão em funcionamento, na UNIPIAGET, 17 Cursos de Licenciatura com duração entre 6, 5 e 4 anos e 7 Mestrados com a duração de 2 anos.

O processo de selecção dos candidatos para esses cursos realiza-se, anualmente, em função do número de vagas existentes anunciado pela UNIPIAGET, em concordância com o Ministério do Ensino Superior.

Apenas com uma actualização da informação, relativa às condições dos recursos humanos, espaciais e materiais, alicerçados a ciclos de auto-avaliação, poder-se-á definir, com maior precisão, uma projecção mais precisa de matrículas. Tendo em conta que este processo conjunto ainda se encontra numa fase inicial, a presente projecção de matrículas foi realizada de acordo com a tendência dos últimos 5 anos. A mesma metodologia foi aplicada à projecção de licenciados.

Tabela 1: Projeção de Vagas 2023/2033

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE						
CURSO	GRAU ACADÉMICO	DURAÇÃO	Vagas		Matrículas	Diplomados
			Diu	Not		
Medicina Geral	Licenciatura	6 Anos	200		850	70
Ciências Farmacêuticas		5 Anos	200		440	80
Medicina Dentária			200		700	70
Enfermagem			300		1110	200
Fisioterapia		4 Anos	200		605	80
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS						
CURSO	GRAU ACADÉMICO	DURAÇÃO	Vagas		Matrículas	Diplomados
			Diu	Not		
Ciências da Comunicação	Licenciatura	5 Anos	100	50	110	30
Direito			300	50	1700	180
Psicologia			300		1000	215
Sociologia		4 Anos	100	50	100	20
Ciências do Desporto e Motricidade Humana			50	50	100	20
Economia e Gestão			300	150	1800	250
Direito	Mestrado	2 Anos	30		30	20
Finanças Empresariais			30		30	20
Psicologia do Desenvolvimento e da Educação			30		30	20

Psicologia do Trabalho e das Organizações			30	30	20	
Mestrado em Saúde Pública			30	30	20	
FACULDADE DE CIÊNCIAS TECNOLÓGICAS						
CURSO	GRAU ACADEMICO	DURAÇÃO	Vagas		Matrículas	Diplomados
			Diu	Not		
Engenharia Civil	Licenciatura	5 Anos	100	50	180	20
Informática de Gestão			150	50	370	40
Engenharia Eletromecânica			150	50	420	40
Engenharia de Pesquisa e Produção de Petróleos			100		185	20
Engenharia de Refinação de Petróleos			100		135	40
FACULDADE DE HUMANIDADES, ARTES EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE PROFESSORES						
CURSO	GRAU ACADEMICO	DURAÇÃO	Vagas		Matrículas	Diplomados
			Diu	Not		
Ensino do Português e Línguas Nacionais		4 Anos	50	50	100	20

A importância da projecção de vagas é um dos indicadores que ajudará a entender as dinâmicas dos números de alunos matriculados por curso, permitindo entender qual a trajectória da universidade nesta variável ajustando, desta forma, a probabilidade de abertura de novas vagas.

Nas seguintes tabelas, apresentam-se as dinâmicas de alunos matriculados por curso, nos últimos 13 anos. Relativamente aos dados da FHAEFP, verifica-se uma tendência positiva quanto ao número de alunos matriculados, ao longo dos últimos 13 anos.

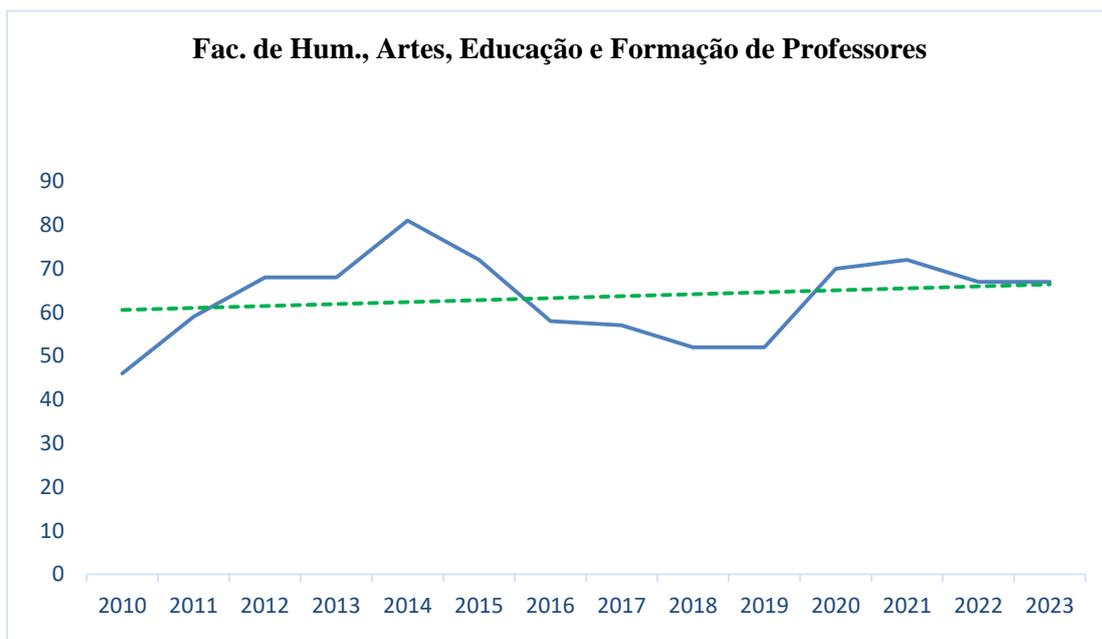


Figura 5: Dinâmica de matrículas na FHAEFP

Quando à FCT, verifica-se uma normalização dos cursos de licenciatura, à exceção da licenciatura em Engenharia de Pesquisa e Petróleos, na qual se observa uma diminuição desde 2017.

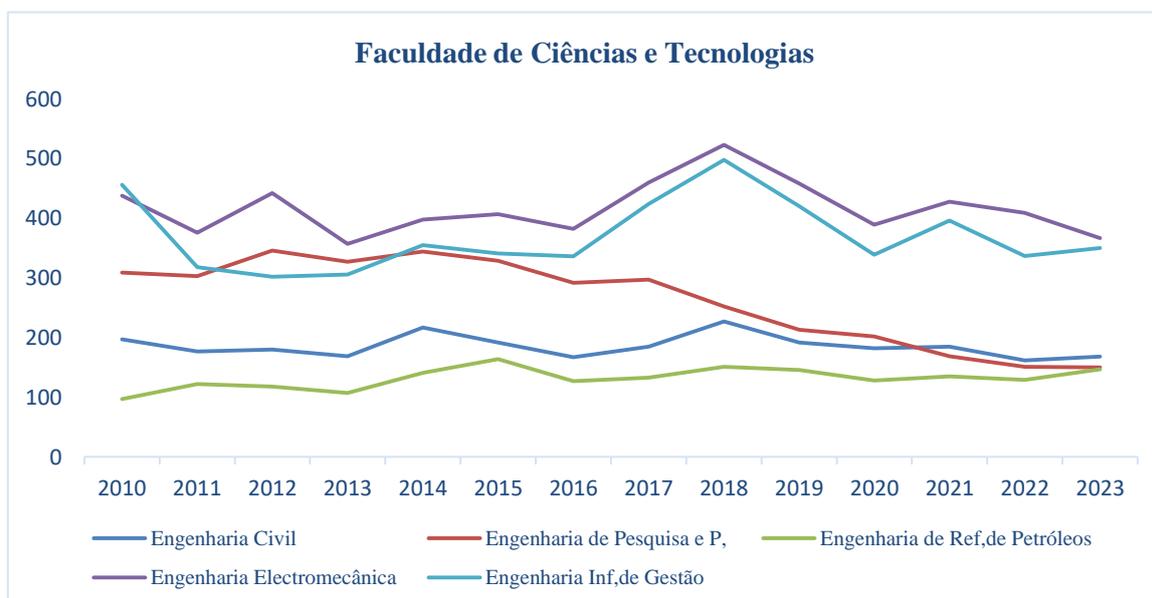


Figura 6: Dinâmica de matrículas na FCT

Fonte: SA

A Faculdade de Ciências da Saúde é, indissociavelmente, uma das que alicerça um maior índice de alunos matriculados. No entanto, verifica-se uma diminuição nos alunos de

Medicina Geral (desde 2012) com um ligeiro aumento verificado desde 2021. Por outro lado, a licenciatura em Enfermagem mantém-se, desde 2014, como aquela que apresenta o maior número de estudantes, nesta faculdade.

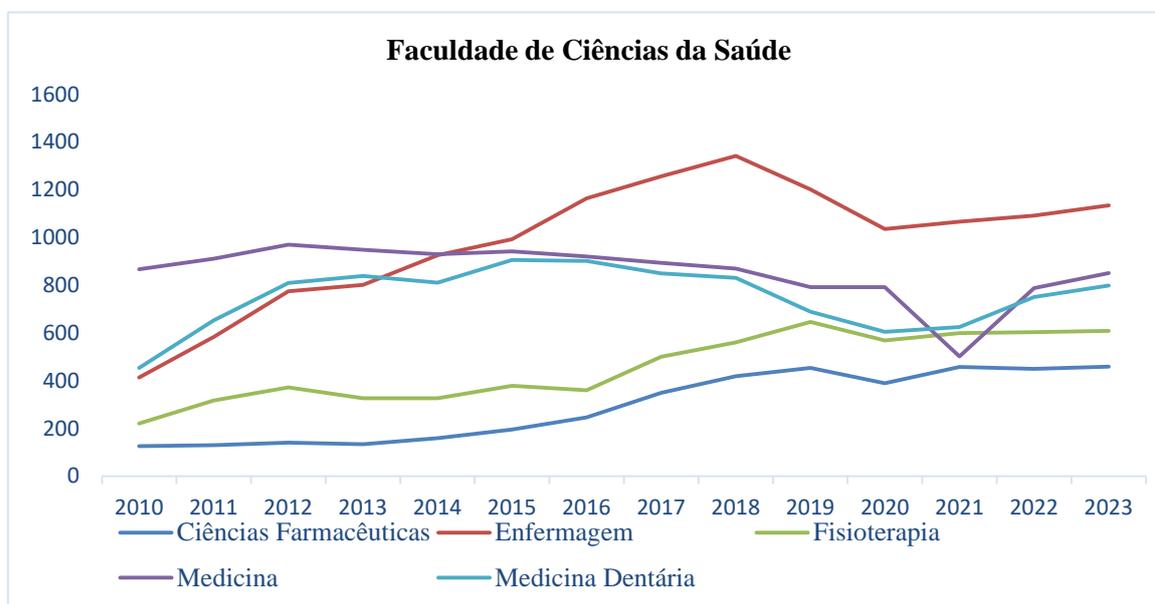
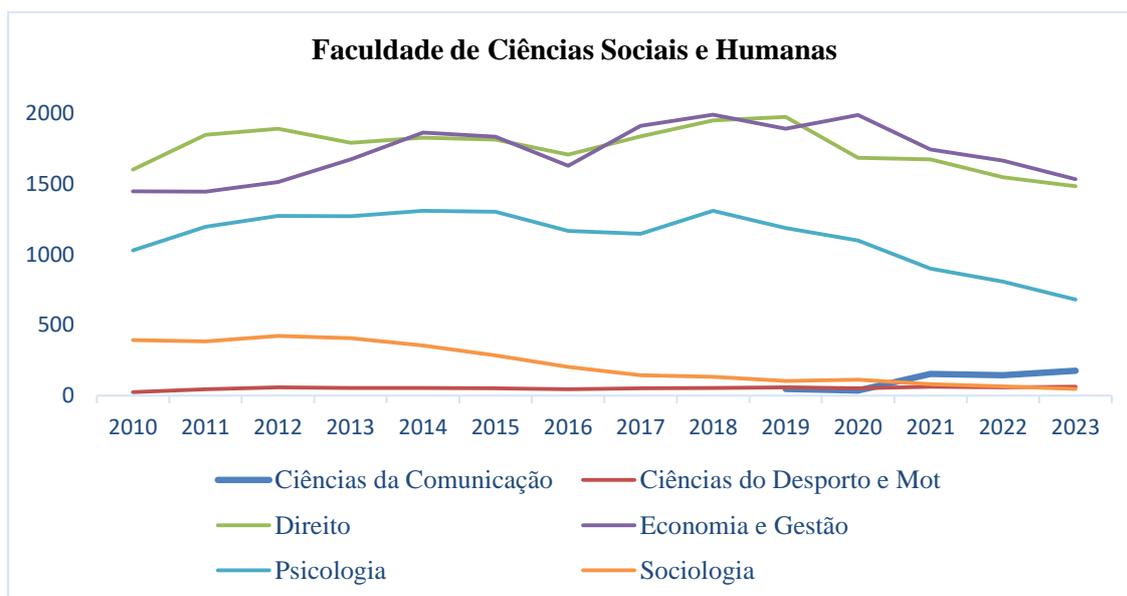


Figura 7: Dinâmica de matrículas na FCS

Relativamente aos cursos da FCSH, verifica-se uma tendência negativa no curso de Psicologia desde 2018, uma diminuição aparentemente controlada do curso de sociologia, e um número baixo (se bem que estável) de Ciências do Desporto e Motricidade Humana.

Figura 8: Dinâmica de matrículas na FCSH



Fonte: SA

As dinâmicas do quadro seguinte demonstram uma aproximação do número de matriculados nos cursos de mestrado abaixo referidos, do máximo das vagas existentes.

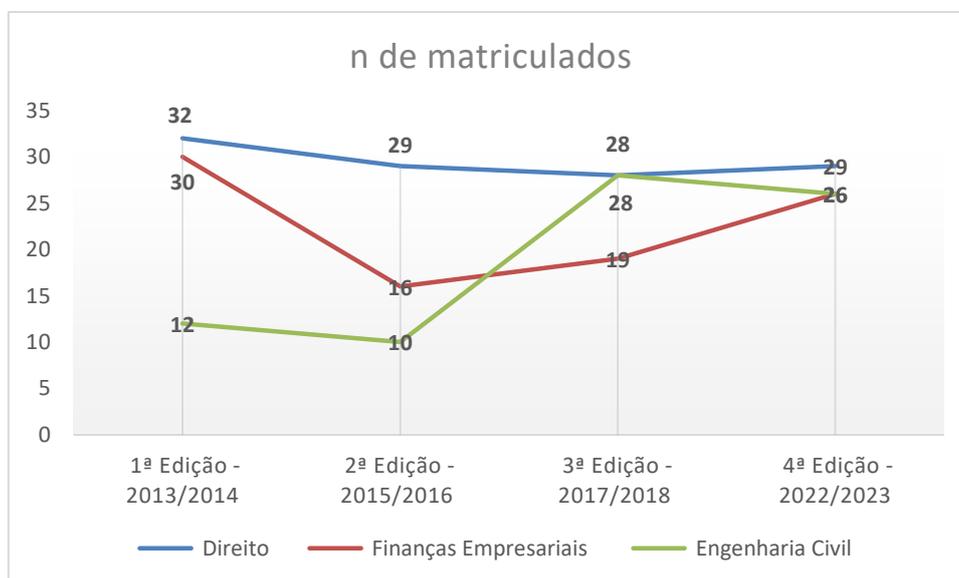
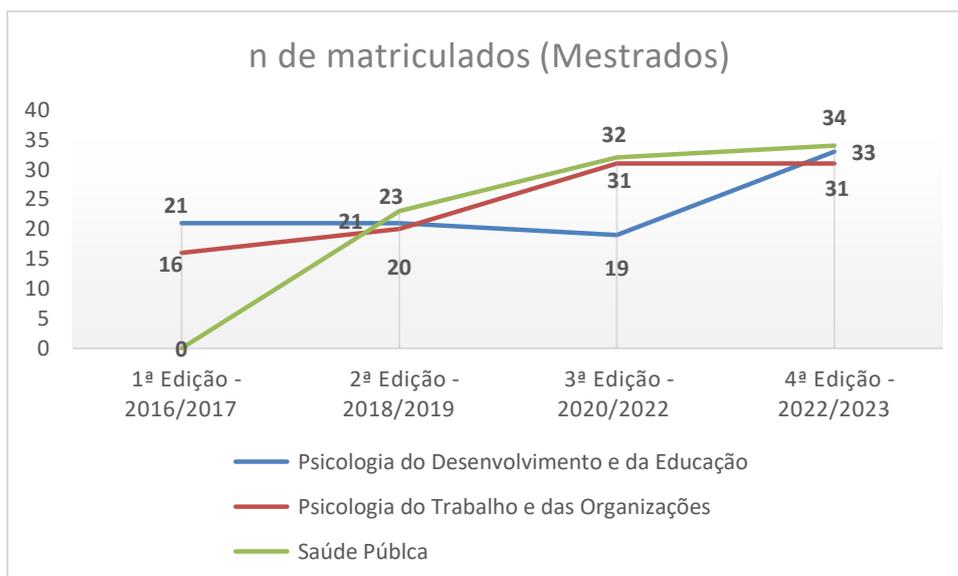


Figura 9: Dinâmica de matrículas nos Cursos de Mestrado (01)

Fonte: Coordenação de Mestrados

Ao longo das edições, observa-se uma tendência positiva relativamente ao número de alunos matriculados nos mestrados de Psicologia do Desenvolvimento e da Educação, Psicologia do Trabalho e das Organizações e de Saúde Pública.

Figura 10: Dinâmica de matrículas nos cursos de Mestrado (02)

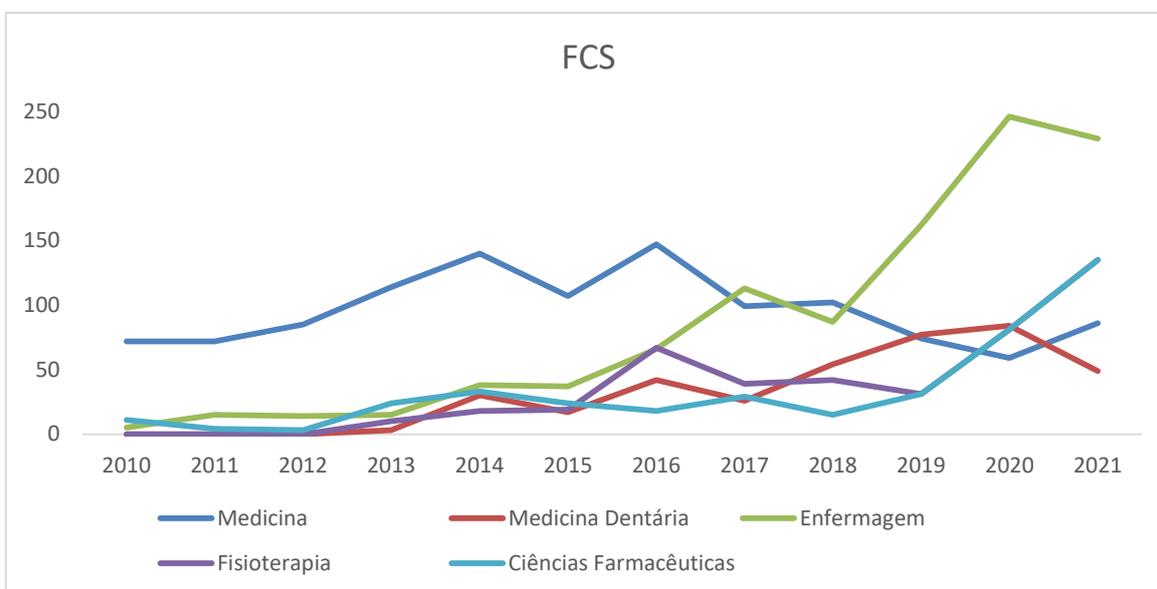


Fonte: Coordenação de Mestrados

Número de estudantes que concluíram, o final do ciclo de formação (Licenciaturas)

Na sua generalidade a tendência do número de licenciados na FCT é positiva. No entanto, verifica-se uma diminuição no curso de Medicina dentária.

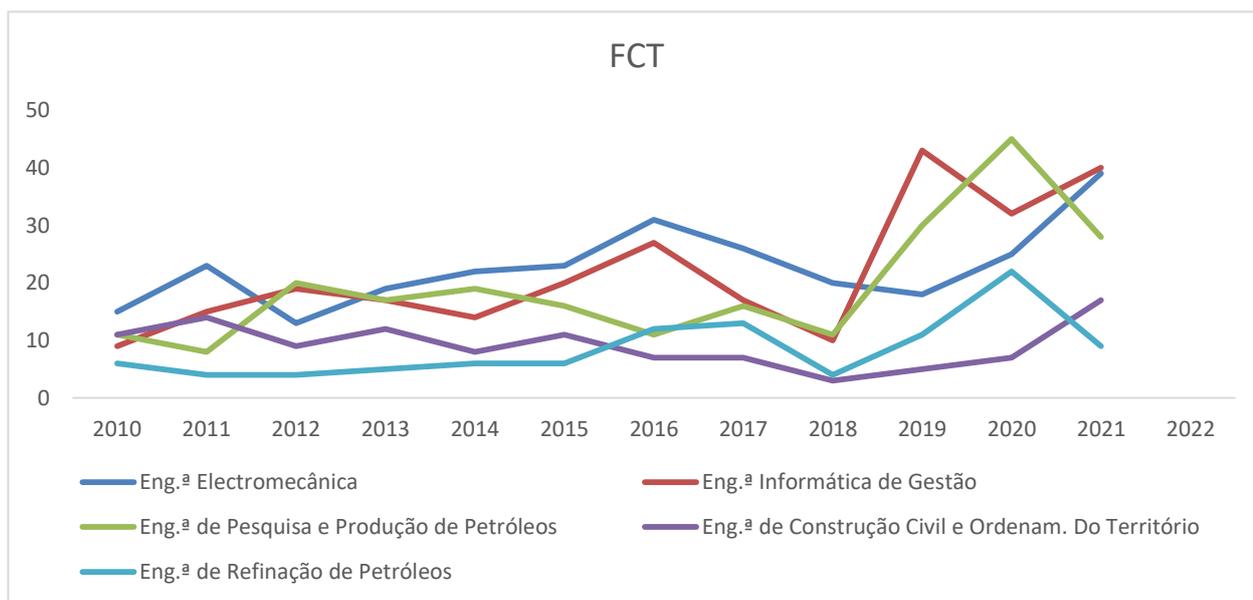
Figura 11: Dinâmica do *n* de licenciados na FCS nos últimos anos



Fonte: SA

Quanto à FCT, a tendência é idêntica observando-se, desde 2018, um aumento significativo de licenciados na maioria dos seus cursos

Figura 12: Dinâmica do n de licenciados na FCT nos últimos anos



Fonte: SA

Assim como nas faculdades acima apresentadas, desde 2018 que o curso de Ensino do Português e Línguas Nacionais, apresenta um aumento acentuado de licenciados, com um decréscimo em 2021.

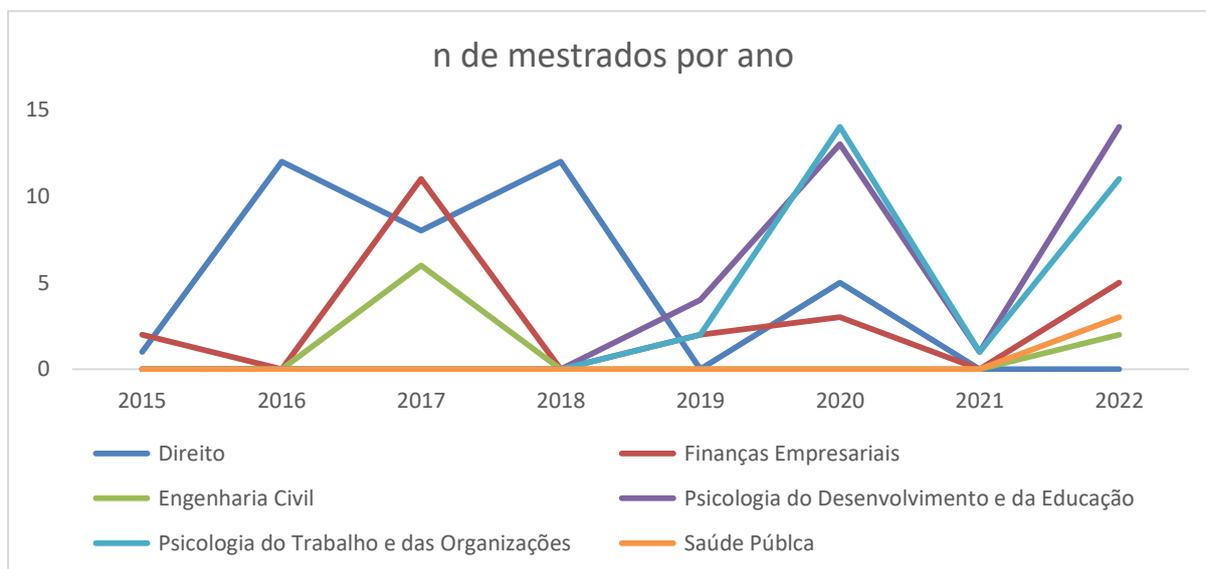
Figura 13: Dinâmica do n de licenciados na FHEAFP nos últimos anos



Fonte: SA

A tendência de estudantes que terminam os cursos de mestrado enquadra-se nos ciclos de abertura, ou seja, não há uma tendência evolutiva do número de mestrados que poderá estar associada ao facto de não haver inícios de ciclos anualmente.

Figura 14: Dinâmica do n de alunos de mestrados que concluíram a formação nos últimos anos



Fonte: Coordenação do curso de Mestrados

Considerando os resultados acima descritos, emerge a urgência em se definir estratégias que permitam manter a sustentabilidade dos cursos, nomeadamente: (1) melhoria dos indicadores de qualidade dos cursos que apresentam números elevados de alunos; (2) criação de estratégias que permitam, por outro lado, aumentar a adesão de candidatos a cursos com números de alunos mais baixos. Adicionalmente, poderá ser conveniente desenvolver estratégias de dinamização dos cursos de mestrado aumentando, desta forma, o número de estudantes de cursos de pós-graduação, promovendo uma nova dinâmica para a sustentabilidade dos respectivos cursos. Por outro lado, a fim de facilitar os ciclos de desenvolvimento da investigação científica nas respectivas áreas, permitindo, consequentemente, uma proximidade entre docentes e discentes, a integração dos cursos de Mestrado nas suas respectivas faculdades, deverá ser uma prioridade ao longo do presente PDI, tal como acontece nas universidades voltadas para o desenvolvimento científico sustentável.

Tabela 2: Propostas de dinamização face aos *n* acima apresentados

FOCO	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	PLANO DE ACÇÃO/PROJECTOS
Projeção de vagas, matrículas, cursos e de diplomas na Instituição durante o período de vigência do PDI	Aumentar a capacidade académica e científica da UNIPIAGET	Quantidade de Vagas/Curso/ano; Tempo médio de conclusão do curso; perfil de saída (especializações vs generalistas);	Projecto Académico Projecto Didáctico - Pedagógico
Projeção de número estudantes aprovados e reprovados nos diferentes cursos e por anos	Reduzir a elevada taxa de insucesso	Número de aprovados vs reprovados	Projecto de Ciclo de estudos orientados
Alinhamento das acções com o cumprimento do calendário do ano académico	Promover a pontualidade nas prestações de ensino-aprendizagem	Níveis de cumprimento dos Programas Temáticos	Regulamentar e reforçar intervenção dos Departamentos na gestão participativa
Projeção das parcerias da Instituição de Ensino Superior com outras entidades nacionais e internacionais no domínio do ensino	Estimular as actividades interdisciplinares.	Quantidade de visitas de estudo e intercâmbio	Projecto de parcerias para cursos de curta duração em áreas de interesse
Projeção da organização dos processos individuais do estudante	Consolidar o processo de organização do arquivo académico	Elevar os níveis de aproveitamento do sistema integrado de gestão	Plano de gestão diferenciada por estudante
Aumento do número de alunos em cursos de licenciatura com menores taxas de adesão	Reorganizar os cursos por faculdades.	Aumento do número de alunos matriculados nesses mesmos cursos	Promoção dos cursos através de processos estratégicos que permitam aumentar a procura, nomeadamente através da divulgação e ou mudança de faculdades, como no caso da Licenciatura em Ciências do Desporto e Motricidade Humana.
Promoção da Auto-Avaliação Institucional e por Unidades Orgânicas	Melhorar a qualidade nas dimensões: Ensino; Investigação; Extensão Universitária e Administração e Gestão Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Missão e Pl 2. Desenvolvimento Institucional 3. Gestão 4. Currículos 5. Corpo docente 6. Corpo discente 7. Pessoal técnico 8. administração 9. Investigação 10. Extensão 11. Intercâmbio 12. Infra-estrutura 13. Cumprimento da 14. em vigor 	Ciclos de Avaliação de 5, em 5 anos, acompanhados pelas dinâmicas estratégicas propostas pelo Gabinete da Gestão da Qualidade

4. Dispositivos Educativos

Extensão Universitária

A cooperação e o intercâmbio científico-cultural e técnico, com instituições nacionais, estrangeiras e internacionais são pressupostos de acção da UNIPIAGET, a qual tem se vindo a desenvolver de uma forma progressiva, promovendo forte ligação à sociedade, contribuindo, assim, para um aumento de competências de todos os seus intervenientes, estudantes, docentes e as próprias organizações de cooperação, bem como para o percurso de todos os protocolos de cooperação que a Universidade Jean Piaget tem vindo a estabelecer.

2010	Clínica ZFA Reabilitação / Fisioterapia
2010	Hospital Josina Machel
2010	Centro Ortopédico Regional de Reabilitação Polivalente de Viana
2010	Clínica Girassol
2009	Instituto Angolano do Controlo do de Câncer (IACC)
2009	Clínica Sagrada Esperança
2009	Hospital do Prenda
2009	Hospital Psiquiátrico de Luanda
2009	Hospital Sanatório de Luanda
2009	Maternidade Augusto Ngangula
2009	Maternidade Lucrecia Paim
2008	Direcção Provincial de Saúde de Benguela
2008	Direcção Provincial de Saúde de Luanda
2006	SIMPORTEX - Comercialização de Equipamentos e Meios Materiais Import & Export -Hospital Militar Principal / Instituto Superior
SI	Centro Especializado de Tratamento de Endemias e Pandemias
SI	Instituto de Controlo e Combate Tripanossomíases (ICCT)
SI	Centro Materno Infantil do Benfica
SI	Centro Materno Infantil dos Mulenvos
SI	Clínica Anjos da Guarda
SI	Complexo Hospitalar Cardiovascular Dom Alexandre do Nascimento
SI	Centro de saúde da Samba
SI	Centro de Saúde do Cacuaco
SI	Centro de Saúde do Chimbicado
SI	Centro de Saúde Isabel Massokolo
SI	Centro de Saúde KM 12
SI	Complexo Hospitalar Cardiovascular Dom Alexandre do Nascimento
SI	Hospital Divina Providência
SI	Hospital Geral do Huambo
SI	Hospital Geral dos Cajueiros
SI	Hospital Geral Especializado Neves Bendinha
SI	Hospital Josina Machel
SI	Hospital Materno-Infantil Mãe Jacinta Paulino
SI	Hospital Municipal da Samba

SI	Hospital Municipal de Cacuaco
SI	Hospital Municipal de Talatona
SI	Hospital Municipal do Sambizanga
SI	Hospital Pediátrico David Bernardino
SI	Hospital Psiquiátrico de Luanda
SI	Hospital Regional do Lobito
SI	Instituto Angolano de Controlo do Câncer IACC
SI	Gabinete Provincial da Saúde do Bengo
SI*	<i>Sem informações relativa à data do protocolo</i>

		ANO	ENTIDADES INTERNACIONAIS DE DIVERSA NATUREZA
A N O U I Ç Õ E S E S T R A N G E I R A S D E E N S I N O S U P E R I O R	INS	2021	Mundis – Associação Cívica de Formação e Cultura
	TIT	2014	Weatherford
	UIÇ	2010	Bayer Portugal, SA
	ÕE	2010	Bluepharma - Indústria Farmacêutica, SA
	S	2010	Centro Hospitalar do Porto, E.P.E.
	ES	2007	Associação Piaget Internacional
	STR	2007	Associação dos Farmacêuticos de Língua Portuguesa
	AN	2007	Repsol YPF, S.A.
	GEI	2006	Centro Hospitalar Tondela-Viseu
	RA	2004	Direcção Nacional de Medicamentos e Equipamentos de Angola
	S	2022	Clube Escola Desportiva Formigas do Cazenga
	DE	2022	Federação Angolana de Futsal (FAFUSA)
	EN		
SIN			
O			
SU			
PE			
RI			
OR			
2	Uni		
0	vers		
1	ity		
3	Of		
	Eco		
	nom		
	y In		

Byd
gosz
cz-
Poló
nia

2 Uni
0 vers
1 ity
3 Salf
ord
Man
ches
ter

2 Uni
0 vers
1 idad
1 e de
Coi
mbr
a -
Fac
ulda
de
de
Med
icin
a

2 Uni
0 vers
1 idad
0 e de
Coi
mbr
a -
Fac
ulda
de
de
Ciê
ncia

s do
Des
port
o

2 Insti
0 tuto
1 Sup
0 erio
r de
Estu
dos
Inte
rcult
urai
s e
Tra
nsdi
scip
linar
es
de
Sant
o
And
ré

2 Insti
0 tuto
1 Sup
0 erio
r de
Edu
caçã
o
Jean
Piag
et
de
Vila
Nov
a de

	Gai
	a
2	Esc
0	ola
1	Sup
0	erio
	r de
	Saú
	de
	Jean
	Piag
	et
	de
	Mac
	edo
	de
	Cav
	aleir
	os
2	Uni
0	vers
0	idad
9	e do
	Min
	ho
2	Insti
0	tuto
0	Poli
9	técni
	co
	de
	To
	mar
2	Insti
0	tuto
0	Piag
7	et -
	Coo
	pera
	tiva

para
o
Des
env
olvi
men
to
Hu
man
o,
Inte
gral
e
Ecol
ógic
o,
C.R.
L.

2 Insti
0 tuto
0 Sup
7 erio
r de
Estu
dos
Inte
rcult
urai
s e
Tra
nsdi
scip
linar
es
de
Vise
u

2 Uni
0 vers
0 idad

5 e
Sant
iago
de
Co
mpo
stela

2 Uni
0 vers
0 idad
5 e de
Abe
rdee
n
Esc
ócia

Fonte: Relatório de actividades de 2021; Coordenação de Enfermagem

Mais do que coleccionar parcerias, como as acima mencionadas, é prioritário aprimorar as dinâmicas que permitam parcerias institucionais exequíveis, com actividades técnico-científicas programadas e enquadradas no calendário académico, tais como: mobilidade e formação docente e discente, alicerçadas em actividades que promovam o desenvolvimento de quadros através da investigação científica e formação técnico-pedagógica. Assim sendo, torna-se imperioso seleccionar esses parceiros actualizando, a médio e longo prazo, aqueles que permitam o desenvolvimento académico e científico da Unipiaget e dos seus quadros.

Projeções de Cursos de Pós-Graduação

1. Tendo em conta o número de licenciados que a Universidade Jean Piaget e outras universidades formou e havendo necessidade de uma formação específica a nível da Pós-Graduação, a Universidade Jean Piaget pretende estender a sua oferta nas seguintes áreas nos próximos dez anos:
2. Tendo em conta a melhoria da qualidade de ensino, especialmente na área da Pós-graduação e Investigação Científica, a Universidade Jean Piaget pretende alargar o seu protocolo de cooperação com instituições nacionais e internacionais como

forma de consolidar o seu crescimento enquanto Instituição de Ensino Superior. Nesse sentido, a Universidade Jean Piaget pretende retomar o seu protocolo de cooperação com as Universidade do Minho para as áreas de Mestrado em Direito, Finanças de Empresas e Eng^a de Construção Civil; pretende estabelecer protocolos com a ISCTE-IL nas áreas de Ciências Sociais – Sociologia e Psicologia. Pretende estabelecer relações de cooperação com a Fundação Calouste Gulbenkian para financiamento de projectos de Investigação Científica.

Tabela 4: Projecção de cursos de Licenciatura e Pós-Graduações

Faculdade	Licenciaturas (A)	Mestrados (B)	Especialização (C)	Doutoramento (D)	Ano
FCSH	1. Licenciatura em Gestão Desportiva	1. Mestrado em Treino Desportivo	1. Curso de Treinadores de Futsal (Licença C) – Reconhecida pela CAF	1. Ciências da Educação; Economia Social;	A1 - 2026 A2 - 2029 B1 - 2025
	2. Licenciatura em Ciências Políticas	2. Mestrado em Sociologia		2. Políticas Públicas e Poder Local	B2 - 2026 C1 - 2024 D1 - 2025 D2 - 2025
FCS	1. Medicina Veterinária	1. Mestrado em Saúde da Mulher;	1. Especialização em Enfermagem de Saúde Infantil e Pediátrica;		A1 - 2026 A2 - 2026 A3 - 2026
	2. Análises Clínicas	2. Mestrado em Saúde Mental e Psiquiátrica;	2. Especialização em Enfermagem de Saúde Mental e Psiquiátrica;		B1 - 2025 B2 - 2026 B3 - 2027
	3. Licenciatura em Nutrição	3. Mestrado em Saúde Infantil;	3. Especialização em Enfermagem de Saúde Materna e Obstétrica.		C1 - 2024 C2 - 2024 C3 - 2024
FCT	1. Engenharia Zootécnica;	1. Mestrado em Engenharia de Petróleos	1. Programação; Base de Dados;		A1 - 2026 A2 - 2026
	2. Engenharia de Energias Renováveis;	2. Mestrado em Sistemas de Informação			A3 - 2026 A4 - 2026 A5 - 2026 A6 - 2026 A7 - 2026 A8 - 2026
	3. Engenharia Florestal				B1 - 2025
	4. Engenharia Agrónoma;				B2 - 2028
	5. Engenharia de Geologia e Minas;				C1 - 2025
	6. Arquitectura;				
	7. Engenharia Química;				
	8. Engenharia Informática;				
	2. Ensino Primário;	1. Estudos da Oralidade, Arte e			A1 - 2025 A2 - 2025
	3. Educação de Infância				

5. Organização E Gestão Das Infraestruturas E Recursos Materiais

- Projecção dos recursos materiais e infraestruturas da IES;
- Projecção de recursos materiais para fins académicos e científicos;
- Projecção de recursos materiais para fins sociais e serviços;
- Projecção da alocação de verbas para aquisição, manutenção e renovação;
- Previsão de um plano anual de dotação de recursos materiais.

Considerando os pontos acima referidos, a adopção de estratégias que permitam a manipulação dos recursos deverá ser enquadrada num orçamento anual, no qual deverão ser bem definidas definidos as apostas da instituição. Nas propostas apresentadas neste PDI, esta questão é debatida nas intervenções do tópico “Gestão administrativa”.

6. Processo De Elaboração Do PDI, E Metodologia

Foi constituída uma equipa de trabalho com a supervisão do Vice-Reitor para a Área Científica e Pós-graduação com o objectivo de se formar um grupo heterogéneo com um perfil diferenciado e disposto a discutir propostas que promovam o desenvolvimento institucional, nomeadamente, estratégias de melhoramento (1) Administrativo, (2) Académico e (3) Científico na UNUPIAGET. A criação de uma equipa com perfis diferentes teve por base juntar capacidades de intervenção com uma visão especializada em diferentes áreas do meio Académico. Ao longo de 6 meses foram promovidos encontros periódicos, presenciais e via zoom nos quais se teceram os principais objectivos, tendo como referência a referência a operacionalização exequível dos mesmos, a médio e longo prazo.

O processo de definição do PDI da UNUPIAGET inspira-se na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) já adoptada em diferentes contextos organizacionais. Foram, no entanto, promovidas várias adaptações a essa metodologia, atentas às características específicas da UNUPIAGET e ao contexto na qual se insere. O BSC é uma ferramenta que permite clarificar a estratégia de uma organização, melhorando a gestão e o processo de comunicação interna. Assenta no mapeamento dos objectivos estratégicos e na respectiva

associação a indicadores e metas, bem como na definição de um conjunto de iniciativas que possibilitem atingir aquelas metas. Um aspecto distintivo da metodologia BSC reside na preocupação em realizar uma transposição entre uma definição da estratégia baseada na missão e na visão da organização, e a respectiva operacionalização. Há, com efeito, um movimento progressivo, no BSC, partindo de dimensões mais genéricas (missão, visão, análise estratégica e posicionamento estratégico), passando pela tradução daquelas dimensões num conjunto de objectivos estratégicos, e culminando numa dimensão concreta (associada a indicadores, metas e mesmo iniciativas específicas de ação) que, se desenvolvidas e acompanhadas ao longo do tempo, permitirão a uma organização realizar a sua estratégia e visão e cumprir a sua missão. É, portanto, fundamental ter em consideração de que, para além de definir uma estratégia assente numa adequada avaliação interna e externa, uma organização deve articulá-la, em mapas estratégicos que apresentam um conjunto de objectivos estratégicos específicos, exequíveis. Estes objectivos devem ser entendidos como aspectos chave da actuação da Universidade, os quais devem estar subjacentes à respectiva actividade. Com efeito, todo o processo de planeamento e acompanhamento da actividade da UNIPIAGET será enquadrado pelos objectivos definidos no presente Plano, que representará uma orientação de recursos e esforços para as prioridades da Universidade nos próximos anos. Nesse seguimento, a abordagem à discussão das propostas a desenvolver teve, como foco principal, a visão partilhada relativa à importância de desenvolvimento de uma Instituição de Ensino Superior e do que a isso está associado, nomeadamente; a projecção a nível de qualidade de formação (Ensino), de criação de conhecimento (Investigação Científica) e de prestação de serviços administrativos.

A idealização da apresentação de propostas obedeceu, inicialmente, a uma aprovação conjunta de todos os membros da equipa de trabalho. Adicionalmente, as apresentações de propostas foram apresentadas de forma a ajustarem-se ao contexto e às dificuldades institucionais actuais. As dificuldades, as ameaças e oportunidades foram tidas em consideração procurando sempre antecipar, de forma realista, o sucesso de cada estratégia, devidamente enquadrada, com as necessidades organizacionais. Desta forma, este documento apresenta, de forma sintética, os aspectos que devem ser desenvolvidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com o objectivo de auxiliar a IES na sua elaboração.

Contexto Social, Económico E Organizacional Da Universidade

Diferentemente do seu papel tradicional de produção, transmissão e partilha do conhecimento, as universidades são desafiadas, actualmente, à inovação e à constante adaptação ao meio em que se inserem, quer a nível local e nacional, quer a nível regional e internacional. *Inovação e Adaptação* aos desafios locais e globais constituem, desse modo, as balizas a partir das quais a UNIPIAGET pretende escrever o seu futuro, ancorados no espírito e no ideal dos seus fundadores, há mais de vinte anos.

A UNIPIAGET, tal como as outras universidades privadas, emergiu no contexto de transição de um período marcado por uma guerra civil prolongada e desgastante em que, terminada, a palavra “reconstrução” passou a ser o mote para descrever o contexto do pós-guerra. A demanda de funcionários para as administrações do Estado, técnicos médios e superiores para as empresas públicas e privadas, recursos humanos qualificados para as organizações nacionais e internacionais, requereram uma resposta rápida das instituições dedicadas ao ensino e formação profissional. Foi neste contexto que surgiu a Universidade Jean Piaget de Angola que se perfilou como umas das primeiras instituições do ensino superior privado.

Este surgimento alargou a oferta de formação de nível superior desembocando, dentro dos limites do nosso contexto, na sua relativa massificação; No entanto, esta extensão não foi seguida, de igual modo, pela qualificação dos professores, pelo apetrechamento de infraestruturas de apoio ao ensino e investigação, pela atualização actualização dos planos curriculares e conteúdos programáticos e nem por uma gestão académica efectiva e moderna servindo-se, para isso, dos recentes meios tecnológicos. Isso terá minado, no geral, a qualidade do ensino e investigação e, conseqüentemente, a marginalização da universidade relativamente ao conjunto das universidades quer da Região sociogeográfica (SADC), quer do Espaço sociolinguístico (CPLP) a que Angola pertence.

O mesmo se pode dizer das políticas públicas sobre o subsistema do ensino superior que o Estado, através do *Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação*, vem implementando. Sendo um órgão ministerial de cariz político e, portanto, sujeito à contingência e percepção dos responsáveis do poder político, as políticas do ensino superior também têm sofrido transformações nos últimos 5 anos; a política de orientação por parte da tutela tem posto o seu foco na padronização do funcionamento das universidades através da regulamentação quer por via de decretos presidenciais quer por via de instrutivos ministeriais. A regulamentação incide nos procedimentos de gestão

administrativa, calendarização do decurso do ano académico: exames e frequências, exames de acesso; infraestruturas de Investigação, normas sobre graduação, pós-graduação e sobre a carreira docente. Todavia, normativos sobre planos e harmonização curriculares têm sofrido adiamentos sucessivos o que, nesse aspecto, tem gerado alguns constrangimentos no funcionamento das universidades.

Ligados a isso estão, igualmente, as condições de acesso e as possibilidades de alunos frequentarem um curso universitário. Grande parte dos alunos provem de um estrato médio e médio-baixo da sociedade pelo que a frequência de um curso universitário pressupõe um esforço acrescido no orçamento das famílias, já que o custo médio das propinas está ligeiramente acima do salário mínimo nacional. Apesar do apoio do estado, de que os estudantes usufruem sob forma de bolsas de estudos, estas abrangem, em números redondos, menos de 10% do número total de estudantes matriculados.

Embora a UNIPIAGET esteja localizada num espaço geográfico densamente povoado e dentro de uma Zona Económica Especial, com um considerável parque industrial, zonas de comércio e serviços, a grande maioria da população, ainda, sobrevive da economia informal e, mesmo quando formal, de rendimento médio e médio-baixo. É desse universo que provem uma parte considerável dos nossos estudantes e, ultimamente, de que depende o financiamento da universidade para o seu desenvolvimento.

O outro elemento central no desenvolvimento da universidade é a sua organização interna. Herdeira de uma concepção excessivamente vertical de liderança e de um modelo centralizado de gestão e funcionamento decorrente, em parte, do contexto sociopolítico e que é transversal a diversas instituições, a universidade enfrenta, aqui também, grandes desafios. Por um lado, é uma instituição de ensino superior e, portanto, sob a égide de uma tutela pública de cujas normas adequa o seu funcionamento; por outro lado, é uma instituição que é propriedade de uma entidade privada, a entidade promotora, de que depende financeiramente, de tomadas de decisão de fundo. Essa (aparente) dupla pertença pode tanto ser motivo para encontrar formas criativas de conciliar estes vínculos e aproveitar as vantagens para o desenvolvimento da universidade, em vez de, no caso contrário, subsumir na tensão paralisante que a contingência da dupla pertença costuma produzir.

Aqui chegado e tendo em conta o contexto político, socioeconómico e organizacional em que a universidade opera, a inovação e a adaptação como estratégia para o desenvolvimento da universidade tornam-se inevitáveis. O que foi descrito e que pode ser

visto como ameaças para o desenvolvimento da universidade apresenta também possíveis saídas:

No que se refere à qualidade do ensino, a aposta advirá, certamente, na requalificação e avaliação sistemática dos docentes, na actualização e adequação dos planos curriculares; às intermitências e sinuosidades das políticas públicas sobre o ensino superior, é necessário contrapor com uma solidez na aplicação das normas e, em conjunto com associações que defendem os mesmos interesses, como a AIESPA, procurar mecanismos de diálogo com a tutela; quanto à contingência e precariedade das famílias em custear os cursos, a universidade pode adoptar uma estratégia de equilibrar entre uma quantidade de ingressos com a oferta de uma formação de qualidade, sobretudo entre os cursos de maior procura; aos desafios da organização interna será necessário, de igual modo, dentro dos limites das normas e estatutos da universidade, encontrar formas de um governo funcional da universidade – no que a tomada de decisões diz respeito – que garanta, por um lado, a autonomia na gestão interna enquanto instituição vocacionada para o ensino, investigação e extensão universitárias e, por outro, como parte de uma estrutura empresarial com planos de desenvolvimento bem como os seus deveres fiscais e sociais. Tal como dissemos no início, a inovação e a adaptação são o mote que permitirão à universidade redesenhar o seu futuro, tanto a nível do seu funcionamento, do cumprimento da sua missão enquanto instituição com ofertas de formação de nível superior, como na sedimentação de um plano de desenvolvimento de médio e longo prazo.

Sustentabilidade e Responsabilidade Social

A afirmação da UniPiaget em patamares de excelência pressupõe a adopção de uma perspectiva de gestão sustentável das suas actividades e recursos e de responsabilidade social na sua actuação, permitindo-lhe responder às necessidades do presente, sem comprometer o futuro, reforçando a consciência e a acções cívicas.

A sustentabilidade e a responsabilidade sociais têm de representar atitudes, comportamentos e acções transversais à UNIPIAGET para que se enquadrem e estejam sempre presentes na sua actividade, em duas dimensões que, pela sua relevância e pela sua emergência no contexto actual, permitam determinar um firme compromisso com o desenvolvimento sustentável e com os direitos humanos: o ambiente e acção climática e a cidadania, igualdade e inclusão.

A ONU Angola e os seus parceiros locais estão a trabalhar para atingir os objectivos de Desenvolvimento Sustentável. 17 objectivos ambiciosos e interconectados que abordam os principais desafios de desenvolvimento enfrentados em Angola e em todo o mundo. Alinhados a à Agenda 2030, em Angola os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável estão também alinhados ao Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022, processo iniciado em Março de 2018 quando, a pedido do Ministério da Economia e Planeamento (MEP), uma missão das Nações Unidas (Missão MAPS) veio a Angola com o principal objectivo de apoiar o Governo de Angola na promoção do trabalho sectorial dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável tendo como âncora, exactamente, o Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022.

Os objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são um apelo global à acção para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos objectivos para os quais as Nações Unidas estão a contribuir a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 em Angola, onde as várias agências, através das suas respectivas naturezas apoiam projectos catalisadores dos ODS. Contudo, a UNIPIAGET tem de estar fortemente comprometida com a Agenda 2030, consciente do contributo que pode dar enquanto instituição de ensino superior para a mudança de comportamentos e assim contribuir para um futuro mais sustentável e inclusivo, no que concerne principalmente ao ODS 4 – Educação de Qualidade.

Com um Plano Estratégico para 2023-2033, pretendemos que a UNIPIAGET seja uma Universidade (cada vez mais) capacitada para construir o futuro, de forma sustentável e socialmente responsável. Alinhado e corresponsável por uma sociedade mais justa, equitativamente desenvolvida, o Plano Estratégico é um suporte absolutamente imprescindível também no que respeita ao acompanhamento na evolução cada vez mais das nossas actividades fazendo com que a consigamos elevar no ranking das melhores Universidades do Mundo.

Sustentabilidade Económico-financeira

Sendo a Universidade Jean Piaget de Angola, promovida pela AIPA, uma Associação sem fins lucrativos, todas as suas receitas revertem-se a favor da subsistência da universidade: (1) Infraestruturas; (2) encargos com o pessoal docente e não docente; (3)

investigação Científica; (4) extensão universitária (4) gestão e manutenção dos recursos espaço-materiais; (5) responsabilidades fiscais e responsabilidades sociais.

DESAFIOS FUTUROS

- Oferecer produtos e serviços que proporcionem tranquilidade e confiabilidade:
 - Capacidade de aumentar as nossas propinas
 - Sistema de controlo e organização
 - Planear
 - controlo e coordenação
 - Rotinas e organização
- Estrutura formal de comunicação entre a Unipiaget e os Polos Piaget
- Construção da Piaget Huila;
- Conclusão da Policlínica;
- Construção de um Edifício para a área Pedagógica e administrativa;
- A reestruturação tecnológica (Infraestruturas de redes e dados);
- Capacitação e qualificação do conhecimento dos nossos recursos humanos (Docentes e pessoal administrativo);
- Valorização da marca Piaget;
- Inovação da Biblioteca;
- Construção de salas de aulas;
- Construção de uma arena para actividades lúdico-académicas;
- Criação de Projectos de cariz social no âmbito das parcerias público-privadas;
- Desenvolvimento de estratégias para a redução da percentagem de alunos desistentes.

Investigação, Inovação e Sustentabilidade

A investigação Científica constitui, juntamente com o Ensino e a extensão Universitária, um dos alicerces da missão das universidades. A UNIPIAGET na sua ambição de adquirir um estatuto de prestígio, pretende integrar, no seu plano de desenvolvimento, acções estratégicas que estimulem a produção e divulgação da investigação científica. É

verdade que no contexto nacional em que a UNIPIAGET se encontra e, tendo em conta o historial recente das universidades angolanas, a transmissão do conhecimento foi muito mais estimulada em detrimento da sua produção e divulgação. Outro desafio é a inexistência de uma comunidade científica nacional, robusta e diversificada, decorrente, em parte, da ausência de infraestruturas de investigação e de escassez de quadros altamente qualificados e, mesmo quando qualificados, permanecem institucionalmente vinculados, para efeitos de produção e divulgação científica, às universidades estrangeiras que os formaram. Esta contingência retira as universidades nacionais, a UNIPIAGET incluída, do circuito global e regional da produção, circulação e divulgação do conhecimento. Ainda assim, é realista que a UNIPIAGET estabeleça a investigação como um ponto estratégico a ser desenvolvido a nível institucional em torno de 4 eixos: Infraestrutura Organizacional e Física; Sustentabilidade financeira da Investigação; Atracção e/ou qualificação de investigadores de excelência; Promoção e Divulgação de Investigação Científica de excelência; Regulamentação de docentes investigadores, capazes de se candidatarem a concursos de captação de financiamentos externos para a investigação.

1. Infraestrutura organizacional e física

Criação de uma Unidade Orgânica autónoma dentro da UNIPIAGET, CEDI – Centro de Estudos, Desenvolvimento e Inovação – dotado de um estatuto e regulamento próprios, bem como espaço físico, estrutura organizacional e administrativa que congregue, estimule e promova a investigação desenvolvida nas outras unidades orgânicas (faculdades) mais vocacionadas para a formação.

2. Sustentabilidade financeira da Investigação

Uma investigação de qualidade exige um financiamento elevado cujas fontes podem ser, além dos mínimos garantidos pela própria instituição, de organizações nacionais, regionais e internacionais vocacionadas para financiamentos de

investigação científica. As parcerias com instituições do Estado, com empresas públicas ou privadas também são fontes frequentes de financiamento.

O objectivo deste segundo eixo será, portanto, a obtenção de rendimentos alternativos aos fundos da instituição de modo a tornar sustentável não só a investigação científica, mas também a própria universidade.

3. Atracção e qualificação de investigadores de excelência

A investigação é feita por investigadores qualificados com grau de Doutor com experiência e treino em investigação. São estes que introduzem e participam na formação de jovens investigadores através de participação em projectos de investigação, quer na elaboração dos projectos de pesquisa, quer na sua execução e, mais tarde, na divulgação através de conferências, congressos, seminários e outros inventos eventos? científicos e académicos.

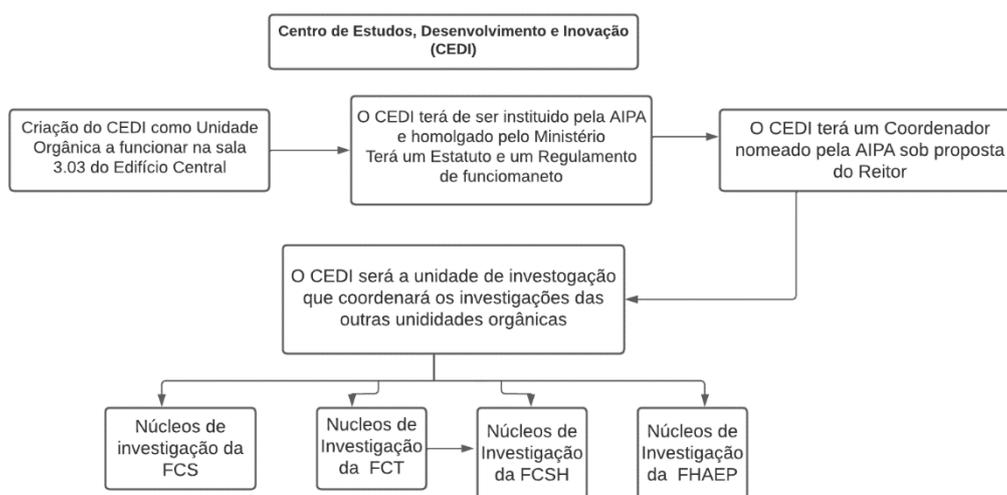
Neste eixo, o objectivo será, portanto, o de atrair investigadores que se comprometam com a universidade quer através de projectos específicos financiados, quer através de compromisso de longo prazo com a instituição em que se possa compaginar docência e investigação. Ligado a este objectivo também está o de promover a renovação e qualificação do corpo de investigadores, através da entrada de novos investigadores, bem como criar um clima propício para que estes possam desenvolver as suas actividades com qualidade e compromisso.

4. Promoção da investigação e divulgação científica de excelência

A investigação feita na UNIPIAGET deverá estar dentro dos padrões de excelência exigidos quer pela autoridade do Estado que tutela o subsistema, mas acima de tudo, estar dentro dos padrões internacionais a fim de potencializar as suas infraestruturas bem como os seus professores/investigadores. A qualidade da investigação tem de estar reflectida nas publicações de resultados ou outras formas de manifestação e reconhecimento como são os congressos, conferências temáticas, simpósios e outros eventos científicos.

O objetivo deste eixo será promover a investigação e a sua divulgação que passará por introduzir indicadores de medição.

Figura 15: Flow-Chart do Centro de Estudos, Desenvolvimento e Inovação

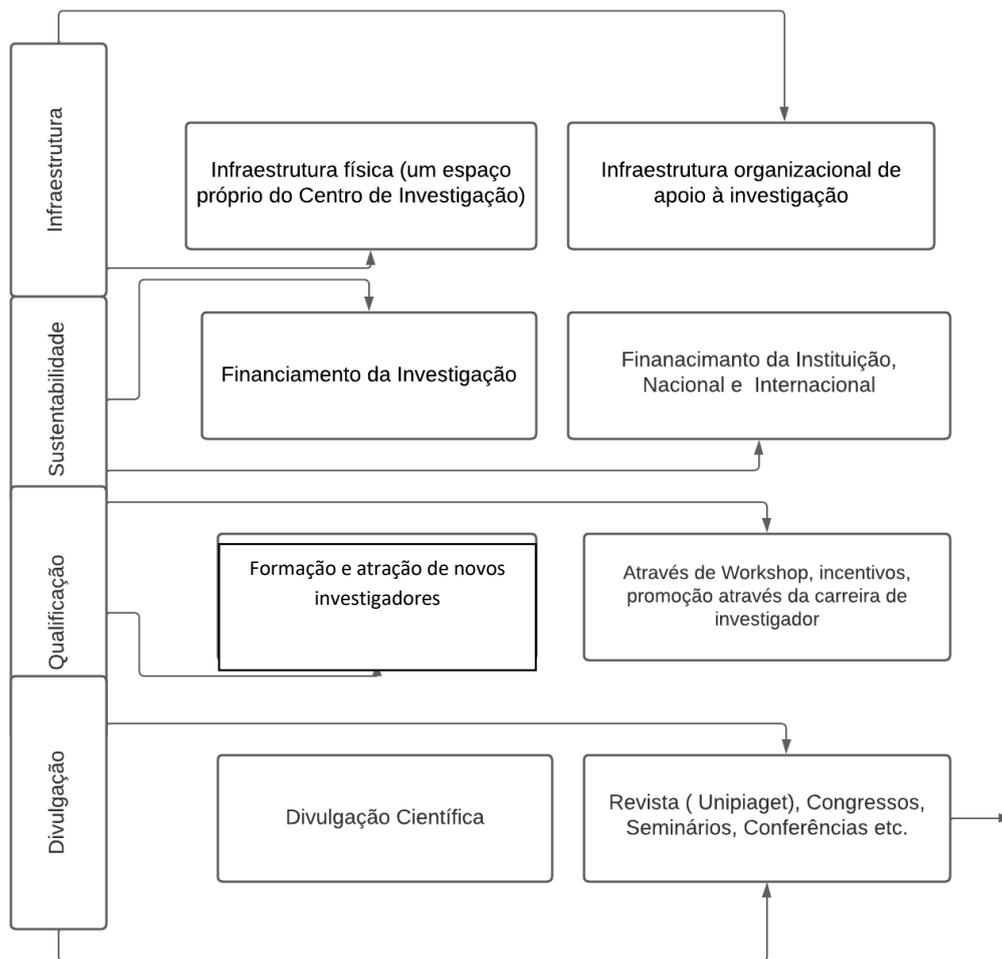


5. Proposta Da Política De Extensão E Pesquisa 2023/2033

- Projecção da organização de Fóruns periódicos pela Instituição de Ensino Superior destinados à divulgação dos resultados científicos nas diferentes áreas do saber e reconhecidos a nível nacional e internacional;
- Projecção de publicações regulares, por docentes, especialistas, quadros e técnicos da Instituição de Ensino Superior, de resultados e artigos científicos em revistas científicas nacionais, internacionais, em revistas especializadas, em obras e livros científicos reconhecidos internacionalmente;
- Projecção de serviços e produtos criados pela Instituição de Ensino Superior para a melhoria das actividades e da condição de vida nos diferentes domínios, alguns dos quais com marcas reconhecidas e com patentes;
- Projecção dos resultados científicos produzidos pela Instituição de Ensino Superior;
- Projecção de produtos inovadores, de marca e com patentes feitos no País produzidos pela Instituição de Ensino Superior;
- Projecção do volume de solicitações, de encomendas e de contratos assumidos pela Instituição de Ensino Superior, no âmbito da investigação científica;
- Projecção das parcerias estabelecidas entre centros de investigação da Instituição de Ensino Superior e centros de investigação nacionais e estrangeiros credíveis, com resultados relevantes;

- Projecção do número de docentes existentes na Instituição de Ensino Superior e especialistas, quadros e técnicos formados e capazes de conceber e empreender projectos de investigação científica de ponta.

Figura 16: Flow-Chart das Políticas de Extensão e Pesquisa (2023-2033)



6. Regulamentação de docentes investigadores, capazes de se candidatarem a concursos de captação de financiamentos externos para a investigação.

A criação de um *curriculum* demonstrativo de competência dos investigadores juniores e seniores, deverá ter uma lógica actual, que esteja em concordância com as exigências internacionais, a fim de se situarem correctamente no “meio” dos investigadores internacionais. Dessa forma, deverá ser criada uma norma de promoção curricular, que permita uma visibilidade desses investigadores nas suas respectivas áreas científicas, no âmbito da publicação em revistas indexadas bem como no da revisão de manuscritos científicos. Assim sendo, o professor investigador da Unipiaget deverá inscrever-se nos principais portais de divulgação de investigação, permitindo uma maior visibilidade das suas competências. Nesse sentido, durante o período deste PDI, a instituição deverá inculir nos seus investigadores a seguinte lógica de promoção individual através dos seguintes indicadores:

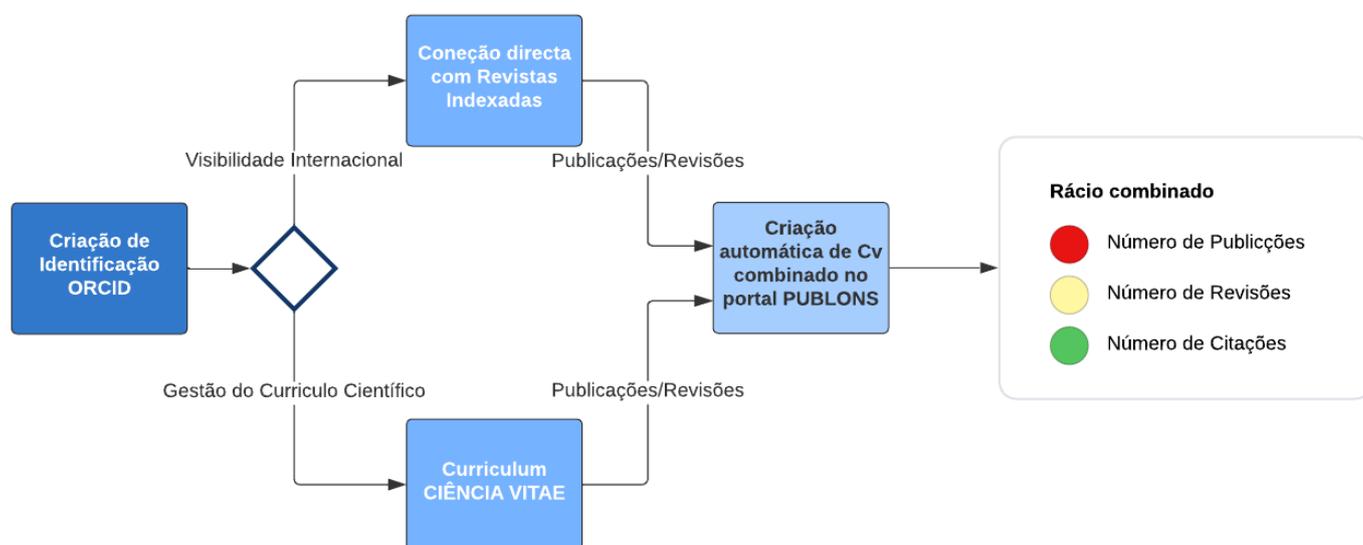


Figura 17: Flow-Chart da criação do Curriculum do Investigador da Unipiaget (2023-2033)

Expectativas, face ao slogan Institucional (Inovação, Rigor e Qualidade)

Nos próximos dez anos espera-se um ambiente inovador nos serviços académicos, justifica-se, primeiro, por estarmos na era da inovação, segundo porque enquanto instituição de ensino superior, os nossos serviços devem estar associados, o máximo, às novas tecnologias. Dessa forma, a pretensão do nosso atendimento é evoluir com uma configuração na plataforma permitindo que os utentes tenham informação útil sem necessitar de estar fisicamente na universidade. Este atendimento virtual pode refletir-se na plataforma por uma solução de resposta via conversa de chat ou analogicamente providenciando respostas por via da comunicação à voz disponibilizando, deste modo, uma ferramenta de call-center, uma vez que o universo de clientes ronda de oito a dez mil utentes, presumindo-se que daqui a uma década esse número pode duplicar.

Passadas duas décadas, desde a existência da nossa instituição, chegou a altura de inovarmos os nossos serviços, na vertente de digitalização de todo o arquivo físico existente, para melhor o preservar e, desse modo, constituir uma base de dados coesa, a fim de se garantir uma maior protecção da mesma.

Resume-se que para melhor inovação institucional devemos, de aqui a dez anos, associarmos as nossas tarefas às novas tecnologias. Nesse sentido, perspectiva-se um trabalho árduo, para garantir e promover acções decentes tanto para a comunidade

académica como para as comunidades discente, docente e administrativa. Sendo assim, no que concerne ao regulamento institucional, o nosso comportamento deverá ser mais rigoroso, promovendo desse modo a prevenção e irregularidades, como também despoletando, quando for necessário, as punições em prol de uma comunidade cívica, moral, organizada, exemplar e rigorosamente decente.

Espera-se que nos próximos dez anos, fruto de trabalho árduo e pelo engajamento e comprometimento no trabalho, passemos a oferecer serviços de excelência, visando criar vantagens competitivas em relação à concorrência. Isso só será possível com formações e actualizações constantes aos colaboradores, investindo escrupulosamente nas suas habilidades, talentos, tarefas e competências.

7. Valorização Dos Recursos Tangíveis E Intangíveis

A mudança é um dos principais factores de constrangimento no desenvolvimento das instituições ou organizações. Enfrentar uma situação desconhecida provoca, no seio das organizações, sensações de desconforto e insegurança, colocando em risco processos de inovação (Communication & Nicotera, 2019). O mundo das instituições de ensino privadas está cada vez mais dinâmico e competitivo, o que deve obrigar a uma constante capacidade de adaptação a situações que permitam inovação e qualidade.

A gestão Académica tem por objectivo a administração do atendimento e dos processos académicos, através de mecanismos de controlo de qualidade do ensino e de avaliação institucional. Nesse sentido, acredita-se que a insatisfação de alunos possa estar directamente associada à evasão dos mesmos.

Uma gestão Académica desatenta pode originar, por parte dos estudantes, a perda de interesse no curso e, em alguns casos, na instituição. A evasão universitária é um fenómeno comum que aparenta estar associado à má qualidade das aulas, da estrutura oferecida e do ensino. Torna-se, nesses casos, urgente promover mudanças que alicercem a ambição para a manutenção de estudantes por reconhecimento à qualidade da instituição que acolhe a sua formação (Higgs, 2003). As mudanças organizacionais podem definir-se como um conjunto de transformações que levam uma organização de um estado a outro (Rafferty & Griffin, 2004). A Universidade Jean Piaget de Angola insere-se num contexto cada vez mais dinâmico e competitivo, no qual as alterações se tornam mais frequentes e necessárias. No contexto organizacional, as promoções de

mudança surgem com o objectivo de alcançar melhorias em diferentes aspectos (Higgs, 2003), tais como; (1) Processos internos; (2) Estrutura; (3) Tarefas; (4) Metodologias e ferramentas de trabalho; (5) Avaliação de dados; (6) Recursos humanos; (7) Identidade organizacional; (8) Posicionamento; (9) Uso de novas tecnologias; (10); Integração de sectores (Rafferty & Griffin, 2004). Nesse sentido, o objectivo da presente proposta, a qual se integra numa visão a longo prazo, é a de apresentar sugestões de mudanças organizacionais, estruturais e comportamentais, para uma melhoria dos processos de Gestão Académica e Investigação

8. Contextualização Da Universidade No Subsistema Do Ensino Superior

Contextualização da Universidade no subsistema e áreas de intervenção;

As Instituições de Ensino Superior (IES) são, presentemente, consideradas basilares para o desenvolvimento económico das regiões e dos países. Olhando para o surgimento da Unipiaget, é fácil entender o impacto que o surgimento da mesma promoveu no município de Viana, mais concretamente no bairro do Capalanca. Através das suas principais funções: a formação de capital humano, a criação de conhecimento e a transferência de *know-how*, as IES colocam à disposição das sociedades, activos valiosos e determinantes para a competitividade e a sustentabilidade das regiões. Para além do importante papel das IES como fornecedoras de *outputs* verifica-se, também, a relevante influência das IES nas regiões, enquanto compradoras de *inputs*. A óptica das IES, como agentes económicos consumidores de bens e serviços (*inputs*), tem sido a abordagem mais utilizada nos estudos de avaliação de impacte económico das IES sobre a região, e através dos quais, inequivocamente, se tem evidenciado a importância económica das instituições nas suas regiões. Contudo e dada a importância dos *outputs* das IES para a construção de economias mais sólidas e sociedades mais justas, a investigação e a produção de conhecimento desempenham, paralelamente, uma importante influência, quer a nível de reconhecimento, avaliação e de produção.

Análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças - “análise FOFA/SWOT”;

A primeira fase do processo passou a determinar níveis, dentro da organização, os quais alicerçaram diferentes indicadores que fazem parte global da instituição, quer físico, estrutural ou comportamental. Os diferentes níveis comportam planos e objectivos de curto, médio e de longo prazo. Nesta lógica, foram considerados de curto prazo os mais emergentes (Operacionais) ou seja, aqueles que mais afectam, diariamente, os desafios de uma instituição académica com as características da UNIPIAGET. A segunda fase foi caracterizada pela determinação de um conjunto de referências com o objectivo de as agregar ao seu respectivo nível.

A alocação dos informativos académicos, nos respectivos níveis, apresenta-nos uma perspectiva de mudança em todos os indicadores, que terá um extensivo tempo de implementação e desenvolvimento integrado neste PDI 2023-2033. No entanto, é consensual que moldar o perfil do estudante da Unipiaget, alicerçado na transformação da Universidade como referência Nacional e Internacional, dá-nos a uma imagem ideal que nos permite ver a necessidade de intervir em tudo o que esteja associado ao processo de “ensino” do estudante, bem como ao processo de dedicação à investigação. Há, dessa forma, uma necessidade de, primeiramente, intervir na “base” de ambas as perspectivas. Na estrutura da pirâmide organizacional ficam patenteados aqueles que consideramos objectivos e planos a curto, médio e longo prazo privilegiando, nesta primeira fase, a base da pirâmide.

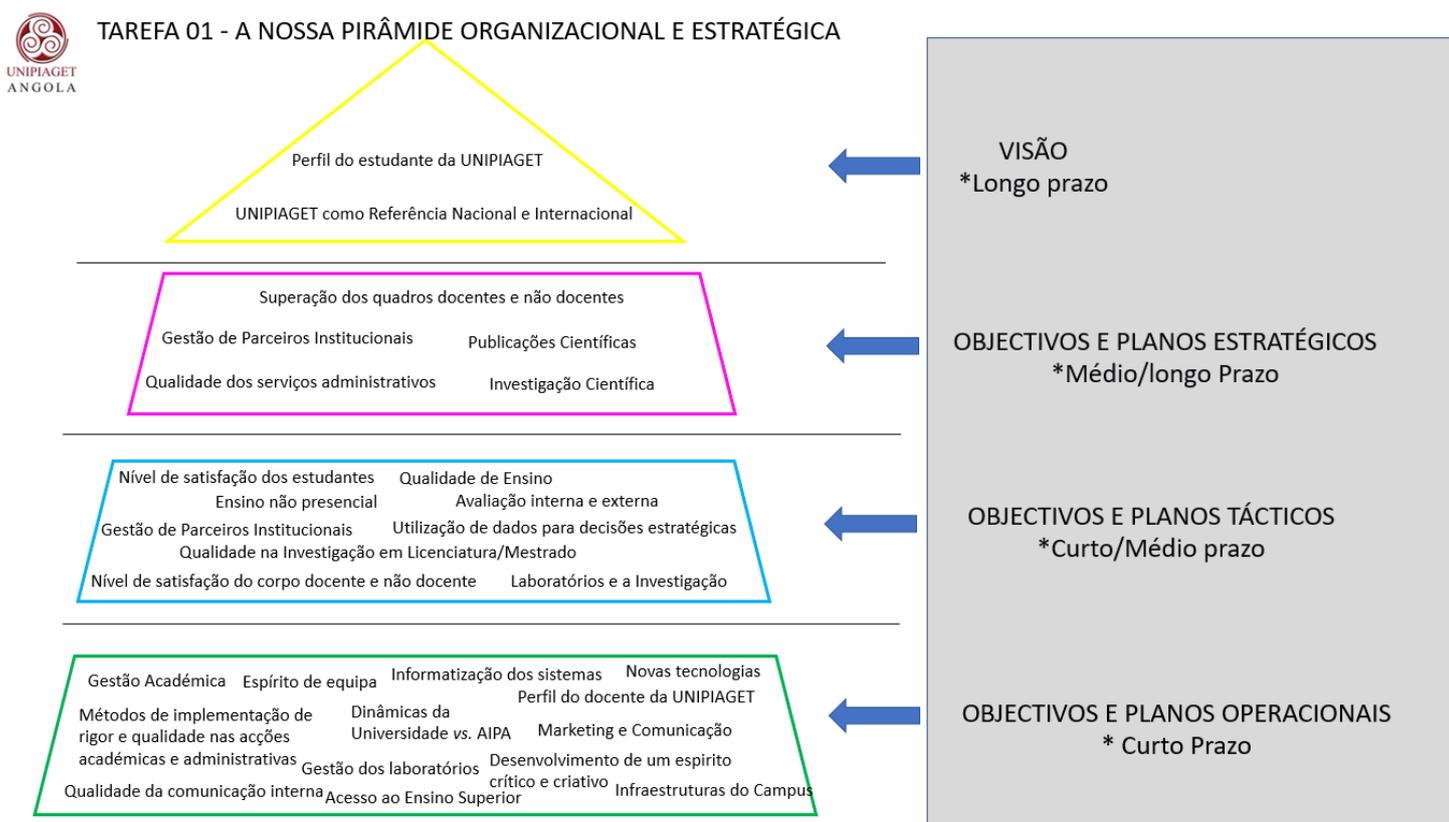
Áreas de actuação académicas ou linhas de orientação estratégicas

Havendo uma necessidade de reorganizar prioridades de actuação face ao actual plano estratégico, utilizando a metodologia já referida, propõem-se diferentes níveis de actuação, os quais respeitarão planos e objectivos a curto, médio-longo prazo.

Criou-se, dessa forma, uma pirâmide organizacional e estratégica que terá como base uma intervenção primeiramente mais direccionada a aspectos de gestão interna, salientando-se de entre vários, os seguintes objectivos e planos operacionais, a curto prazo: (1) gestão académica; (2) informatização de sistemas; (3) qualidade da comunicação interna; (4) método de selecção do perfil do docente da Unipiaget; (5) métodos de implementação de rigor e qualidade nas acções académicas e administrativas (6) auto-avaliação. Objectivos e planos táticos a curto-médio prazo; (1) Avaliação interna e externa; (2) gestão de parceiros institucionais; (3) qualidade na investigação em

licenciatura/mestrados; (4) nível de satisfação do corpo docente e não docente; (5) qualidade de ensino. Objectivos e planos estratégicos a médio-longo prazo; (1) superação dos quadros docentes e não docentes; (2) investigação científica e sua publicação em revistas indexadas; (3) qualidade dos serviços administrativos. Por fim, e de acordo com os planos e objectivos traçados, será ambição da universidade, criar um perfil de estudante diferenciado, alicerçado à capacidade de produção de conhecimento através da investigação científica.

Figura 18: Alocação dos Indicadores a intervir por diferentes níveis.



9. Horizontes E Oportunidades

Face ao elevado número de indicadores proposto para a intervenção, numa primeira fase, decidiu-se colocar os mesmos de acordo com as necessidades prioritárias definindo-se, dessa forma, 5 momentos de intervenção. De forma a criar uma intervenção lógica e integrada, foram determinados 3 constructos organizacionais, nomeadamente (1) Qualidades e dinâmicas organizacionais; (2) Recursos Espaciais e Materiais; (3) Qualidades humanas. Ou seja, para cada necessidade de alteração de dinâmicas foram assignados recursos espaciais ou materiais necessários, bem como qualidades humanas a fim de complementar toda a proposta de mudança



PROPOSTA 02 – Tendo em consideração a base da nossa pirâmide... Qual o objectivo ou Plano Inicial * a curto prazo?			
Qualidades e Dinâmicas Organizacionais	Recursos, Materiais e Espaciais	Qualidades Humanas	Estratégia de planos Integrados, por diferentes fases
(1) Gestão Académica	(1) Informatização dos Sistemas	(1) Métodos de Implementação de rigor e qualidade nas ações académicas e administrativas	1º Momento
(2) Dinâmicas da Universidade vs. AIPA	(2) Novas Tecnologias	(2) Espírito de equipa e Qualidade de Comunicação Interna	2º Momento
(3) Planificação controlo e gestão das infraestruturas do Campus	(3) Gestão de Laboratórios, salas e materiais	(3) Métodos de Implementação de rigor e qualidade nas ações académicas e administrativas; Desenvolvimento de um espírito crítico e criativo	3º Momento
(4) Marketing e Comunicação	(4) Novas Tecnologias	(4) Desenvolvimento de Espírito crítico e criativo e Qualidade de Comunicação Interna	4º Momento
(5) Gestão Docente	(5) Ferramenta de avaliação e seleção do Docente da UNIPIAGET	(5) Perfil do docente da UNIPIAGET	5º Momento

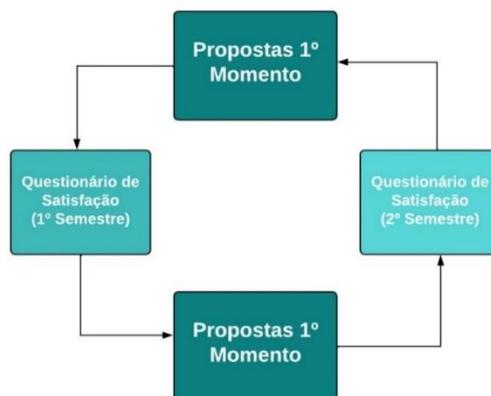
* A proposta visa alocarmos 3 objectivos/planos por cada intervenção/momento, ou seja, definir numa lógica de diferentes momentos, quais os fatores (Qualidades Humanas; Recursos Materiais e Espaciais; Qualidades e Dinâmicas Organizacionais) e qual a ordem prioritária dos mesmos. As propostas a apresentar terão a integração de 3 fatores, por cada momento.

Figura 19: Horizontes a melhorar a médio prazo (2023/2025)

O presente plano contempla o momento (1º), alicerçado a uma avaliação interna (auto-avaliação) através de ferramentas criadas de acordo com as especificações do MESCT, a aplicar no final do 1º e 2º semestre. A auto-avaliação servirá para ter uma referência inicial aquando da implementação das 1ªs propostas. Ao mesmo tempo, ajudará a interpretar os pontos fracos associados aos seguintes constructos definidos internamente (1): Imagem da Universidade; Expectativas; Qualidade apercebida; Valor apercebido; Satisfação dos estudantes, Lealdade e Envolvimento; e as dimensões determinadas pelo MESCT (2): Ensino; Investigação; Extensão Universitária; Administração e Organização Institucional. A avaliação interna servirá, desta forma, de unidade de acompanhamento

ao presente PDI. A sua metodologia é apresentada no decorrer do PDI, no ponto, *Organização E Gestão Da Avaliação Interna E Externa E Processos De Melhoria*.

Figura 20: Dinâmicas entre processo de avaliação interno e horizontes a curto-médio prazo



Adicionalmente, será feita, também, uma caracterização e avaliação do rácio do corpo docente, face ao seu *curriculum* profissional, académico e de produção científica, bem como uma análise descritiva do nível de satisfação de colaboradores docentes e não docentes. Por fim, o processo de auto-avaliação institucional alicerçará, também, uma análise SWOT liderada por cada faculdade, a fim de estabelecerem os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. O poder da amostra das populações acima referidas, será calculada de acordo com a ferramenta G*Power (3.1.9.2) (Faul et al., 2007)

Pontos Fracos a Mitigar

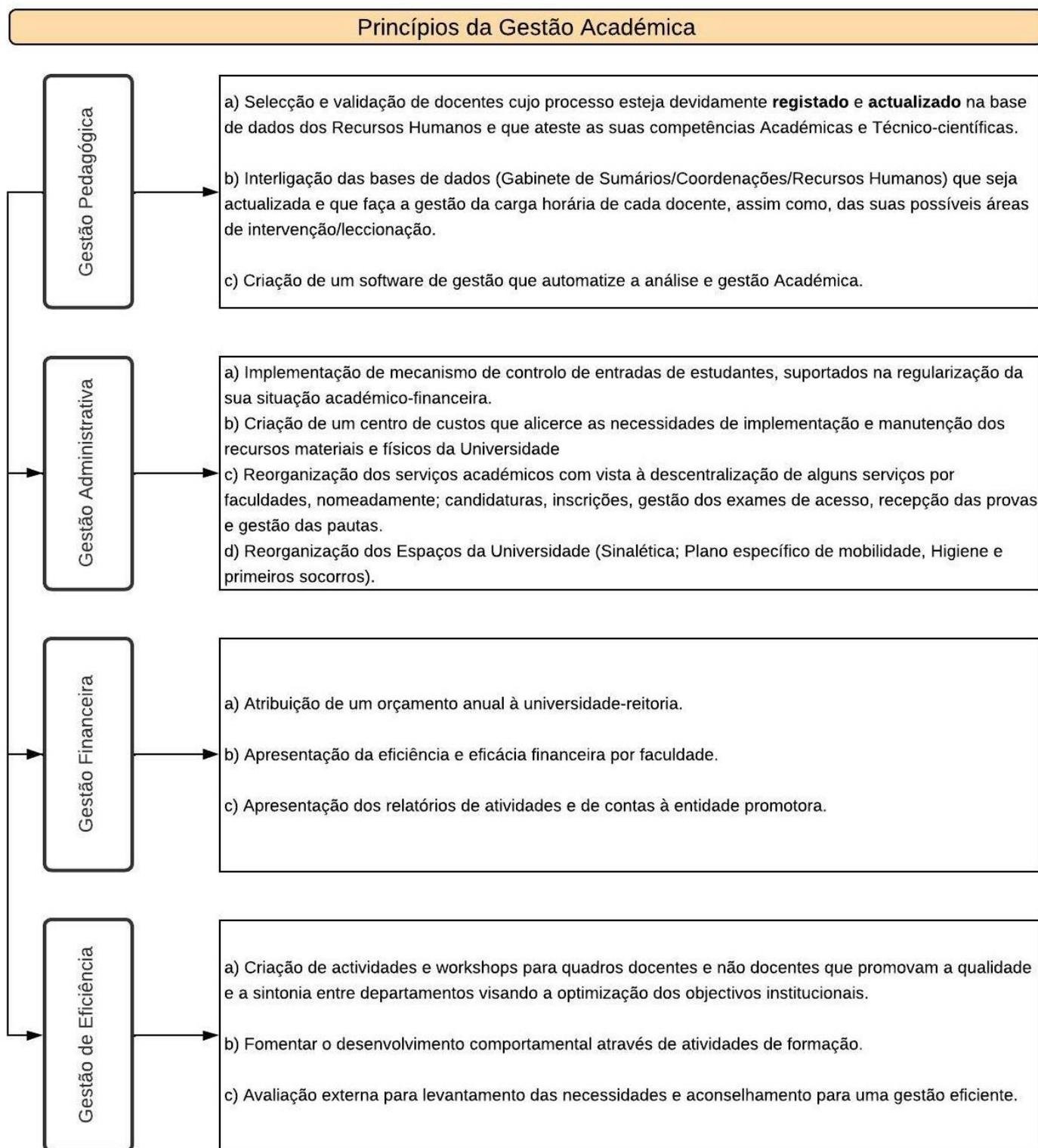
O processo de desenvolvimento institucional envolve uma intervenção profunda e longitudinal em diferentes níveis organizacionais da Universidade, alicerçando a qualidade de ensino e investigação indexada às referências internacionais. Nesse sentido, nesta primeira fase, foi dada prioridade ao indicador *Gestão Académica* como Qualidade de Dinâmica Organizacional a ser intervencionada, acompanhada por uma Informatização dos Sistemas e implementação de um perfil de maior rigor e qualidade nas acções académicas e administrativas.

Figura 21: Pontos Fracos a mitigar a curto-médio prazo.

Qualidades e Dinâmicas Organizacionais	Recursos, Materiais e Espaciais	Qualidades Humanas	Estratégia de planos Integrados, por diferentes fases
(1) Gestão Académica	(1) Informatização dos Sistemas	(1) Métodos de Implementação de rigor e qualidade nas acções académicas e administrativas	1º Momento

A estratificação das propostas, a nível da gestão académica, foi feita tendo em consideração os seguintes indicadores; (1) Gestão Pedagógica; (2) Gestão Administrativa; (3) Gestão Financeira e (4) Gestão de Eficiência. A Gestão Pedagógica é a base fundamental da instituição de ensino, uma vez que é responsável por administrar a parte educativa ao estabelecer as directrizes do ensino, metas a serem atingidas e os conteúdos dos planos curriculares. É função da área pedagógica acompanhar o desempenho dos estudantes e dos professores, organizar a proposta pedagógica a ser seguida, treinar o corpo docente, mediante o modelo de educação traçado, motivar o aluno a aprender e valorizar o corpo docente, incentivando-os a manter a qualidade do ensino.

Figura 22: Propostas de melhoria dos Princípios da Gestão Académica (01)



De forma geral, a gestão pedagógica poderá ter alterações positivas que facilitem e permitam melhor qualidade quer na entrega dos planos dos planos de estudos, quer na gestão dos respectivos docentes. Dessa forma, é urgente o desenvolvimento de uma ferramenta que permita a integração dos planos de estudos bem como com o perfil do docente.

Para um plano pedagógico de qualidade é necessário ter uma Gestão Administrativa comprometida com os custos do processo educacional e que garanta o uso correcto dos recursos físicos e financeiros da instituição.

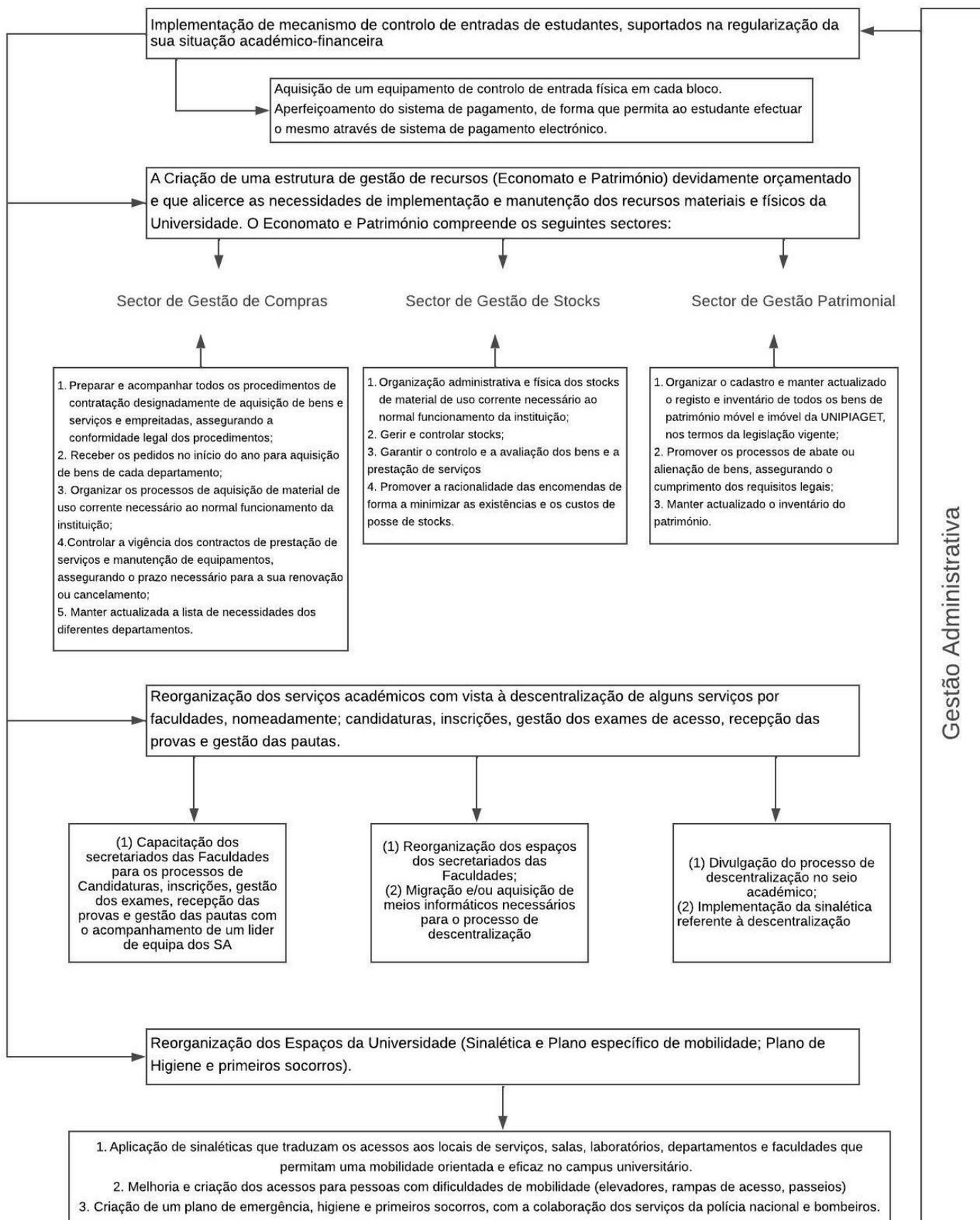
O funcionamento adequado da parte administrativa requer o aperfeiçoamento dos seguintes serviços:

- 1) Secretaria
- 2) Manutenção do património
- 3) Controlo das finanças.

É preciso contar com relatórios sobre o cumprimento dos alunos e estratégias económicas e administrativas ligadas ao planeamento pedagógico. Por esses factores, a entidade de gestão académica é responsável por alinhar os diversos sectores de maneira que conversem entre si, estabelecendo metas e criando mecanismos de participação congruentes com a situação da instituição. As informações devem ser distribuídas por todas as equipas internas, para que todos os colaboradores possam visualizar os objectivos e metas.

A gestão administrativa envolve, desta forma, diversas dinâmicas, entre elas, a gestão de alunos e todo o processo associado ao seu acesso e percurso académico, passando por uma importante gestão de recursos necessários para o bom funcionamento de todo os processos mencionados, culminando com um saudável acesso a informações relativas aos locais de serviços, bem como salas de aula e laboratórios.

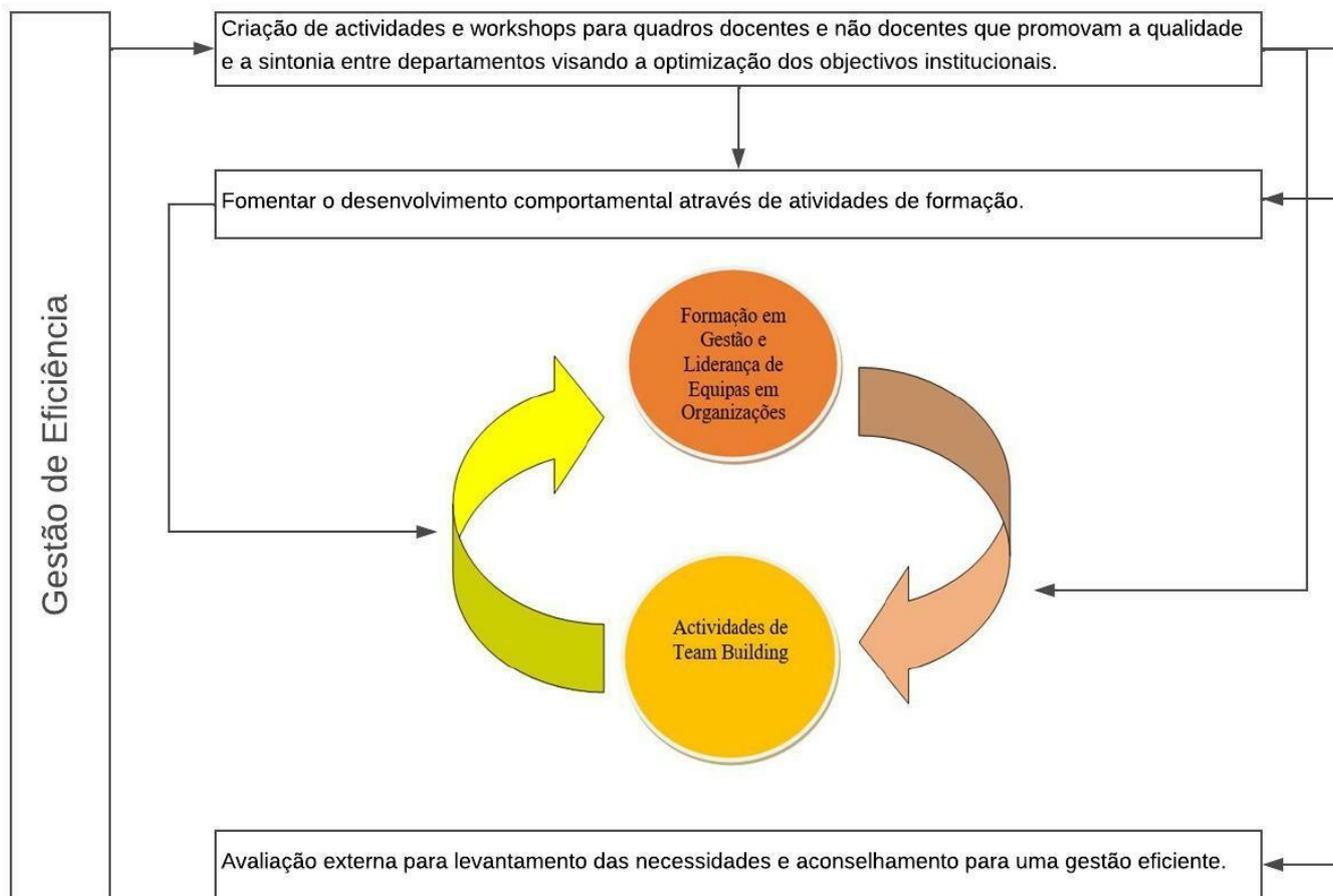
Figura 23: Propostas de melhoria dos Princípios da Gestão Académica (02)



O objectivo de uma gestão de sucesso é aperfeiçoar os processos administrativos. Para isso, é necessária uma gestão eficiente do tempo utilizado em solicitações quotidianas, evitando atrasos e processos mal planeados. Ou seja, a gestão de eficiência é responsável por tornar os procedimentos menos burocráticos e mais efectivos, e isso é feito pelo planeamento e controlo das actividades desenvolvidas na instituição.

Todos os sectores são agentes de melhoria, mas é função do director delegar e dar prioridade às tarefas que devem ser executadas — como propor mudanças que diminuam o tempo de espera para efectuar matrículas, por exemplo. Nesse sentido, as propostas apresentadas englobam fundamentalmente uma capacitação de liderança dos quadros intermédios bem como comprometimento dos seus respectivos colaboradores. Acredita-se que, assim como nas grandes empresas, o constante desenvolvimento comportamental é fundamental e aproxima todos os intervenientes à visão global de uma instituição de ensino superior de sucesso.

Figura 24: Propostas de melhoria dos Princípios da Gestão Académica (03)



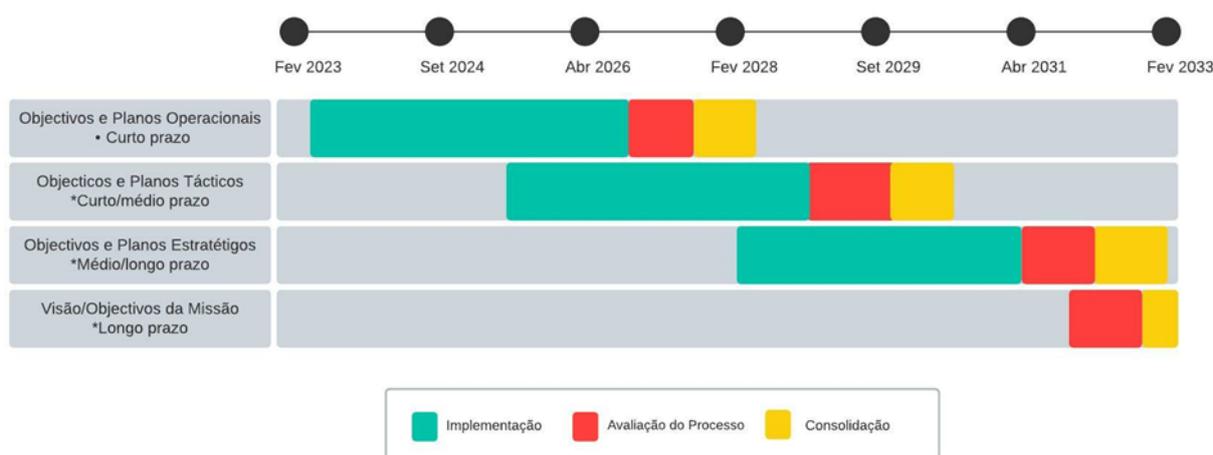
10.Plano Gradual De Implementação Das Estratégias De Desenvolvimento Durante O Período De Vigência Do PDI

Mapeamento E Operacionalização De Estratégias De Desenvolvimento

- Descrição dos objectivos e metas a curto, médio e longo prazo;

A implementação das estratégias será gradual, respeitando uma lógica progressiva dando prioridade às medidas consideradas mais emergentes. Os objectivos e planos operacionais serão implementados de Fevereiro de 2023 a Fevereiro de 2028; os objectivos e planos táticos, a médio prazo, de Setembro de 2024 a Setembro de 2028 e os objectivos e planos estratégicos de Fevereiro de 2028 a Fevereiro de 2033.

Figura 25: Implementação e dos Indicadores da Pirâmide Organizacional



Descrição das fases de implementação gradual e desenvolvimento dos cursos e/ou outros serviços;

De acordo com o presente plano, torna-se importante acompanhar o processo de implementação de forma guiada, nesse sentido, e de acordo com as diretrizes do MESCT para as IES. O processo de avaliação interna e externa deverá ser aplicado numa lógica longitudinal a fim de promover decisões estratégicas mais precisas. Dessa forma, objectiva-se que a sua implementação seja iniciada nos meses de abril /Maio de 2023,

com a respectiva elaboração do relatório (RAA) em Julho do mesmo ano. Durante a implementação do processo de AA serão, também, implementadas, a curto prazo, as seguintes estratégias: (1) Gestão Pedagógica: A harmonização dos sistemas é considerada fundamental para que os processos sejam realizados de forma mais económica e direccionada. Assim, a operacionalização da base de dados dos Gabinete de sumários, coordenações e recursos humanos deverá acontecer a partir de fevereiro de 2024. A par desta, e por forma a melhorar o processo de selecção e gestão dos docentes, o departamento tecnológico (DT) encontra-se a trabalhar numa ferramenta que deverá entrar em funcionamento a partir de Maio de 2024, a qual permitirá melhorar o processo de enquadramento do docente nas respectivas disciplinas, e que deverá ter como ponto de validação, o perfil académico e de investigação do mesmo. (2) Gestão Administrativa: A partir de Fevereiro de 2024 é proposta a implementação de mecanismos de controlo de entradas de estudantes, indexado à sua situação académico-financeira; a reorganização dos serviços académicos com vista à descentralização de alguns serviços por faculdades, tais como, candidaturas, inscrições, gestão dos exames de acesso, recepção das provas e gestão das pautas; criação de um centro de custos que alicerce as necessidades de implementação e manutenção dos recursos materiais e físicos da universidade; a reorganização dos espaços da universidade através de uma nova sinalética com um plano específico de mobilidade bem como de higiene e primeiros socorros. (3) Gestão Financeira; A partir de agosto de 2024, é proposto a atribuição de um orçamento à Universidade/Reitoria, o qual deverá ter como resultado, a apresentação de *reports* de actividades e de contas à entidade promotora (A.I.P.A). (4) Gestão de Eficiência: a fim de promover uma optimização em fase de mudança, serão implementadas, no decorrer do ano de 2023, actividades de desenvolvimento comportamental, para colaboradores docentes e não docentes, como workshops e formações específicas de liderança/*team building* para a melhoria da performance entre departamentos

Figura 26: Cronograma de implementação das estratégias propostas a curto-médio prazo (Gestão Académica)



11. Organização E Gestão Do Ensino

- Alinhamento das acções com o cumprimento do calendário do ano académico;

De acordo com o supracitado, entende-se que todas as propostas de actividades associadas às actividades académicas, científicas e de extensão universitária deverão, indubitavelmente, estar integradas no espaço temporal do calendário de cada ano académico, promovendo uma melhor economia e eficiência organizacional

12. Organização E Gestão Do Pessoal Técnico-Administrativo

Os Recursos Humanos (RH) da UniPiaget estão divididos em quatro grupos distintos, nomeadamente: Corpo Docente nacional ou estrangeiro, representa 59% dos Recursos Humanos; segue-se o Corpo Administrativo, com 14% dos Recursos Humanos, que engloba todos os serviços de administração académica, pedagógica e financeira; o Corpo Técnico, representado por apenas 4%, referente aos serviços de apoio aos laboratórios, Informática e Posto de Saúde; por fim com 23% dos Recursos Humanos, o pessoal pertencente ao Departamento de Projectos e Obras, todos os serviços auxiliares de recepção, limpeza, Segurança, Jardinagem e Transportes, designado por Outro Pessoal, (ver tabela 5).

Tabela 5: Nr.º total dos RH do ano de 2021/2022

N.º	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO	DOCENTE				OUTRO PESSOAL		TOTAL
			Docentes Modulares		Docentes Efectivos				
			Nacionais	Estrangeiros	Nacionais	Estrangeiros	DPO	Auxiliares	
			95	26	287	15	106	11	
Total	95	26	302		117		165		705
			419						
%	14%	4%	59%				23%		

Fonte: Recursos Humanos, dados de 2021/2022

Visão de desenvolvimento sustentável dos colaboradores técnico-administrativos

A visão de um desenvolvimento sustentável, no que concerne à gestão do pessoal técnico-administrativo (PTA), é criada com base naquilo que os recursos humanos (RH) interpretam da visão corporativa da Associação Instituto Piaget de Angola. Nesse sentido, a visão assenta nos seguintes pilares fundamentais:

1º Composição pessoal técnico-administrativo

- Definir e afinar as áreas e os respectivos cargos incluindo o perfil do técnico administrativo. (Cargo, salário, tempo de serviço, nível de escolaridade, benefício e outros).
- Ao analisarmos essas informações, poderemos identificar áreas de melhoria na composição do pessoal técnico-administrativo e tomar medidas para corrigir ou melhorar essas áreas, como investir em programas de capacitação para funcionários ou ajustar os benefícios para se tornarem mais competitivos em relação ao mercado.

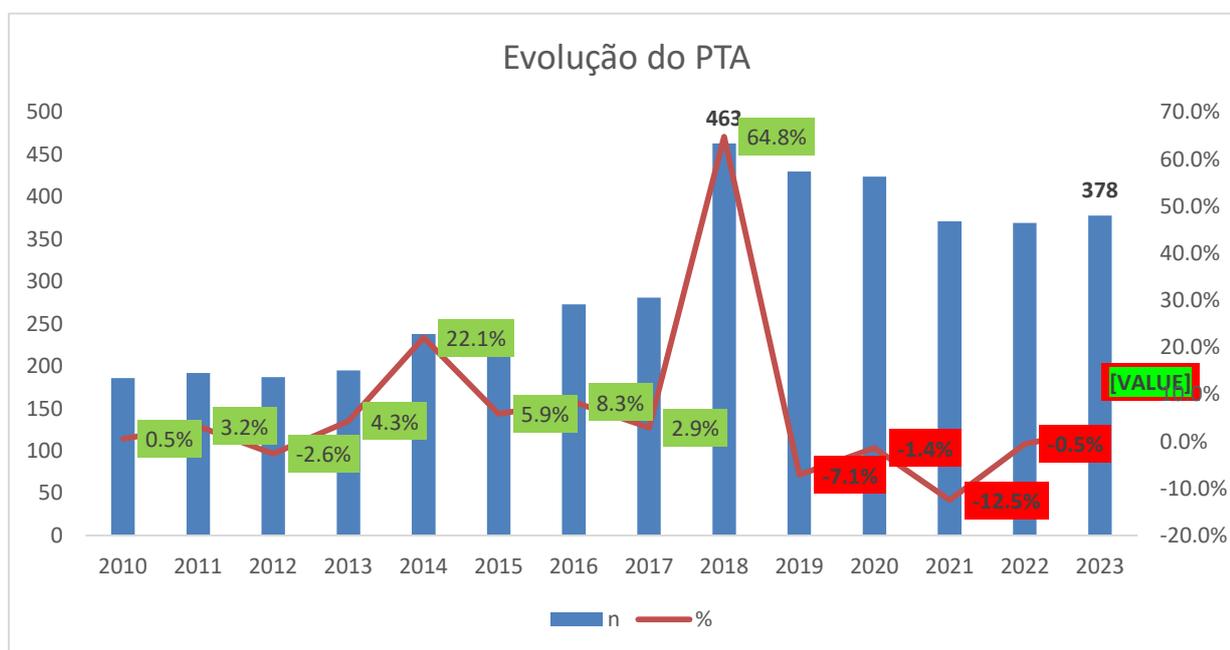
2º Ações de superação e capacitação dos técnicos administrativos

- Para nos tornarmos mais competitivos e com uma capacidade de resposta satisfatória devemos identificar, de imediato, quais as necessidades de capacitação, começando pelas habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho eficaz do trabalho dos técnicos administrativos. Isso pode incluir, por exemplo, **habilidades de comunicação, gestão de tempo, uso de software específico, entre outros.**
- Oferta ou criação de oportunidades de capacitação e actualização do profissional para desenvolver as habilidades e conhecimentos identificados anteriormente, através de capacitação interna, cursos externos, workshops, entre outros.
- Acompanhamento individualizado para avaliação do desempenho e mapeamento das competências.
- Incentivos aos técnicos administrativos para procurar capacitação e superação de modo a crescerem profissionalmente. Isso pode incluir a definição de metas individuais, a promoção de iniciativas que estimulem a criatividade, inovação e a criação de oportunidades de progressão na carreira, dentro dos princípios norteadores pela legislação laboral, tratados (qualificador ocupacional), promoção de uma cultura de feedback construtivo, valorização da aprendizagem contínua e a criação de oportunidades para a partilha de conhecimentos e experiências entre os membros da equipa.

- Reconhecimento do desempenho dos técnicos administrativos que se destacarem na sua capacitação e superação. Isso pode incluir, por exemplo, (*reconhecimentos públicos, promoções, prémios ou bónus*).

A evolução do PTA nos últimos 13 anos demonstra um aumento significativo do ano 2017 para 2018 com um número máximo de 463 colaboradores, no entanto, verifica-se a partir desses mesmos anos uma diminuição significativa até à presente data, estando registado neste momento um total de 378 colaboradores TA.

Figura 27: Evolução do PTA nos últimos 13 anos



3º Projecção do recrutamento e contratação do pessoal técnico administrativo nacional e estrangeiro

- Por estar dependente de vários factores como o crescimento do mercado, a tecnologia e as necessidades da própria universidade torna-se difícil uma previsão apurada de como será o mercado de trabalho nos próximos 10 anos. Mas, olhando para as novas tendências e para a necessidade crescente das organizações quererem dar respostas céleres, isso implicará um maior investimento em profissionais das **TICs e das Ciências da Saúde**

4º Cumprimento da legislação sobre o provimento de pessoal técnico-administrativo.

- Num mundo tão complexo e competitivo, a escolha das pessoas certas torna-se vital para o funcionamento das Instituições. A seleção das pessoas deve ser uma prioridade e criteriosa; a posição das pessoas deve ser de acordo com o qualificador ocupacional, não só porque contribuem para o funcionamento das instituições, como também constituem um significativo potencial para futuras substituições. Porém, uma das mais importantes funções na gestão é construir e manter a organização efectiva e humana, o que leva a enormes desafios. No mercado de trabalho actual, procura-se um profissional que alie competências técnicas às comportamentais. O tempo urge e é determinante, por isso, que as Instituições optem por contratar profissionais já capacitados, uma vez que acreditam que estes poderão dar um retorno mais rápido às organizações. No entanto, num ambiente em constantes transformações onde a vantagem competitiva das Organizações está na actuação sinérgica dos seus colaboradores, competências como a comunicação, o relacionamento interpessoal, a cooperação, a habilidade de lidar com mudanças, a capacidade de solucionar problemas e conflitos e uma visão sistémica e empreendedora, têm sido o diferencial na escolha dos candidatos. Diz-se insistentemente que "as pessoas fazem a diferença num negócio". A frase é bastante credível, mas, apesar de todas as mudanças, sejam elas de ordem da tecnologia ou dos processos, devemos estar sempre atentos ao desenvolver actividades de Recursos Humanos que vislumbrem o futuro e, conseqüentemente, sejam mais estratégicas.
- O departamento de recursos humanos é o pilar de uma organização. A eficácia deste departamento depende da descoberta e atracção de indivíduos que tenham formação profissional e observar, neste capital humano, aspectos relacionados à personalidade, ao modo de vida, aos seus sonhos e às expectativas. É necessário que haja uma identificação das crenças da pessoa com os valores da organização, para que aquela se possa comprometer com os objectivos organizacionais. Boa parte da eficácia do departamento dos RH depende directamente da eficácia de todos os sectores que constituem a instituição. Assim, compete a este serviço implementar políticas de gestão, relativas ao provimento e movimentação do pessoal técnico administrativo, que obedece aos princípios que norteiam o

qualificador ocupacional, no sentido de valorizar cada vez mais o capital humano que assegura o funcionamento e desenvolvimento da instituição.

- Hoje por hoje, experiências mostram-nos que no mercado de trabalho, o currículo por si só, já não é mais um diferencial competitivo, mas o que faz a diferença num capital humano são os aspectos relacionados com a personalidade das pessoas, como a facilidade de comunicação, a pró-actividade, a iniciativa, o bom relacionamento interpessoal, entre outros.
- Sabe-se que é muito mais fácil transmitir o conhecimento e desenvolver competências nas pessoas, do que desenvolver atitudes. Atitude é uma característica própria da personalidade da pessoa. Num mundo tão complexo e competitivo as organizações precisam de pessoas com iniciativa, pró-actividade e atitude, para que se consigam compenetrar na visão estratégica, implicando diariamente o comprometimento absoluto dos colaboradores responsáveis.

Figura 28: Organigrama da visão sustentável de Organização e Gestão do PTA



13. Organização E Gestão Do Corpo Docente

O número e tipo de acções de formação de superação e capacitação dos docentes e investigadores;

- Plano Anual de Formação do Corpo Docente;

A descentralização das iniciativas à formação por faculdade deverá ser um dos principais objectivos a alcançar ao longo deste PDI, ainda assim a universidade deverá promover de forma transversal, 2 ciclos de capacitação pedagógica, bem como 2 ciclos de formação específica à investigação científica, com a colaboração de parceiros nacionais e internacionais

As acções de capacitação, superação, actualização, aperfeiçoamento do corpo docente;

Faculdade	Coordenação	Doutorados	Mestres	Licenciados	TOTAL
-----------	-------------	------------	---------	-------------	-------

Considerando a necessidade de melhoria do quadro docente, propõem-se neste espaço temporal do presente PDI, constantes apostas no incentivo à formação, capacitação pedagógica e desenvolvimento da prática da investigação científica, quer através da abertura de ciclos de pós-graduação tais, como programas de doutoramento, quer na captação de financiamentos à investigação.

Projectão do Recrutamento e Contratação do Corpo Docente;

A contratação de docentes obedece à legislação do estatuto da carreira docente

- Composição do Corpo Docente em 2021/2022

De acordo com a tabela abaixo referenciada, o número de docentes afectos à instituição é de 308. No entanto, a informação geral dada por ano e, também, pelos recursos humanos, apresenta um número diferente. Isto requer uma emergente que poderá criar constrangimentos na gestão dos docentes, na qualidade e na sustentabilidade da própria instituição. Torna-se urgente, tal como mencionado, a introdução de uma ferramenta que faça esta gestão integrada do corpo docente, do seu grau académico e perfil científico.

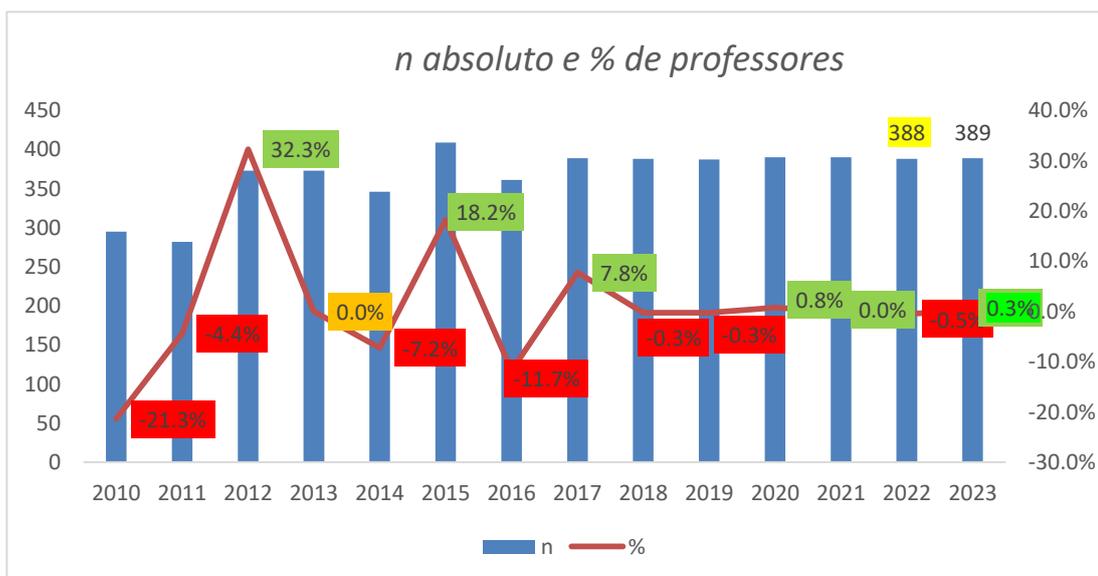
Tabela 6: Distribuição do corpo docente, dados relativos a 2021/2022

		Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	
Ciências Sociais e Humanas	Psicologia	2	0	3	2	9	4	20
	Sociologia	0	0	1	0	9	1	11
	Direito	0	0	3	0	9	5	17
	Economia e Gestão	3	0	2	0	8	2	15
	Ciências do Desporto E Motricidade Humana	3	0	1	0	4	0	8
	Ciências da Comunicação	*	*	1	*	1	1	3
Total		8	0	11	2	40	13	74
Ciências da Saúde	Medicina	6	2	10	11	33	26	88
	Medicina Dentária	1	0	10	3	5	5	24
	Enfermagem	1	0	7	6	8	3	25
	Fisioterapia	0	0	1	0	3	4	8
	C. Farmacêuticas	3	0	2	2	3	2	12
Total		11	2	30	22	52	40	157
Ciências e Tecnologias	Eng. Electromecânica	3	0	5	1	16	3	28
	Eng. Informática de Gestão	0	0	6	1	15	2	24
	Eng. Petróleos	2	1	3	1	13	1	21
	Eng. Civil	0	0	2	0	9	0	11
Total		5	1	16	3	53	6	84
Humanidades, A.E.F.P.	Ensino Português e Línguas Nacionais	3	0	5	3	5	2	18
Total		3	0	5	3	5	2	18
	<i>Totais</i>	27	3	62	30	150	61	333
	TOTAL	30		92		211		

Fonte: Recursos Humanos

Nos últimos 13 anos, verifica-se que o número de professores, a leccionarem na Universidade, tem vindo a caracterizar-se por alguma instabilidade entre o ano 2010 e 2017. No entanto, nos últimos 6 anos o número de docentes afectos à instituição aparenta uma tendência regular. A informação cedida pelos RH não inclui os docentes do curso de mestrado, aparentando haver uma gestão dicotómica para licenciaturas e mestrados. (ver figura 29)

Figura 29: *n* absoluto e % de professores ao longo dos anos (2010-2023)



Fonte: Recursos Humanos

Tendo como referência o número de professores afectos à universidade, bem como o número de alunos matriculados por anos, foi possível calcular o rácio de professores por número de estudantes. Nesse sentido verifica-se que o rácio professor/docente tem vindo a diminuir desde 2018, mantendo-se neste momento um total de aproximadamente 23 alunos por docente. Esta metodologia permitirá também, ao longo do presente PDI, determinar esse mesmo rácio por grau académico dos docentes, sendo inconfundivelmente um indicador a trabalhar ao longo destes próximos anos, como sendo um indicador de qualidade. (ver figura 30).

Figura 30: Rácio Professor/alunos



Rácio desejado de docentes face aos graus académicos e aos ciclos de formação

Tendo em consideração os objectivos estabelecidos pelo MESCT, e de acordo com os dados relativos ao rácio geral acima mencionados, torna-se objectivo fundamental durante a vigência deste PDI, alcançar o seguinte rácio de titulação docente para os respectivos cursos de graduação:

- 1) Para cada **Curso de Graduação** prever uma percentagem mínima de:
 - i) Docentes em regime de tempo integral e de exclusividade:
 - a) 15% de docentes com o grau académico de doutor;
 - b) 25% de docentes com o grau académico de mestre;
 - c) 30% de docentes com o grau académico de licenciado.
 - ii) Docentes em regime de tempo parcial:
 - a) 10% de docentes com o grau académico de doutor;
 - b) 10% de docentes com o grau académico de mestre;
 - c) 10% de docentes com o grau académico de licenciado.

- 2) Para cada **Curso de Mestrado** prever uma percentagem mínima de:
 - i. Docentes em regime de tempo integral e de exclusividade:
 - a) 45% de docentes com o grau académico de doutor;
 - b) 25% de docentes com o grau académico de mestre;
 - ii. Docentes em regime de tempo parcial:
 - a) 20% de docentes com o grau académico de doutor;
 - b) 10% de docentes com o grau académico de mestre;

- 3) Para cada **Curso de Doutoramento** prever uma percentagem mínima de:
 - i. Docentes em regime de tempo integral e de exclusividade:
 - a) 70% de docentes com o grau académico de doutor;
 - ii. Docentes em regime de tempo parcial:
 - a) 30% de docentes com o grau académico de doutor.

14. Organização E Gestão Da Avaliação Interna E Externa E Processos De Melhoria

Situação Actual Da Unipiaget

Numa leitura simples, uma análise deste tipo inclui uma dimensão interna da Universidade reflectida num conjunto de pontos fortes e pontos fracos que, em princípio, a UNIPIAGET pode controlar, e uma outra dimensão, externa e de controlo difícil ou mesmo impossível, a qual envolve oportunidades e ameaças. O Plano Estratégico

proposto deverá permitir à UNIPIAGET conhecer e mitigar os efeitos das ameaças que lhe são colocadas, o que envolve a consolidação das suas forças, o aproveitamento dessas forças na exploração das oportunidades, e a minimização ou eliminação das fraquezas que ameaçam esse aproveitamento. Para tal, o surgimento do Gabinete da Gestão da Qualidade alicerçado aos ciclos de auto-avaliação institucionalizada pelo INAAREES, deverá contribuir para este controlo de qualidade e melhoria nos processos internos de formação académica e projecção da investigação científica.

O Processo de Auto-Avaliação na Universidade Jean Piaget de Angola

O Decreto Presidencial nº 203/18, de 30 de agosto, que estabelece o Regime Jurídico da Avaliação e Acreditação da Qualidade das Instituições de Ensino Superior (RJAAQIES), define a Auto-Avaliação como *um processo de auto-análise e auto-conhecimento que se rege por um conjunto de normas, mecanismos e procedimentos promovidos pelas próprias Instituições de Ensino Superior para avaliarem a qualidade de seu desempenho*. Trata-se de um processo de introspecção que envolve a análise, interpretação e síntese das dimensões que definem uma IES e deve, portanto, ter sempre por princípio a melhoria contínua da qualidade de desempenho da IES, dos processos académicos de ensino, aprendizagem e da gestão institucional. É o momento em que a IES volta a olhar para si mesma, buscando, através da utilização de metodologias e instrumentos que possibilitem uma análise sistémica e abrangente sobre a sua estrutura e processos institucionais, conhecer a situação actual (o percurso realizado), determinar uma situação futura desejada e definir os caminhos e/ou procedimentos a seguir.

Neste sentido, além de ser o ponto de partida do Sistema de Garantia de Qualidade no Ensino Superior, a auto-avaliação (AA) institucional é também um importante instrumento de planeamento e de (auto) controlo institucional, extremamente útil para o pleno desenvolvimento do projecto institucional. É, portanto, uma actividade transformadora da realidade institucional, tanto dos sujeitos envolvidos, como de toda a instituição. Ela proporciona informações importantes para a efectivação do planeamento estratégico da instituição e para a tomada de decisões dos gestores institucionais.

Se a AA institucional, combinada com outros mecanismos de garantia de qualidade, visa o aperfeiçoamento da qualidade das IES, a almejada qualidade deve ser vista como um processo de sucessivos ajustamentos entre as acções e resultados de uma IES com os

propósitos internamente definidos (a qualidade como alcance das metas auto-impostas). No contexto da AA deve-se, portanto, pensar a qualidade enquanto “estratégia para a transformação e melhoria” (Rowlands, 2012). Considerando que as Instituições de Ensino Superior são sistemas sociais complexos dotados de uma organização jurídica e/ou material e de uma finalidade, o processo de AA institucional deve privilegiar uma abordagem sistémica, holística e multifacetada que articula diversos aspectos e dimensões da instituição, em detrimento de uma perspectiva simplista que avalia aspectos fragmentados e isolados. Ou seja, uma abordagem que coloca a tónica nos processos (organizacionais, administrativos e pedagógicos) e não apenas nos resultados e/ou produtos educativos.

Objectivos

Considerando a necessidade de se cumprir a avaliação das dimensões e indicadores propostos pelo órgão da tutela, o PAA da Unipiaget, apresenta os seguintes objectivos.

Objectivo Geral

Implementar o processo de auto-avaliação da Universidade Jean Piaget, em consonância com a sua missão institucional e com as directrizes do INAAREES, de modo a aferir a qualidade do seu desempenho promover a sua melhoria contínua e o desenvolvimento da instituição e das pessoas

Objectivos Específicos

1. Realizar um diagnóstico da instituição, identificar os seus pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades;
2. Identificar as diferentes perspectivas sobre o funcionamento dos vários órgãos que compõem a Piaget;
3. Promover e difundir a cultura de auto-avaliação como ferramenta de informações e de desenvolvimento institucional
4. Fornecer informação que promova a revisão/actualização do PDI em função das novas dinâmicas de gestão e políticas institucionais.

5. Acompanhar a implementação da missão e do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIPIAGET;
6. Elaborar o relatório de Auto-Avaliação, propondo estratégias de melhoria nos pontos menos positivos identificados ao longo do processo de AA no âmbito das dimensões e indicadores avaliados.
7. Fornecer informações e dados necessários ao processo de avaliação externa e acreditação;
8. Realizar um balanço crítico dos resultados da avaliação institucional na Unipiaget, envolvendo toda a comunidade académica.

Dimensões a serem avaliadas

A Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI destaca a importância da qualidade na educação superior e enfatiza a necessidade de acções internas e externas para garantir essa qualidade. A auto-avaliação transparente e a revisão externa com especialistas independentes são consideradas acções vitais nesse processo. A implementação dessas acções pode ajudar a garantir que as instituições de ensino superior atendam aos mais altos padrões de qualidade em todas as suas actividades e funções (Unesco. Paris, 1988).

A auto-avaliação interna e transparente é enfatizada como uma acção vital para garantir a qualidade na educação superior. Isso significa que as instituições devem ser capazes de avaliar a si mesmas em termos de qualidade, identificando pontos fortes e fracos, e trabalhando para melhorar a qualidade da sua oferta. A transparência é crucial nesse processo, pois permite que os alunos, pais, empregadores e outros interessados tenham acesso a informações precisas sobre a qualidade da instituição.

No processo de Auto-Avaliação da Universidade Jean Piaget de Angola consideramos as dimensões e os indicadores propostos pelo Regime Jurídico da Avaliação e Acreditação da Qualidade das Instituições de Ensino Superior, através do Decreto Presidencial nº 203/18, de 30 de agosto.

O processo de AA visa atender as dimensões que compõem a universidade e para o efeito devemos contar com a participação de toda a comunidade académica. Neste sentido, apresentamos as seguintes dimensões e indicadores propostos pelo RJAAQIES.

Dimensões a serem avaliadas

1. Ensino
2. Investigação
3. Extensão Universitária
4. Administração e Gestão Organizacional

Ensino, Investigação e Extensão Universitária

A indissociabilidade, portanto, é um princípio paradigmático e epistemologicamente complexo, que implica uma mudança na forma como compreendemos as actividades académicas. Ele exige uma abordagem integrada do ensino, pesquisa e extensão, que reconheça a interdependência dessas actividades e sua importância para o processo educacional como um todo. Ao adoptar esse princípio, as instituições de ensino superior podem oferecer uma formação mais completa e preparar os estudantes para enfrentar os desafios do mundo actual de forma mais eficaz. (Tauchen et al., 2009)

A indissociabilidade pressupõe que o ensino não pode ser efectivo sem a pesquisa, e a pesquisa não pode ser produtiva sem o ensino. Isso ocorre porque o ensino deve estar sempre em diálogo com a pesquisa, trazendo novas descobertas e conhecimentos para o ambiente académico e contribuindo para a formação de novos pesquisadores. Por outro lado, a pesquisa deve ser incorporada no ensino, oferecendo oportunidades para os estudantes aprimorarem as suas habilidades e se envolverem em projectos de pesquisa inovadores.

Da mesma forma, a extensão também está intimamente ligada ao ensino e à pesquisa, pois permite que as descobertas e conhecimentos gerados na academia sejam compartilhados com a comunidade e aplicados em projectos e programas que visam melhorar a vida das pessoas. A extensão também oferece oportunidades para os estudantes aplicarem os seus conhecimentos na prática, em projectos que visam beneficiar a sociedade.

A concepção de ensino proposta por Libâneo (2013) destaca a importância do encontro do aluno com o conhecimento geral, provocado pelo professor, e destaca o papel do professor como mediador entre o conhecimento e o aluno. Além disso, destaca a

importância da prática social no processo de ensino, o que significa que o conteúdo deve ser trabalhado de forma a relacioná-lo com as experiências vividas pelo aluno. No entanto, é necessário repensar constantemente a concepção de ensino para atender às demandas da sociedade contemporânea. A definição de investigação apresentada por diversas referências como uma abordagem crítica e sistemática no processo de descoberta de novos conhecimentos, destacando a sua relevância em diferentes campos do conhecimento. É dessa forma, um processo complexo e multifacetado, que pode gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência, envolvendo verdades e interesses locais e universais, devendo ser conduzida de forma ética e rigorosa a fim de garantir a qualidade e a confiabilidade de seus resultados.

Administração E Gestão Organizacional

A literatura refere que administrar é o “*processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros de uma organização, e de usar os recursos disponíveis da organização para alcançar os objectivos disponíveis*” (ano, p.?)

A definição apresentada por Stone e Freeman destaca a importância das principais funções da administração para o sucesso das organizações, essas funções são essenciais para que as organizações possam alcançar os seus objectivos de forma eficiente e eficaz. No entanto, é preciso considerar que a administração envolve, também, aspectos humanos e sociais que devem ser tratados com atenção pelos gestores.

A delimitação é uma etapa fundamental na análise da gestão de organizações, uma vez que permite uma melhor compreensão e análise dos fenómenos envolvidos. É necessário fazer escolhas criteriosas, considerando os objectivos da análise e as características da organização em questão. A delimitação pode envolver a selecção de determinados aspectos da gestão, tais como liderança, tomada de decisão, estratégia, gestão de pessoas, entre outros, assim como a priorização de dimensões relevantes, como o ambiente externo, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, os processos internos, a tecnologia e a inovação, entre outros. É importante ressaltar que a delimitação pode variar de acordo com o propósito da análise, sendo necessária uma abordagem multidimensional para uma análise completa e abrangente da gestão de organizações.

Indicadores a serem avaliados

Para Ganesan e Paturi (2009) a definição e comunicação clara dos indicadores de desempenho são essenciais para o sucesso da implementação de estratégias organizacionais. É importante que as metas estejam alinhadas aos objectivos estratégicos da organização e sejam fáceis de entender e interpretar por todos os colaboradores. Além disso, é fundamental garantir um processo contínuo de *feedback* e engajamento dos colaboradores para garantir o sucesso da implementação da estratégia. A aplicação de indicadores de desempenho é essencial para o sucesso da implementação de estratégias organizacionais. A comunicação clara dos objectivos e das metas é fundamental para que todos os colaboradores compreendam a sua importância e possam contribuir para o seu alcance. Nesse sentido, é importante que os indicadores estejam alinhados aos objectivos estratégicos da organização, para que haja uma conexão clara entre o desempenho individual e o sucesso colectivo da organização. Nesse sentido, os indicadores devem ser fáceis de entender e interpretar, para que todos os colaboradores possam monitorar e avaliar o seu próprio desempenho em relação aos objectivos estabelecidos., pois a associação de indicadores de desempenho aos objectivos é fundamental para avaliar se as estratégias implementadas estão de facto a contribuir para a realização dos objectivos traçados. No entanto, é importante destacar que a definição de indicadores-chave de desempenho deve ser cuidadosa e bem pensada, levando em consideração as particularidades da organização e do seu contexto. Indicadores mal definidos ou que não reflectem de forma precisa os objectivos da organização podem levar a uma interpretação equivocada dos resultados e, conseqüentemente, a tomadas de decisão equivocadas.

Indicadores

12. Missão e Plano e Desenvolvimento Institucional
13. Gestão
14. Currículos
15. Corpo docente
16. Corpo discente
17. Pessoal técnico e administração
18. Investigação
19. Extensão
20. Intercâmbio

21. Infra- estrutura
22. Cumprimento da legislação em vigor

Mello e Souza (2005, p. 21) defendem a ideia de que:

Antes, as avaliações eram sempre dos estudantes, individualmente; hoje, busca-se avaliar instituições, o desempenho dos professores, os métodos de ensino, os programas governamentais de expansão e melhoria da educação e seu impacto, entender os condicionantes sociais dos bons e maus resultados e identificar procedimentos que possam melhorar os resultados.

Assim, verifica-se que a literatura corrobora com os ideais presentes na intenção e respectiva justificativa do presente relatório de avaliação.

Procedimentos

As actividades de auto-avaliação (AA), na Universidade Jean Piaget de Angola, serão conduzidas a partir de um conjunto de procedimentos e de etapas de operacionalização previstos no Guião de Auto-Avaliação de Instituições de Ensino Superior, Cursos e/ou Programas do INAAREES:

Etapa de Preparação

Esta fase consistirá na preparação da comunidade interna para a AA institucional e no seu envolvimento na construção da proposta avaliativa.

Vários procedimentos serão adoptados para sensibilizar a comunidade académica sobre o processo de AA, desde a distribuição de *folders* informativos e a divulgação de informações sobre o processo no site da universidade, à capacitação de grupos específicos e à realização de um seminário para apresentação do PAA. Pretende-se com este seminário mobilizar os principais actores institucionais (os estudantes, os membros do corpo docente, o pessoal técnico administrativo, o corpo directo da Universidade) para a discussão da proposta de AA. Nesta etapa está prevista, também, a realização de sessões online, através da plataforma Zoom, de informação e esclarecimento sobre a AA institucional, orientada por um técnico do INAAREES. Ainda na fase de preparação serão realizadas reuniões entre os membros da CAA e os vários segmentos da

Universidade para a discussão e o intercâmbio de ideias sobre o processo de AA institucional.

O objectivo desta etapa é facilitar a compreensão, pela comunidade académica, do papel e da relevância do processo de AA, de modo a assegurar o seu compromisso com a melhoria da qualidade e com o desenvolvimento institucional. Esta etapa é extremamente importante para aumentar a confiança da comunidade académica no processo de AA e promover ou consolidar uma cultura de avaliação da qualidade nos diversos sectores da universidade.

Etapa de implementação da auto-avaliação

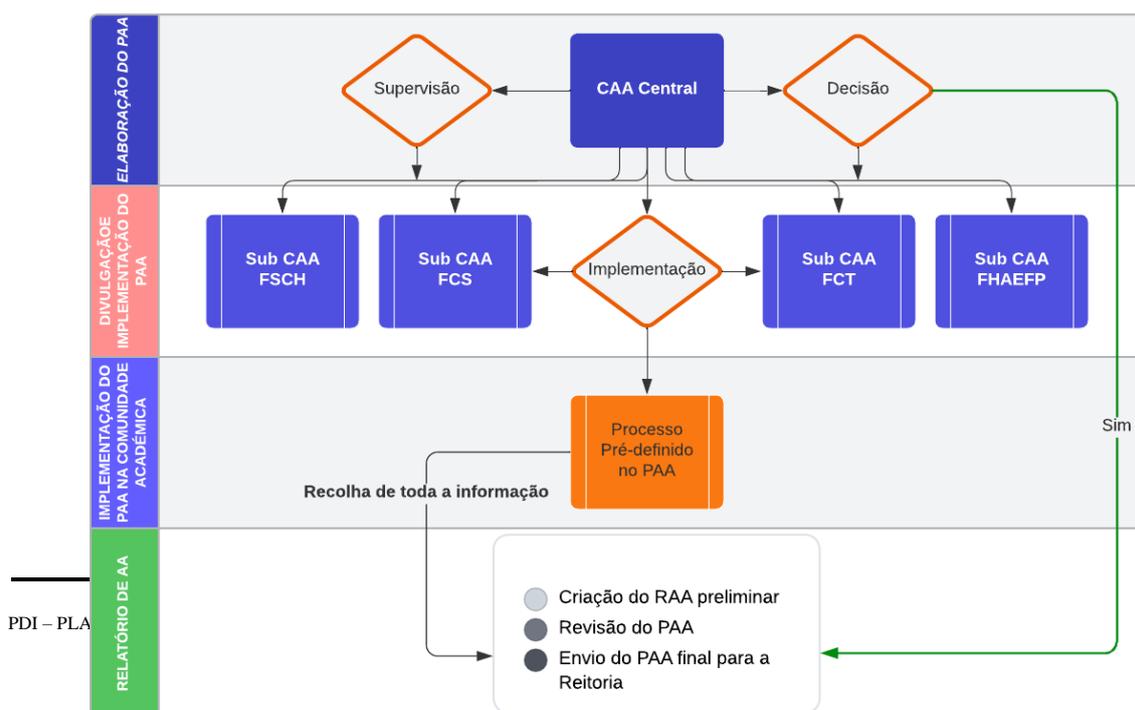
Esta é a etapa da operacionalização do PAA e está prevista para ser iniciada a partir de maio de 2023. Consistirá na concretização das seguintes actividades:

- a) Definição da composição dos grupos de trabalho, atendendo aos principais intervenientes da comunidade académica. Serão, assim, criadas as seguintes subcomissões: (1) para a elaboração das ferramentas de recolha de dados, coordenação metodológica e supervisão de todo o processo de recolha de dados, inclusive a capacitação dos agentes que serão contratados para a recolha de dados; (2) para coordenação e acompanhamento de todas as actividades relacionadas com a análise e interpretação, inclusive a elaboração de infografias; (3) para a elaboração do relatório final; (4) para a organização e gestão de todos os documentos uteis à avaliação, inclusive a legislação e os documentos institucionais considerados “evidencias adicionais ao RAA”. As actividades de sensibilização e divulgação do relatório, serão feitas de forma transversal por todas as subcomissões, com o apoio do Gabinete de Gestão da Qualidade;

- b) Elaboração dos instrumentos de recolha de dados. É preciso nesta etapa que se identifiquem as fontes de informação que irão alimentar a actividade de recolha de dados e os instrumentos que serão utilizados. Serão recolhidos dados para a geração de informação descritiva de carácter quantitativo, informação descritiva de carácter qualitativo e informação de opinião. Nesse sentido, far-se-á a utilização e combinação de diferentes técnicas de recolha de dados:

- i. Serão aplicados questionários aos estudantes matriculados, aos que ingressaram na universidade, docentes, coordenadores de curso e pessoal técnico administrativo. Para alguns segmentos específicos da Universidade, os questionários serão disponibilizados em versão online;
- ii. Entrevista abertas e semi-estruturadas com os Decanos, Vice-decanos, Vice-reitores e Reitores;
- iii. Serão realizadas reuniões com grupos focais em cada unidade orgânica, com o propósito de discutir aspectos essenciais da realidade institucional, com base nas dimensões e indicadores seleccionados. Estes grupos serão constituídos por docentes, coordenadores de cursos, vice-decanos, decanos e pessoal técnico administrativo. O objectivo será identificar, a partir da análise SWOT e da construção de uma “árvore de problemas”, tanto as potencialidades, como as fragilidades da instituição, determinar o foco de intervenção e elaborar um plano de melhoria (com base na metodologia 5W2H)
- iv. Pesquisa documental para a recolha de informações e dados secundários relevantes, seja para a compreensão da realidade institucional da Universidade Jean Piaget, seja para a compreensão do próprio contexto legal e normativo em que decorre o processo de AA. Serão consultados os documentos oficiais e técnicos da universidade (regulamentos, plano de desenvolvimento institucional, relatórios de gestão e de actividades, projectos pedagógico dos cursos, actas de reuniões de comissões relevantes) e a legislação sobre a avaliação.

Figura 31: Fluxograma da articulação das funções das CAAs e dinâmicas para a elaboração do RAA



- c) Definição da metodologia de análise e interpretação de dados – para as informações de carácter quantitativo, proceder-se-á à análise estatística com recurso ao Programa SPSS (versão 25). A análise estatística consistirá na análise descritiva dos dados por meio de medidas de tendência central e de dispersão, na análise inferencial dos dados, por meio de testes estatísticos de comparação e medidas de associação e na análise de correlações de variáveis e dos instrumentos de medida. Os dados de carácter qualitativo serão categorizados e analisados através da técnica de análise de conteúdo.
- d) Redacção do relatório preliminar – depois da recolha e processamento dos dados, da sistematização e cruzamento das informações, far-se-á a análise das condições institucionais relativas às distintas dimensões e indicadores de avaliação, bem como a identificação das forças e fraquezas da instituição e respectivas sugestões de melhoria.

Etapa de Síntese e/ou consolidação:

Esta etapa consistirá na consolidação das etapas anteriores e na análise e divulgação do relatório final. A AA institucional deverá ser realizada, a partir de uma abordagem construtiva e corporativa. Nesse sentido, a comunidade académica será chamada, nesta fase, a fazer um balanço crítico do processo avaliativo e dos seus resultados, visando a melhoria das áreas de fraqueza identificadas e da qualidade da instituição. Trata-se, portanto, de uma etapa que permitirá à comunidade académica não só realizar o controlo e acompanhamento do processo de AA, mas também fazer a sua validação fornecendo os *inputs* e contributos para elaboração do plano de melhoria. A validação do conteúdo do relatório de AA será feita com base na análise detalhada do desempenho de cada indicador/padrão adoptado e nas evidências. Nesta fase está prevista, portanto, a realização de um seminário de divulgação e discussão dos resultados da AA, que deverá envolver toda a comunidade académica, ou seja, pessoas, em todos os níveis e áreas académicas. O processo de AA proporcionará não só informações e conhecimentos de grande valor para a efectivação do planeamento estratégico e para a gestão institucional, como também servirá de base para a etapa da avaliação externa.

Metodologias de recolha e análise das informações

Recolha das Informações

O processo de avaliação será constituído por uma combinação de métodos quantitativos e -qualitativos. Considera-se que a avaliação deverá ter uma base mensurável, tendo como referência escalas objectivas de avaliação que permitam medir o comportamento de determinadas variáveis de peso quantificador de qualidade de determinados indicadores da essência académica. Por outro lado, essas mesmas variáveis não se poderão acompanhar de forma isolada. Nesse sentido, criar-se-á um paradigma ao longo do processo de auto-avaliação, combinando os resultados “mensuráveis” a uma análise documental e de informação transcrita de entrevistas estruturadas. Do ponto de vista da análise estatística, será feita uma análise descritiva (*IC*, média±*SD*, erro padrão) bem como uma análise inferencial (*IC* 95%) caso se justifique a análise correlacional entre as variáveis descritas.

a. Ferramentas de análise quantitativa

Nível de Satisfação dos estudantes

Para a aferição do nível de satisfação e lealdade dos estudantes e compreender que factores são considerados de maior relevância para a satisfação dos alunos, bem como perceber as relações existentes entre as variáveis estudadas, será utilizado um questionário adaptado (Duarte, 2012) constituído por 44 questões respondidas numa escala de likert (1-10) onde 1 corresponde ao indicador “Nada satisfeito” e 10 “Totalmente Satisfeito”. O questionário é adaptado do modelo de equações estruturais proposto por Alves e Raposo, sendo analisadas as variáveis imagens, expectativas, qualidade apercebida, valor apercebido, satisfação. (Alves & Raposo, 2009). O inquérito destina-se a todos os alunos presentemente matriculados na UNIPIAGET, sendo garantido o anonimato absoluto, assim como a confidencialidade de toda a informação

peçoal que seja fornecida. A duração do inquérito será de aproximadamente 15 minutos. Estará disponibilizado on-line ou através de pontos disponibilizados de inquérito, espalhados pelo campus universitário, nos quais o estudante poderá responder de forma aut noma.

Nível de Satisfa o dos docentes e PTA

Para a aferi o do nível de satisfa o dos docentes e peçoal técnico administrativo e compreender que factores são considerados de maior relevância para a satisfa o dos mesmos, bem como perceber as rela o es existentes entre as variáveis estudadas, será utilizado um questionário adaptado para o fim, constituído por 32 questões respondidas através de uma escala de likert (1-7) onde 1 corresponde ao indicador “muito mau” e 7 “muito bom”. Este questionário terá como objectivo recolher dados que permitam aferir a percep o dos docentes e PTA sobre a qualidade dos serviços da UNIPIAGET. As respostas a este questionário são an nimas e todas as informa o es prestadas e respectivo tratamento dos dados serão confidenciais, destinando-se única e exclusivamente ao fim mencionado.

Caracteriza o e Avalia o do corpo docente e órgãos de governo da universidade

Para caracteriza o do corpo docente bem como dos órgãos governantes dos cursos e faculdades, será disponibilizada uma grelha de observa o a ser preenchida pelos respectivos coordenadores e decanos, na qual será feita uma caracteriza o das diferentes partes (docentes, coordenadores, decanos) tendo em considera o as seguintes variáveis: (1) g nero (2) Faculdade/curso a que está vinculado; (3) n.  de anos com o cargo desempenhado (*para os órgãos de gestão*); (4) Grau Acad mico; (5)  ltimo ano de titula o; (6)  rea de titula o; (7); categoria docente; (8) regime contratual; (9) nacionalidade; (10) agrega o pedagógica; (11) código ORCID. Relativamente   avalia o da produ o científica, serão recolhidas as variáveis: (12) n.  de livros publicados; (13) n.  de capítulos de livros; (14) n.  de artigos publicados em revistas indexadas/doi; (15) n.  de comunica o es orais e ou posters em congressos/conferências nacionais/internacionais; (16) n.  de participa o es em eventos científicos.

Amostragem

É fundamental reunir uma amostra nos diferentes constructos avaliados que represente de forma significativa a população estudada. Nesse sentido, a seleção da amostra será aleatória, mas garantindo na sua globalidade, características comuns à população alvo e de acordo com a disponibilidade de cada sujeito. Adicionalmente, será feito um cálculo do poder amostral através da ferramenta G*Power (3.1.9.2) com o objectivo de encontrar o n mínimo que permitia apresentar resultados com 95% de confiança. O valor de estatístico de significância será determinado a $p \leq 0.05$ (Faul et al., 2007)

b. Ferramentas de análise qualitativa

Entrevista Estruturadas aos concelhos reitoral e secretaria geral

A fim de se medir a percepção do actual posicionamento da universidade face aos objectivos traçados nos anteriores PDI's e relatórios de actividades, serão entrevistados (entrevista semi-estruturada) membros do corpo directivo Administrativo e Reitoral, para se captar a sua sensibilidade relativa ao cumprimento das estratégias de desenvolvimento actuais e futuras, tendo como referência o pelouro de cada um: (1) Sustentabilidade da estrutura universitária; (2) Qualidade de ensino e produção científica. As entrevistas serão desenvolvidas por um observador experimental.

Análise SOWT por Faculdade

A análise SOWT por faculdade, terá como objectivo principal, nomear os indicadores específicos deste tipo de análise: (1) Pontos fortes; (2) pontos fracos; (3) ameaças e (4) oportunidades (Panteleiev, 2023). Para tal, será constituída e treinada uma equipa por faculdade, tendo como team leader o Decano, que, através da metodologia de processo de facilitação, irá debater com os respectivos coordenadores os pontos acima mencionados, fazendo-se desta forma uma análise interna por faculdade, sobre as suas actuais preocupações e expectativas futuras.

c. **Análise dos dados recolhidos**

Dados quantitativos

Primeiramente será feita uma análise do poder amostral através de ferramenta G*Power (3.1.9.2) seguida do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov ($n > 30$) ou de Shapiro-Wilk ($n < 30$). (Faul et al., 2007; Ferraz et al., 2022) Será feita uma análise descritiva (IC , média \pm SD, erro padrão) para as diferentes amostras e respectivas variáveis a fim de se descrever as mesmas. Seguidamente, de acordo com a distribuição da amostra, será aplicada uma estatística paramétrica ou não paramétrica para testes de correlação (Pearson ou Spearman) e para testes de comparação (independente t-test ou ANOVA). Posteriormente, para determinar a magnitude do tamanho do efeito será utilizado o d de Cohen o qual será interpretado com base nos seguintes critérios: 0-0,20, trivial; 0,21-0,60, pequeno; 0,61-1,20 moderado; 1,21-2,00, grande; $> 2,00$, muito grande (Hopkins et al., 2009). A estatística inferencial servirá para entender diferenças entre grupos mas principalmente relações entre variáveis, permitindo desta forma, entender melhor o contexto mas também propor estratégias mais precisas de acordo com os resultados obtidos. As análises estatísticas serão realizadas utilizando o IBM Statistical Package for Social Science (SPSS) versão 22.0 (SPSS, Inc., Chicago, Illinois, EUA) com o limite para significância estatística definido com $p \leq 0,05$.

d. **Dados Qualitativos**

Entrevistas Semi-estruturadas

As entrevistas serão transcritas, procurando traduzir as principais informações discutidas, com o objectivo de correlacionar qualitativamente os pontos discutidos, com a informação prévia disponível, presente em documentos de monitorização e desenvolvimento institucional.

Análise SWOT

Os resultados do processo de facilitação para a análise SWOT por faculdade, será transcrito para uma grelha a fim de se identificar os constructos da análise, assim como as possíveis estratégias de intervenção.

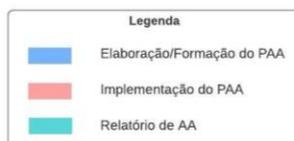
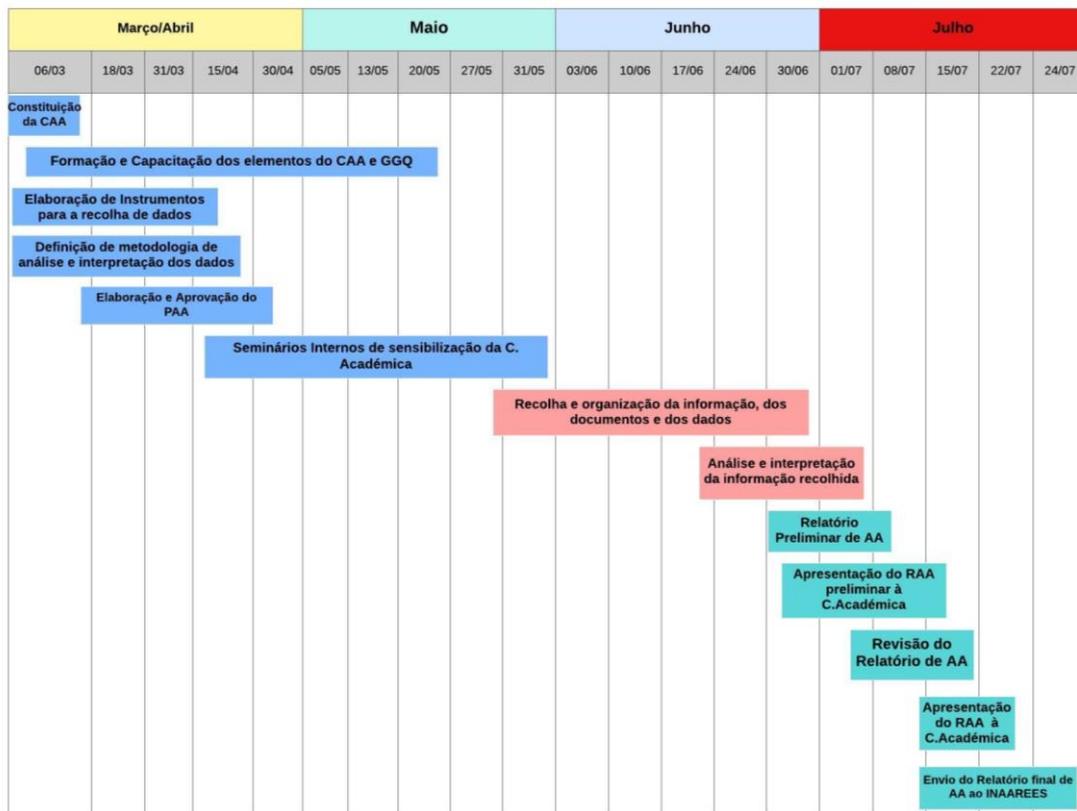
Cronograma da Auto-avaliação Institucional

Uma vez consideradas as dinâmicas necessárias para a elaboração (brainstorming), implementação e execução do relatório final da AA institucional, torna-se fundamental propor uma fragmentação das mesmas, procurando uma sustentabilidade temporal focada na: (1) formação dos membros da CAA em colaboração com o GGQ; (2) na cooperação com a comunidade académica e na (3) comunicação dos resultados quer à comunidade académica, quer ao INAREES. Dessa forma, todas as actividades relacionadas com a elaboração do PAA e formação dos membros da CAA e GGQ será efectuada desde a constituição da CAA até 31 de maio/23. Por sua vez, as dinâmicas associadas à implementação e análise exploratória dos dados AA deverão ocorrer a partir do 27 de maio estendendo-se até ao 01 de julho do presente ano. Seguidamente, iremos iniciar a elaboração do relatório preliminar, combinando o mesmo com momentos de partilha com a comunidade académica, a fim de rever através dos seus pares, os resultados obtidos neste processo de Auto-avaliação. O relatório final deverá ser entregue ao INAARES até ao dia 24 de julho de 2023.

Tabela 7: Cronograma de Elaboração, Implementação e Comunicação da Auto-Avaliação Institucional

Diagrama de Grantt para Elaboração, Implementação e Comunicação da Auto-Avaliação Institucional

Comissão de Auto-Avaliação | March 26, 2023



Recursos

A implementação da auto-avaliação da Universidade Jean Piaget implicará a disponibilização de recursos materiais, operacionais e financeiros, quais sejam:

- a) Espaço físico para o funcionamento da CAA, ou seja, uma sala ou gabinete com uma mesa para reuniões;
- b) Dois (2) espaços físicos (sala) equipados com computadores e tablets, para implementação do processo de AA de forma descentralizada

- c) Materiais gráficos para as actividades de mobilização, sensibilização e divulgação: cartazes, faixas e camisolas personalizadas;
- d) Equipamentos audiovisuais para a realização de webconferências;
- e) Materiais de consumo, tais como esferográficas, blocos de anotações, pastas com elástico, resmas de papel, etc.

Além dos recursos materiais e equipamentos que darão suporte às actividades de auto-avaliação, e dos membros da CAA, será contratado pessoal de apoio para as actividades de sensibilização e mobilização, aplicação de questionários e digitalização dos mesmos.

De acordo com o cronograma previsto, os recursos solicitados deverão ser disponibilizados até ao dia 30 de abril de 2023.

Serão necessários, para a realização de todas as etapas e actividades de auto-avaliação, os seguintes recursos financeiros alocados pela Universidade Jean Piaget (ver tabela 2).

O PDI, Gestão da Qualidade e a Auto-avaliação

A relação entre o presente documento e a estrutura de Gestão da Qualidade alicerçada à Auto-avaliação, obrigará a uma adequação constante do presente PDI. Nesse sentido, propõe-se ao longo do período vigente do PDI, assembleias de dois em dois anos, com o fim de redefinir estratégias, bem como adicionar adendas, garantindo desta forma a sustentabilidade da evolução da qualidade funcional da instituição. Assim sendo, este documento, não será um manuscrito fechado, mas sim um documento regulador e adaptável à satisfação dos intervenientes da Academia e aos propósitos da entidade promotora.

15. Conclusões

Tal como foi dito, o ensino é um dos pilares da existência da universidade. Qualquer plano de desenvolvimento de uma instituição de Ensino Superior, visa, em última análise a qualidade do ensino. A melhoria dos planos curriculares, dos conteúdos programáticos, a construção de um corpo docente qualificado pedagógica e cientificamente, uma gestão académica eficiente, e infraestruturas adequadas têm, como objetivo final, criar condições para uma formação científica, cultural e humana de qualidades a fim de responder às expectativas que de todos os

intervenientes da sociedade e do Estado, depositam na UNIPIAGET. É nesse sentido que durante os próximos anos, deverá haver um alinhamento institucional que promova um desenvolvimento neste âmbito. Dessa forma, correlacionar informação objectiva e subjectiva, será uma das estratégias de melhoria do presente PDI ao longo do seu período vigente.

A investigação científica, deve ser considerada um dos pilares da universidade, de excelência e inserida dentro da rede global de produção de conhecimento. Na verdade, a produção científica a nível das IES é um dos principais indicadores de qualidade bem como de reconhecimentos dos seus quadros. Dessa forma, o investimento no desenvolvimento científico deverá ser encarado como um dos principais desafios da UNIPIAGET nos próximos 10 anos. Além de permitir a produção de conhecimento e sua divulgação, a Investigação Científica é o elo entre o ensino e a extensão universitária, que, em conjunto, tornam a universidade uma instituição que contribui para o progresso social da comunidade nacional.

A extensão não é apenas uma resposta à necessidade de participação e responsabilidade social da vida comunitária, mas também um modo de trazer à universidade, experiências quotidianas e que, desse modo, contribuem a para reflexão, avaliação e transformação da própria universidade. Uma das ambições do PDI, tal como foi descrito anteriormente, é justamente fazer com que, nos próximos dez anos, a universidade se torne não apenas um centro de ensino, mas também lugar em que os anseios e problemas da comunidade façam parte do seu quotidiano. As parcerias institucionais deverão focar-se naquilo que de facto potencializa a Investigação, e o Ensino através de financiamentos específicos (internos e externos) para a mobilidade discente e docente. Uma administração e gestão da universidade moderna, eficaz e transparente é o que pode tornar possível um ensino de qualidade, uma investigação de excelência e uma ligação à comunidade. A potencialização dos processos que promovam o funcionamento destas dimensões deverão ser inovados e melhorados. Por outro lado, a capacitação do PTA deverá acompanhar esta tendência de mudança. Este PDI enfatiza a importância da aposta da formação comportamental alicerçada à inovação e melhoria de processos administrativos.

A universidade pensada neste PDI e que pretendemos que seja a universidade do futuro, só se concretizará unindo esforços, partilhando a mesma visão e comprometendo-se na mesma missão. Este PDI, através da equipa que o elaborou, tentou ser expressão do desejo e do sonho de toda comunidade, seguindo o rasto dos seus fundadores.

16.Referências bibliográficas

- Alves, H., & Raposo, M. (2009). The measurement of the construct satisfaction in higher education. *Service Industries Journal*, 29(2), 203–218. <https://doi.org/10.1080/02642060802294995>
- Communication, O., & Nicotera, A. M. (2019). Origins and Traditions of Organizational Communication. In *Origins and Traditions of Organizational Communication*. <https://doi.org/10.4324/9780203703625>
- Conceito de educação segundo Libâneo pdf - Google Search*. (n.d.). Retrieved April 12, 2023, from <https://www.google.com/search?>
- Duarte, A. C. (2012). A Satisfação dos Alunos do Ensino Superior: o caso do ISEGI NOVA. *Isegi Nova*, 52. <http://hdl.handle.net/10362/10499>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146/METRICS>
- Ferraz, A., Valente-Dos-Santos, J., Duarte-Mendes, P., Nunes, C., Victorino, S., Coelho-E-Silva, M. J., & Travassos, B. (2022). Body composition and grip strength constraints in elite male rink-hockey players of contrasting ethnicity. *PloS One*, 17(9), e0274894. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274894>
- Ganesan, E., & Paturi, R. (2009). Key performance indicators framework - A method to track business objectives, link business strategy to processes and detail importance of key performance indicators in enterprise business architecture. *15th Americas Conference on Information Systems 2009, AMCIS 2009*, 9, 6361–6370. <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/736>
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 273–284. <https://doi.org/10.1108/01437730310485798>
- Hopkins, W. G., Marshall, S. W., Batterham, A. M., & Hanin, J. (2009). Progressive statistics for studies in sports medicine and exercise science. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 41(1), 3–12. <https://doi.org/10.1249/MSS.0b013e31818cb278>
- Panteleiev, V. (2023). Application of SWOT analysis to justify the strategy of hotel business enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*, 1(4(69)), 14–19. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.274918>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>

- Tauchen, G., CPF:71342591020, & <http://lattes.cnpq.br/1968912102415212>. (2009). *O princípio da indissociabilidade universitária: um olhar transdisciplinar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão*. <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3624>
- Unesco. Paris, 1988 - Google Search. (n.d.). Retrieved April 12, 2023, from <https://www.google.com/search?>
- Afonso, A. J. (2003). 16 Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica. ESTEBAN, M. T. (Org.). *Escola, Currículo e Avaliação*, 6–11. <https://www.passeidireto.com/arquivo/73747726/avaliar-a-escola-e-a-gestao-escolar-elementos-para-uma-reflexao-critica>
- Alves, H., & Raposo, M. (2009). The measurement of the construct satisfaction in higher education. *Service Industries Journal*, 29(2), 203–218. <https://doi.org/10.1080/02642060802294995>
- Conceito de educação segundo Libâneo pdf - Google Search. (n.d.). Retrieved April 12, 2023, from <https://www.google.com/search?>
- Duarte, A. C. (2012). A Satisfação dos Alunos do Ensino Superior: o caso do ISEGI NOVA. *Isegi Nova*, 52. <http://hdl.handle.net/10362/10499>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146/METRICS>
- Ferraz, A., Valente-Dos-Santos, J., Duarte-Mendes, P., Nunes, C., Victorino, S., Coelho-E-Silva, M. J., & Travassos, B. (2022). Body composition and grip strength constraints in elite male rink-hockey players of contrasting ethnicity. *PloS One*, 17(9), e0274894. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274894>
- Ganesan, E., & Paturi, R. (2009). Key performance indicators framework - A method to track business objectives, link business strategy to processes and detail importance of key performance indicators in enterprise business architecture. *15th Americas Conference on Information Systems 2009, AMCIS 2009*, 9, 6361–6370. <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/736>
- Hopkins, W. G., Marshall, S. W., Batterham, A. M., & Hanin, J. (2009). Progressive statistics for studies in sports medicine and exercise science. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 41(1), 3–12. <https://doi.org/10.1249/MSS.0b013e31818cb278>
- Ima-Panzo, J. (2018). Extensão Universitária em Angola: Tendências, Acções e Projecções
- Martins S A (2017). *Auto-avaliação Institucional em Instituições de ensino Superior no ceara na perspectiva Académica. Fortaleza ceara Brasil*. - Google Search. (n.d.). Retrieved April 12, 2023, from <https://www.google.com/search?>
- Morin, E. (2005). *O Método 6: ética. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina*. - Google Search. (n.d.). Retrieved April 2, 2023, from <https://www.google.com/search?>
- Panteleiev, V. (2023). Application of SWOT analysis to justify the strategy of hotel business enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*, 1(4(69)), 14–19. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.274918>

Submetida À Ufpe Para Obtenção Grau De Mestre Por, D. DE, & Lamartine Távora Júnior,

Aprovado pelo Conselho de Direcção, em 06 de Maio de 2023

Visto do Reitor

Professor Doutor Samuel Carlos Victorino

Samuel Carlos Victorino