



TERMOS DE REFERÊNCIA

I. Informações gerais

Serviço	Concepção e implementação dum curso em Gestão do Ensino Superior
Beneficiários	Expertise France Programa UNI.AO e parceiros angolanos (Ministério do ensino superior, ciência tecnologia e inovação (MESCTI), Unidade Técnica de gestão do plano nacional de formação dos quadros (UTG-PNFQ), Instituições do ensino superior)
País	ANGOLA
Local	Luanda e deslocações nas províncias
Duração total do serviço	3 anos

II. Contexto e justificação da missão

O Programa de Apoio ao Ensino Superior- UNI.AO é um programa de cooperação desenvolvido entre a União Europeia e a República de Angola visando apoiar o ensino superior angolano. O programa tem uma duração de 5 anos (2019- 2024) e é implementado em regime de cooperação delegada pela agência Expertise France.

O objectivo geral do programa UNI.AO é aumentar a diversificação económica e apoiar a criação de empregos de quadros altamente qualificados em sectores prioritários.

Um dos objectivos específicos é a maior especialização e reconhecimento das instituições de ensino que oferecem cursos de pós-graduação. Para isso, a capacitação dos gestores das instituições de ensino superior é uma necessidade para que elas possam adoptar práticas eficientes de gestão do ensino, da investigação e das actividades de extensão.

Nesta perspectiva, está planeada a criação de um curso de especialização em gestão do ensino superior, constituindo um curso que deverá ser realizado duas vezes (uma sessão de Maio a Outubro de 2021 e outra em 2022-23) e contar com aproximadamente 100 participantes por sessão. A identificação das maiores necessidades das IES em termos de gestão de ensino superior foi realizada com dois workshops em Luanda em Fevereiro de 2020 reunindo reitores, vice-reitores, decanos, coordenadores de curso, e funcionários de apoio administrativo dos cursos de pós-graduação, e com um inquérito online para gestores (120 respostas). A seleção dos beneficiários será feita em base ao mérito e a ligação com um projecto inovador. Entendemos “projecto inovador” como uma proposta concreta para melhorar a prática profissional do/a candidato/a, que será parte da candidatura. Por exemplo: uma identificação de desafios/obstáculos na IES onde a/o candidata/o desenvolve a sua actividade completada com uma justificação de como este curso poderá ajudá-la/o a encontrar



soluções. No fim do curso, a/o candidata/o apresentará um trabalho final com uma descrição detalhada de como resolver esses desafios.

A Expertise France procura recrutar uma entidade ou um consórcio para conceber o curso e implementá-lo.

III. **Objectivos e resultados esperados**

1) **Objectivo geral**

O objectivo geral da missão é o fortalecimento das capacidades de aproximadamente 200 quadros das instituições de ensino superior angolanas públicas e privadas em matéria de gestão do ensino, da investigação e das actividades de extensão.

2) **Objectivos específicos**

- Produzir um curso constituindo um ciclo de módulos de especialização em gestão do ensino superior adaptado às necessidades identificadas como prioritárias para a modernização do sector em Angola.
- Implementar o curso em 2021 e 2022-23, cada sessão contando com aproximadamente 100 participantes.

3) **Resultados esperados**

- Os 10 módulos devem ser concebidos de tal maneira que possam ser usados online, uma vez as duas sessões terminadas, para poder, no futuro, reproduzir o curso independentemente do programa UNI.AO.

4) **Metodologia**

- A pedagogia usada conta com ferramentas de B-learning, isto é, sessões presenciais combinadas com sessões a distância. Ela é activa e dinâmica, necessitando uma participação individual e coletiva forte por parte dos participantes.
- A participação no curso é adaptada às exigências dos profissionais de alto nível e às suas limitações de tempo.
- Os gestores precisando adquirir uma compreensão teórica dos processos (o porquê das coisas) para poderem agir de forma mais consciente, o curso conta com alguns tópicos de aspetos teóricos. Porém, não se pretende teorizar apenas, mas abordar a teoria necessária para a compreensão dos processos e das práticas de gestão.
- Uma bibliografia é identificada para apoiar a formação.
- A metodologia de formação contempla a dimensão teórica, através de exposição, estudo de materiais, e a dimensão prática, através de análise de casos, relato de experiências, etc.
- O conteúdo do curso é prático, concreto, inovador. A formação deve ser divertida deve ser o oposto de discursos académicos.
- O curso comporta uma parte de validação dos conhecimentos adquiridos durante os módulos ministrados: a forma poderia ser um quiz opcional no final de cada sessão online (para treinar) + um quiz obrigatório no final de cada módulo (ou através de trabalho de grupo ou exercícios práticos)
- Nas sessões presenciais, o controle dos conhecimentos pode ser feito pelos pares (+ quiz final)



- A conclusão do curso é sancionada por um certificado de participação, acompanhado duma apreciação qualitativa do esforço produzido.
- No conjunto, o serviço oferecido deve contar com a integração estreita do pessoal do MESCTI na elaboração dos conteúdos e na metodologia usada, de maneira a assegurar durabilidade (técnicos do MESCTI devem poder atualizar o conteúdo dos módulos online).

IV. Descrição da missão

Uma reunião de lançamento será realizada 5 dias após a notificação do contrato.

1. Actividades previstas

▪ Reuniões preliminares e constituição das ferramentas metodológicas

- Reuniões de preparação com a equipa do programa e outros parceiros: discussão e validação da metodologia proposta.
- Elaboração dum relatório inicial descrevendo os detalhes da missão. Este relatório, constituindo a referência contratual para a missão toda, será discutido e validado pela equipa do UNI.AO (incluindo a Direcção Nacional da Formação Pós-Graduada (DNFPG) do Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação e a Delegação da União Europeia).

▪ Fase I: Definição do conteúdo pedagógico dos módulos

- Elaboração de 10 módulos do curso de especialização em gestão do ensino superior

O curso é composto por uma base comum, constituída por 5 módulos, à qual se adiciona 1 módulo a escolher entre 5 opções. Assim, os participantes completam um total de 6 módulos. A duração média de um módulo é de duas semanas, isto é, aproximadamente 25 horas de trabalho online ou em regime presencial, às quais se adiciona o dobro (50 horas) de trabalho individual (para leituras, trabalhos de análise, práticas, relatórios...). No final, o curso totaliza 450 horas de trabalho, isto é, 15 unidades de crédito, necessárias para constituir um curso de capacitação ao nível de uma especialização.

IMPORTANTE: os aspectos legislativos, legais e regulamentares relativos aos tópicos são objecto de uma atenção particular e são abordados ao longo dos 6 módulos através de casos práticos explicitando o uso dos dispositivos legislativos existentes.

Base comum – 5 módulos:

I. Os fundamentos do ensino superior (conhecimentos de base)

- Razão de ser e especificidades das IES
- A universidade como organização à luz de algumas teorias, práticas e modelos organizacionais
- A universidade em África e o sistema de ensino superior em Angola
- Legislação fundamental que rege o Ensino Superior em Angola



- Os diferentes cargos: papéis e responsabilidades
- Gerir/coordenar uma unidade orgânica, um departamento de ensino e investigação, uma equipa de docentes ou equipa técnico-administrativa
- Planificar as actividades
- Monitorar e avaliar os resultados (inclusive modelos existentes de sistemas de garantia de qualidade)
- Comunicação interna e externa
- Ferramentas e mecanismos de gestão existentes: modalidades de implementação
- Gestão financeira e contabilidade: ferramentas e regras de gestão

II. Os recursos humanos no coração do ES

- A gestão dos recursos humanos como função e suas tarefas. Da selecção à avaliação do desempenho
- Perfis ocupacionais e competências de gestão
- Gestão da carreira docente e avaliação do desempenho docente
- Motivação dos docentes e participação na vida da IES
- Liderança de equipas e pessoas
- Comunicação organizacional como factor de gestão dos recursos humanos
- Gestão académica dos estudantes, direitos e deveres dos estudantes, participação na governança universitária

III. Ensino

FOCUS: o processo administrativo para a criação e implementação dum curso de pós-graduação

- Características do ensino-aprendizagem no ensino superior
- Pedagogia universitária: TIC, b-learning, flipped classroom... (ensino prático vs teórico)
- O currículo: do perfil aos resultados de aprendizagem
- Currículos: actualização e adequação às necessidades sociais
- Mecanismos de gestão dos cursos: os diferentes mecanismos existentes
- Os mecanismos de gestão e garantia da qualidade - importância, utilidade, exemplos de indicadores de qualidade (Considerar o Manual de Procedimentos e os Guiões de Avaliação do INAAREES)
- Como desenvolver as competências dos docentes requeridas pela prática profissional
- Como compensar a falta de equipamentos?
- Dificuldade de acesso à bibliografia (bibliotecas)
- O seguimento-enquadramento dos estudantes

IV. Investigação

- A investigação científica: princípios e realidade (definições e conceitos de base); normas de qualidade na investigação; o que que é uma estratégia científica
- Modelos de instituições para apoio/fomento da investigação
- Gestão da investigação científica: das linhas de investigação aos projectos
- O mercado da investigação: captação de recursos; elaboração de projectos de investigação científica; acesso ao conhecimento (bibliografia); elementos estratégicos; cooperação científica e criação de redes
- A iniciação dos estudantes à investigação: ensinar a investigar



- Valorização dos resultados da investigação: científica (publicar, disseminar (conferências colóquios...), criar uma revista científica (networking); económica (propriedade intelectual, patentes, networking, spin-offs, promoção do empreendedorismo...)

V. Extensão

- Pressupostos e princípios da extensão universitária
- Permeabilidade e interacções com a sociedade (adaptar os planos curriculares às necessidades nacionais)
- Importância dos estágios profissionais: como criar a ligação com o sector privado
- Consultorias: modalidades e implementação; sector público, sector privado
- Parcerias: serviço para a sociedade (como integrar a função social do ensino superior, relações com empresas...)
- Cooperação académica: harmonização dos planos curriculares; intercâmbios com outras universidades, cooperação institucional...
- Comunicação externa e imagem institucional

+ 1 módulo, entre 5 opções:

A ideia destes módulos de especialização é re-abordar o conhecimento visto nos 5 primeiros módulos, mas, desta vez, com uma abordagem específica relacionada com a temática do módulo. Em função do cargo ocupado e das suas responsabilidades profissionais, os participantes poderão escolher o módulo mais adequado. Será também uma maneira de repetir os aspetos mais complicados ou menos bem entendidos (podemos pedir aos participantes o que eles querem ver novamente).

A. O planeamento estratégico

Elemento chave da gestão do ES. Trata-se de concretizar a visão e a missão da instituição elaborando estratégias que lhe permitam atingir os seus objectivos.

- Os elementos internos e externos a integrar no processo de definição do planeamento estratégico
- As etapas do planeamento estratégico
- Definir uma visão a médio prazo
- Definir os objectivos
- Como determinar as acções que permitam atingir esses objectivos
- Elaborar um plano de acção

B. Gestão e liderança de equipas

Trata-se, aqui, de abordar métodos, técnicas e instrumentos para gerir uma equipa de trabalho

- Conhecer os diferentes modelos de liderança de equipas e distinguir os conceitos de Liderança, Autoridade, Influência e Poder
- Como inspirar, motivar, apoiar a sua equipa
- Compreender os elementos centrais dos processos de funcionamento de uma equipa



- Desenvolver capacidades para identificar quais as formas de intervenção mais eficazes em equipas de trabalho
- Aprender técnicas de organização e gestão de reuniões orientadas para resultados

C. Redacção de projectos de investigação

O objectivo é fortalecer as competências de escrita dos estudantes e identificar as condições para que uma IES possa apoiar os investigadores na elaboração e implementação de projectos de investigação.

- Identificar o edital adaptado ao seu projecto e adequado aos seus objectivos
- Ler um edital e compreender os pré-requisitos e assegurar que o seu projecto é relevante e coerente com o edital
- As diferentes fases da concepção do projecto
- Organizar o seu trabalho de forma a ter sucesso
- Como uma instituição pode apoiar os seus investigadores

D. Gestão académica

Este módulo trata das regras e modalidades de gestão da escolaridade e dos assuntos académicos.

- Organizar a documentação e os processos de escolaridade (selecção, avaliação e diplomação)
- Utilização de ferramentas informáticas (os diferentes softwares disponíveis)
- Gestão das infra-estruturas
- Informação e comunicação
- Bolsas e orientação profissional

E. Gestão financeira

Trata-se dos elementos constituindo o modelo financeiro de uma IES: análise, planeamento e controlo das regras.

- Orçamento e planificação das despesas
- Regras de concursos públicos
- Arrecadação de recursos
- Modalidade e cálculo das propinas
- Utilização de ferramentas informáticas (os diferentes softwares disponíveis)

▪ Fase II : Seleção dos participantes

- Propor os critérios de seleção dos participantes, diferenciando diferentes tipos de perfil, definidos de acordo com os resultados do diagnóstico inicial: reitores e vice-reitores, coordenadores de cursos, responsáveis administrativos, gabinetes de intercambio, etc.;
- Definir e apresentar as condições para candidatar;
- Fazer uma campanha de comunicação para inscrição dos membros das IES;
- Constituir um Comité de selecção (composição validada pela equipe de projeto);
- Selecionar os participantes para as duas sessões.



▪ Fase III: realização do curso (2021 et 2023)

Online e presencial (B-Learning)

- Elaborar os 10 módulos difundidos numa plataforma acessível (formato vídeos e conteúdos escritos);
- Assegurar acesso para cada participante;
- Assegurar manutenção da plataforma, inclusive correções do conteúdo;
- Formar grupos de formadores e organizar grupos de aulas em presencial por províncias (4 províncias);
- Mobilizar os formadores necessários para a implementação do curso presencial;
- Disponibilizar uma sala para as aulas presenciais e refeições no meio dia para os participantes.

NB: Os custos de transporte e alojamento nas cidades onde decorram as formações serão cobertos pela universidade dos participantes (informação a ser difundida aos candidatos) / ou pelo participante.

Monitorização e Avaliação durante a missão:

- Registrar e assegurar o seguimento dos participantes nos módulos online e presencial;
- Implementar o curso de acordo com as regras do MESCTI para a criação do curso e publicado sob a forma de Decreto Executivo;
- No final, relatório apresentando as lessons-learned, a ser integradas na realização da segunda sessão em 2023 afim de melhorar a qualidade dos cursos e adapta-los às dificuldades encontradas.

2. Calendário das actividades e produtos

Actividades e produtos	Datas indicativas
1. Reuniões preliminares com a equipa e os parceiros → Relatório inicial	Setembro 2020
2. Elaboração dos 10 módulos → Currículo dos cursos e métodos usados	Setembro até Dezembro 2020
3. Selecção dos participantes e planeamento do curso → Acta de criação do comité de selecção e minutas das reuniões do mesmo → Lista dos participantes → Acta descritiva das modalidades práticas de implementação do curso	Janeiro até Abril 2021
4. Realização da primeira sessão do curso → 6 módulos em B-learning implementados → Relatório de implementação → Módulos disponíveis online	Mai a Outubro de 2021
5. Realização da segunda sessão do curso → 6 módulos em B-learning implementados → Relatório de implementação → Módulos online actualizados	Setembro 2023
6. Redacção do relatório final	Um mês após o final do



3. Coordenação e seguimento do trabalho

O líder da equipa técnica do Programa UNI.AO, responsável pelo componente “Gestão do Ensino Superior”, é o referente do projeto. Reuniões regulares serão organizadas com ele para monitorar o projeto e tratar das questões e eventuais dificuldades encontradas.

VI. Experiência e competências requeridas da equipa de consultores

- A equipa deve incluir uma instituição de ensino superior angolana. Ela pode formar um consórcio entre várias entidades, bem como entre uma entidade estrangeira e uma angolana.
- O número de consultores constituindo a equipa não é limitado.
- Um excelente conhecimento do sector do Ensino Superior, em particular angolano, é um pré-requisito.
- A equipa deve contar com perfis especificamente dedicados à gestão administrativa e financeira do contrato, bem como à monitorização-avaliação das actividades.
- A equipa deve apresentar provas da capacidade de mobilização de todas as competências necessárias para realizar o serviço, isto é, relativas ao conteúdo dos módulos bem como à engenharia pedagógica, inclusive b-learning.
- Experiência comprovada em concepção, realização e implementação de formações, projetos e programas de capacitação, inclusive usando novas tecnologias da informação e comunicação, ferramentas de ensino a distância e metodologias inovadoras de capacitação.

Os critérios de avaliação das propostas são os seguintes:

1. Formação e perfis dos consultores envolvidos: 20 pontos
2. Experiência prévia em concepção, realização e implementação de formações presenciais e a distância: 25 pontos
3. Nota técnica e proposta metodológica: 25 pontos
4. Proposta financeira: 30 pontos

VII. Formulação de candidaturas

Documentos que constituem a oferta

Os candidatos devem apresentar um processo completo que inclua os seguintes documentos:

- O projecto de contrato devidamente preenchido, datado e assinado e anexado como anexo:
 - ✓ os anexos financeiros devidamente preenchidos;
- Uma proposta técnica que inclua pelo menos as seguintes informações:
 - ✓ Carta de confirmação e de disponibilidade imediata
 - ✓ Descritivo sobre a empresa e o seu portfólio de concepção e implementação de formações para adultos já realizados pela equipa
 - ✓ Apresentação dos CVs (**formato Europass**) dos peritos-consultores a envolver
 - ✓ Uma nota técnica que descreve a boa compreensão dos TdR, uma proposta de metodologia de trabalho (por fase de trabalho) e um cronograma das actividades



O processo completo de formulação de candidaturas está descrito nas “Instruções para apresentação de propostas”

Para acederem à área de consulta do concurso ou apresentarem as suas propostas, os proponentes devem ligar-se à Plataforma de Contratação Pública no endereço seguinte:

<https://www.marches-publics.gouv.fr/?page>

- Entité publique/Entidade pública: Operadores do Estado
- Entité d’achat/Entidade adquirente: OPERADORES / EF – EXPERTISE FRANCE
- Référence/ Referência: UNI.AO_AOO1-2020

A entrega por meios desmaterializados é obrigatória. Qualquer entrega por outros meios será rejeitada.

Prazo limite para entrega das propostas: 30 de agosto de 2020 as 00h 00.

Para Apoio técnico, contactar a equipa do Programa UNI.AO através do endereço: uni.ao.angola@mail.com