



*With the support of the Lifelong Learning Programme of the European Union*

**„Identifying Barriers in Promoting the European Standards and Guidelines  
for Quality Assurance at Institutional Level“**

**IBAR**

Agreement number – 2010 – 4663/001 - 001

WP5  
**Internal Quality Assurance Systems**  
National study –Portuguese version  
2011

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# SISTEMAS INTERNOS DE GARANTIA DA QUALIDADE – O CASO PORTUGUÊS

---

## Work Package 5

### Equipa de Investigação

Amaral, A.

Cardoso, S.

Manatos, M. J.

Neave, G.

Rosa, M. J. (relatora WP5)

Sarrico, C. (coordenadora do projecto)

Tavares, O.

Teixeira, P.

Sin, Cristina

Veiga, A. (relatora WP5)

**31-05-2011**

|   |           |
|---|-----------|
| <u>1. Introdução.....</u>   | <u>3</u>  |
| <u>2. Contexto político institucional.....</u>                            | <u>9</u>  |
| <u>Gestão Estratégica.....</u>  | <u>12</u> |
| <u>Monitorização, prestação de contas e eficiência institucional.....</u> | <u>14</u> |
| <u>Procedimentos administrativos.....</u>                                 | <u>15</u> |
| <u>3. A resposta às questões de investigação.....</u>                     | <u>16</u> |
| <u>4. Conclusões.....</u>   | <u>23</u> |
| <u>Referências.....</u>   | <u>27</u> |

## 1. Introdução

O caso de estudo nacional relativo ao *Work package 5 – Sistemas Internos de Garantia da Qualidade* – começa com uma visão geral do sistema português da qualidade, complementada com uma descrição das instituições de ensino superior portuguesas seleccionadas para os estudos de caso, incluindo as razões para a sua selecção. O relatório prossegue com uma descrição do contexto político institucional, com o objectivo de perceber a ligação entre a política institucional e os padrões e orientações que lhes correspondem em termos de *European Standards and Guidelines (ESG) - Part 1: European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions*. O presente relatório foca-se exclusivamente na política e procedimentos para a garantia da qualidade (ESG 1.1), tal como descritos no *standard 1.1 dos Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, publicados pela ENQA:

*Standard 1.1: Policy and procedures for quality assurance: Institutions should have a policy and associated procedures for the assurance of the quality and standards of their programmes and awards. They should also commit themselves explicitly to the development of a culture which recognises the importance of quality, and quality assurance, in their work. To achieve this, institutions should develop and implement a strategy for the continuous enhancement of quality. The strategy, policy and procedures should have a formal status and be publicly available. They should also include a role for students and other stakeholders (ENQA, 2005: 6).*

A análise feita recorre aos textos legais para compreender o ambiente no qual as instituições de ensino superior se movimentam, bem como os documentos de política institucional para analisar os diferentes aspectos relacionados com a reorganização das estruturas formais no seguimento da publicação em 2007 do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES). Na terceira parte do relatório são analisadas as respostas dadas pelos responsáveis das instituições de ensino superior, que constituem os casos de estudo às questões definidas no âmbito do Projecto IBAR. Uma análise documental complementa o estudo realizado<sup>1</sup>. Nas conclusões a discussão é dominada

---

<sup>1</sup> A análise documental incluiu documentos de política (ex.: relatórios de avaliação institucional – autoavaliação e relatório de avaliação; planos estratégicos e de actividades; bem como os documentos inerentes aos sistemas de gestão da qualidade) fornecidos por cada instituição de ensino superior à equipa

pela identificação de barreiras e exemplos de boas práticas relativas à implementação de uma política e de procedimentos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior.

### **O Sistema Português da Qualidade**

O sistema português de ensino superior atravessou recentemente um profundo processo de mudança, que se seguiu a avaliações e recomendações produzidas por organizações internacionais, tais como a OCDE e a ENQA. Depois da revisão do sistema português da qualidade pela ENQA (2006), o sistema existente foi desmantelado sob acusações de não ser suficientemente independente e de não produzir resultados. Foi, então, criado um novo sistema muito influenciado pelos desenvolvimentos Europeus (nomeadamente, pela Declaração de Bolonha e a adequação aos *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ENQA, 2005)), o qual entrou em funcionamento em 2009.

O sistema existente era uma adaptação do primeiro sistema holandês de avaliação da qualidade, baseado numa auto-avaliação seguida de avaliação por peritos externos. O Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) tomou a iniciativa de conceber e implementar o sistema da qualidade, num processo de discussão partilhada com a comunidade académica. As características do sistema (Amaral, 1995) – ausência de ligação directa entre avaliação da qualidade e financiamento; responsabilidade atribuída a um organismo relacionado com as instituições de ensino superior, similar ao VSNU holandês; ênfase na melhoria da qualidade em detrimento da prestação de contas – e a natureza base/topo da sua implementação contribuíram para criar a ideia de um sistema colegial entre os académicos.

O novo sistema caracteriza-se pelo estabelecimento de um sistema para a avaliação e acreditação dos ciclos de estudo e das instituições, sob a responsabilidade de um organismo independente e criado para o efeito – a Agência para a Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). A Agência é também responsável pela pré-acreditação de propostas de novos ciclos de estudo antes da sua entrada em funcionamento. No âmbito deste novo sistema a acreditação assume um papel preponderante enquanto forma de assegurar que os ciclos de estudo e as instituições

---

de investigação.

cumprem padrões mínimos, conduzindo ao seu reconhecimento oficial. Até à data foi concluído um primeiro ciclo de pré-acreditações de novos ciclos de estudo (2009/10), estando actualmente a decorrer um novo ciclo para 2010/11; está também em curso um primeiro ciclo de acreditação preliminar dos ciclos de estudo em funcionamento, que se espera estar terminado até ao final do ano lectivo 2010/11.

O novo enquadramento legal para a avaliação da qualidade e acreditação também determina que as instituições desenvolvam uma política de garantia da qualidade dos seus ciclos de estudo, uma cultura de qualidade e de garantia da qualidade das suas actividades e uma estratégia para a melhoria contínua da sua qualidade. Estabelece igualmente que a avaliação externa deve conduzir a uma comparação entre instituições, unidades organizacionais, ciclos de estudo e ao seu *ranking* de acordo com parâmetros a estabelecer pela Agência. Estas duas disposições algo contraditórias levantam a óbvia questão de saber até que ponto as instituições podem reassumir que a qualidade é a sua maior responsabilidade e que o papel das agências externas se deve limitar a auditorias de qualidade.

Num estudo recente sobre a comparação dos processos Europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade, Santos (2011) refere que em todos os países signatários da Declaração de Bolonha as instituições de ensino superior são obrigadas a implementar sistemas internos de garantia da qualidade, de acordo com a ideia fundamental de que a qualidade e a garantia da qualidade são primeiramente uma sua responsabilidade. O autor refere igualmente que embora em alguns países essa obrigação existisse antes de Bolonha, a verdade é que foi a adoção dos *European Standards and Guidelines* (ESG) em Bergen em 2005, e a sua transposição para os regimes jurídico nacionais, que contribuíram decisivamente para a visibilidade que é actualmente dada a este tópico no ensino superior a nível Europeu.

No seu estudo Santos (2011) também menciona que em muitos países a forma como estes sistemas internos de garantia da qualidade devem ser organizados e funcionar não é especificada em detalhe, cabendo a cada instituição definir e implementar o seu próprio sistema de acordo com a sua missão, objectivos e cultura institucional. No entanto, tem sido feito um esforço pelas agências nacionais de avaliação e acreditação no sentido de preparar e adoptar guiões para as instituições implementarem estes

sistemas (na maior parte das vezes através de processos de consulta com as instituições e outras partes interessadas), especialmente nos casos em que foram criados sistemas de auditorias institucionais dos sistemas internos de garantia da qualidade. Paralelamente, os ESG, ao associarem um conjunto de orientações a cada um dos sete *standards* para a garantia inteira da qualidade, também fornecem indicações valiosas às instituições para estas implementarem os seus próprios sistemas.

No caso português, tal como referido anteriormente, estão previstas na lei auditorias institucionais aos sistemas internos de garantia da qualidade, embora até à data estas não tenham sido implementadas. No entanto, a maioria das instituições de ensino superior portuguesas já implementaram ou estão em processo de implementação dos seus próprios sistemas de garantia da qualidade. Nesta incluem-se as instituições seleccionadas para constituir os casos de estudo do Projecto IBAR.

### **As Instituições de Ensino Superior**

De acordo com o estipulado no âmbito do Projecto IBAR, quatro instituições foram seleccionadas para integrar os estudos de caso Portugueses: IES  $\alpha$  (universidade), IES  $\beta$  (universidade), IES  $\gamma$  (politécnico) e IES  $\delta$  (politécnico). Os critérios para a selecção desta amostra basearam-se na necessidade de cobrir os subsistemas universitário e politécnico; incluir instituições com diferentes dimensões em termos de número de alunos (a IES  $\alpha$  é relativamente pequena quando comparada com a IES  $\beta$ ; a IES  $\delta$  também é um politécnico mais pequeno do que a IES  $\gamma$ ); e localização (as quatro instituições cobrem o norte, centro e sul de Portugal, reflectindo também diferenças geográficas entre as que estão localizadas no litoral e as que situam mais no interior do país, umas vez que no litoral se concentram as áreas mais populadas e ricas). A amostra pode, portanto, considerar-se como diversificada e adequada para nela se basear o trabalho empírico subjacente aos objectivos do Projecto IBAR. A descrição que seguidamente se apresenta de cada uma das instituições baseia-se na informação publicamente disponível, incluindo aquela que consta dos respectivos sites oficiais.

#### **IES $\alpha$ (universidade)**

É uma instituição pública de ensino superior cuja origem remonta ao ano de 1559. Depois de ter sido encerrada no século XVIII, a Universidade foi reaberta em 1979. Actualmente organiza-se em departamentos, os quais se encontram agrupados em

escolas de acordo com diferentes domínios científicos: Artes; Ciências Sociais; Ciências e Tecnologia; e uma Escola de Enfermagem (uma escola politécnica de ensino superior que foi integrada na universidade).

A universidade tem cerca de 5760 alunos (de todas as regiões de Portugal e também de outros países) a frequentarem diferentes ciclos de estudo (1588 em mestrados e 277 em doutoramentos). Possui 577 académicos, mais de metade dos quais doutorados, e 406 funcionários não académicos.

No ano lectivo 2010/2011, a Universidade ofereceu 36 licenciaturas (1º ciclo), 85 mestrados (2º ciclo) (dos quais 3 foram programas *Erasmus Mundus*) e 33 programas doutorais (3º ciclo), em praticamente todas as áreas do conhecimento, e todos adequados ao processo de Bolonha.

As actividades de investigação da instituição são coordenadas pelo Instituto de Investigação e Formação Avançada, uma unidade organizacional da Universidade, sendo realizadas em 11 centros de investigação.

### **IES $\beta$ (universidade)**

Com origens no século XVIII, a universidade  $\beta$  é actualmente a maior instituição de ensino e investigação em Portugal. A IES ocupa três campus universitários, todos localizados na mesma cidade, e está organizada em 15 escolas (14 faculdades e uma escola de gestão) e em 69 unidades de investigação científica. Tem cerca de 31000 estudantes (6500 em pós-graduações), 2300 docentes e investigadores, bem como 1700 funcionários não-académicos.

A universidade  $\beta$  oferece uma grande variedade de ciclos de estudo, cobrindo todas as áreas de estudo e todos os níveis de ensino superior. De facto, oferece mais de 700 ciclos de estudo por ano (desde licenciaturas a mestrados, de programas doutorais e programas de formação contínua profissional).

Com 1860 professores a tempo inteiro (71% dos quais doutorados), a Universidade acredita assegurar uma elevada qualidade de ensino e a capacidade de atrair os melhores



estudantes. Todos os anos cerca de 2000 estudantes internacionais escolhem esta universidade para realizar os seus estudos de ensino superior.

A universidade também investe significativamente na investigação, sendo responsável por cerca de 20% de todos os artigos Portugueses indexados anualmente na *ISI Web of Science* e tendo alguns dos mais produtivos e reconhecidos internacionalmente centros Portugueses de I&D. Nos últimos anos a Universidade tem vindo a procurar dar um maior valor económico à sua produção científica, sendo que parcerias recentes com líderes da indústria Portuguesa começaram já a resultar em várias inovações com sucesso nos mercados nacional e internacional.

### **IES $\gamma$ (politécnico)**

A IES  $\gamma$  é uma instituição de ensino superior pública que tem por missão a criação, transmissão e difusão de conhecimento técnico-científico e profissional, através da articulação do estudo, ensino, investigação aplicada e desenvolvimento experimental. A IES  $\gamma$  pertence à *European Network for Universities of Applied Sciences (UASNET)*, cujos principais objectivos incluem a transferência de competências profissionais e a integração da investigação aplicada na missão de educação profissional e tecnológica.

Fundado em 1983, a instituição encontra-se dividida em cinco escolas: Agrária; Comunicação, Administração e Turismo; Educação; Saúde; e Tecnologia e Gestão. Actualmente o instituto oferece cerca de 100 programas de estudo, incluindo cursos de educação tecnológica (CETs), licenciaturas (primeiro ciclo) e mestrados (segundo ciclo). Como resultado da sua oferta educacional e das suas actividades de investigação, o instituto tem testemunhado um crescimento da sua população estudantil, tendo alcançado 7500 estudantes em 2011. O instituto tem também um programa internacional com sucesso reconhecido, que inclui a mobilidade anual de mais de 500 estudantes (entre os que vão para o estrangeiro e os estrangeiros que escolhem o instituto para estudar) e 100 membro do corpo docente, resultante da colaboração com várias instituições de ensino superior europeias e com universidades da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

### **IES $\delta$ (politécnico)**

Com cerca de 4000 estudantes, a IES  $\delta$  oferece 23 licenciaturas e 17 mestrados, bem como vários programas de pós-graduação todos adaptados ao modelo de Bolonha. Estes programas cobrem um leque alargado de áreas de formação, de maneira a satisfazer as necessidades do mundo empresarial. De facto, o instituto refere claramente que os seus docentes, instalações, equipamentos e serviços estão direccionados para a oferta de uma formação orientada para a prática, concebida de maneira a facilitar o acesso dos graduados ao mercado de trabalho. Também com este objectivo, o instituto estabeleceu relações com o mundo exterior, através da oferta de serviços diversos à comunidade envolvente.

A IES encontra-se organizada em três escolas: uma Escola de Gestão e uma Escola de Tecnologia, situadas no campus principal, bem como uma outra Escola de Tecnologia numa localização diferente. Estas escolas constituem as unidades básicas do instituto.

## **2. Contexto político institucional**

Em Portugal, desde os anos 90, assiste-se a uma tendência de mudança da ênfase do governo para a governação, o que tem conduzido a uma tensão crescente entre a autonomia institucional atribuída às instituições de ensino superior (em primeiro lugar às universidades, mas depois também aos politécnicos) e à necessidade de regulação, pelo Estado, para garantir a prossecução dos objetivos políticos.

O contexto político institucional que afecta as condições em que as instituições de ensino superior portuguesas implementam os seus sistemas internos de garantia da qualidade é caracterizado pelo seguinte conjunto de diplomas legais:

- Regime Jurídico do Desenvolvimento e da Qualidade no Ensino Superior (Lei 1/2003, 6 de Janeiro, XV Governo Constitucional).
- Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (Lei 38/2007, 16 de Janeiro, XVII Governo Constitucional).
- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei 62/2007, 10 de Setembro, XVII Governo Constitucional) - RJIIES.

- Criação da Agência para a Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) (Decreto-Lei 369/2007, 5 de Novembro, XVII Governo Constitucional).

O regime jurídico de 2003 para o desenvolvimento da qualidade no ensino superior estabelece que o Estado deve comprometer-se a promover a avaliação da qualidade científica, pedagógica e cultural do ensino. Esta lei também especifica que o Estado deve: (i) garantir que as instituições de ensino superior dão informação sobre os indicadores de qualidade relativos aos seus ciclos de estudo e à instituição como um todo; (ii) implementar um sistema de monitorização e avaliação das instituições de ensino superior portuguesas; e, finalmente, (iii) estabelecer um sistema de inspeção independente do de avaliação. Esta lei também introduz a acreditação de instituições de ensino superior e ciclos de estudo; a responsabilidade pela acreditação é a da mesma Agência que conduz a avaliação da qualidade do ensino superior. Apesar destas disposições legais, o sistema de acreditação previsto nunca chegou a ser implementado.

A literatura refere-se à avaliação do ensino superior como uma pedra basilar entre a autonomia e a prestação de contas. Este princípio foi reforçado em 2007 pela publicação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), uma vez que este estabelece que “a autonomia das instituições de ensino superior não preclude (...) a acreditação e a avaliação externa, nos termos da lei”. Esta lei também estabelece que as instituições de ensino superior têm que implementar mecanismos internos de garantia da qualidade. E é interessante verificar que dimensões relacionadas com a transparência, informação e publicitação, as quais constam dos ESG, emergem também como características chave previstas no âmbito do RJIES para os sistemas internos de garantia da qualidade a implementar.

O RJIES foi aprovado pelo Parlamento em 2007 e introduziu mudanças significativas ao nível das estruturas de governo e processos no ensino superior Português. Em 2009 as instituições de ensino superior Portuguesas adaptaram os seus estatutos, e consequentemente as suas estruturas de governo e organização, ao novo enquadramento legal. Três universidades adoptaram um modelo fundacional<sup>2</sup> e outras encontram-se

---

<sup>2</sup>Entre as instituições de ensino superior que constituem a amostra seleccionada para o projecto IBAR, apenas a Universidade β optou pelo regime fundacional. O RJIES permitiu que as Universidades públicas se tornassem fundações públicas de direito privado. Três universidades decidiram optar por esta possibilidade.

actualmente a avaliar a possibilidade de o vir a fazer no futuro. Neste contexto, a existência de órgãos de gestão com a presença de *stakeholders* externos leva para as estruturas e processos de tomada de decisão das instituições de ensino superior os interesses externos a estas organizações.

O RJIES trouxe mudanças à relação entre o Estado e as instituições de ensino superior; por outro lado, contribuiu para a reconfiguração das estruturas de governo das instituições de ensino superior. A investigação já realizada revela que o RJIES reforçou lógicas tais como o fortalecimento dos órgãos de gestão em detrimento dos órgãos colegiais, a descentralização dos processos de tomada de decisão e a presença de *stakeholders* externos aos níveis central, das faculdades, escolas e departamentos (Amaral, Tavares e Santos, 2011).

Paralelamente, a nova legislação relativa à garantia da qualidade do ensino superior (Lei 38/2007) estabelece que as IES devem definir uma política de garantia da qualidade e tomar as medidas necessárias para a sua implementação. A legislação também impõe que os princípios de avaliação externa da qualidade tomem em consideração a eficácia dos procedimentos internos de garantia da qualidade implementados por cada instituição.

Uma nova Agência para a qualidade, a A3ES, foi criada para supervisionar o sistema de garantia da qualidade. A A3ES, com o objectivo de apoiar as instituições de ensino superior portuguesas a implementar os seus sistemas internos de garantia da qualidade, propôs um conjunto de *standards* a utilizar na certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade, os quais devem orientar as instituições de ensino superior portuguesas sem perder de vista, contudo, a flexibilidade necessária e desejável no âmbito do exercício da sua autonomia institucional (Santos, 2011).

As IES incluídas na amostra apresentam diferentes estruturas organizacionais e a forma como articulam os serviços centrais com as faculdades/escolas/departamentos é uma dimensão sensível e que pode ser entendida como um resultados da implementação do novo enquadramento legal (RJIES).

No caso da IES  $\delta$  (politécnico), o Plano de Desenvolvimento concebido para o período 2007-2013 enfatiza a necessidade de reformular o modelo organizacional, baseado em departamentos, de maneira a seguir uma lógica baseada na qualidade e na criação de sinergias através de uma alocação mais eficiente dos recursos disponíveis. Foi, portanto, adoptada uma estrutura de gestão matricial baseada em projectos. A IES  $\beta$  (universidade) estabeleceu em Novembro de 2009 o Centro de Recursos e Serviços Comuns, que é gerido pelo Reitor e pelos Directores das Faculdades. Este Centro é um serviço autónomo oferecido pela universidade  $\beta$  e especificamente concebido para apoiar actividades ao nível da administração central. Tem autonomia administrativa e financeira e depende do governo central da universidade. Deve também fornecer alguns ou mesmo todos os serviços de apoio comuns às unidades básicas. Na IES  $\alpha$  os estatutos criaram um Instituto de Investigação e Formação Avançada para apoio às actividades de investigação, garantindo a qualidade das diferentes unidades de investigação pela promoção quer da avaliação dos resultados científicos, quer da integração do ensino/aprendizagem com a formação avançada ao nível do 3º ciclo e dos mestrados internacionais.

O ambiente regulador em que se inserem as instituições de ensino superior, definido pelo novo enquadramento legal, afecta não apenas os sistemas formais destas instituições, mas também os informais. Por exemplo, no caso da IES  $\beta$  (universidade), os sistemas de regras formais e informais adoptados implicam a necessidade de implementar mecanismos de controlo e monitorização das principais actividades da universidade (ensino e investigação) e a promoção de práticas de melhoria, que devem ser integradas nas práticas diárias juntamente com os mecanismos de avaliação e garantia da qualidade (Documento orientador sobre o Sistema de Gestão da Qualidade).

Estes são exemplos de reorganização das estruturas das instituições, os quais podem ter consequências a três níveis diferentes: gestão estratégica (liderança institucional); monitorização, prestação de contas e eficiência institucional (processos de gestão e tomada de decisão); e procedimentos administrativos.

## **Gestão Estratégica**

Na opinião das instituições de ensino superior incluídas na amostra, a gestão estratégica emerge como crucial devido ao papel significativo que desempenha no desenvolvimento do sistema de ensino superior Português. A IES  $\delta$  (politécnico) tem como objectivo redireccionar o seu Gabinete de Estudos e Planeamento no sentido de este vir a dar apoio às decisões estratégicas tomadas pelos líderes institucionais no que respeita à concepção de ciclos de estudo conducentes à obtenção de um grau académico (Plano de Desenvolvimento 2007-2013). A IES  $\beta$  (universidade) adoptou uma estratégia institucional ancorada na definição de três linhas de acção: Investigação, Educação/Formação e Desenvolvimento Económico e Social. A IES  $\alpha$  (universidade) adoptou o PROQUAL (2009), um programa orientado para a promoção da qualidade, que corresponde a uma estratégia institucional que tem como objectivo desenvolver uma cultura interna de qualidade e de prestação de contas face às necessidades externas. A IES  $\gamma$  (politécnico) seguiu uma estratégia que Santos (2011) identifica como emergente nas instituições de ensino superior politécnicas, e que passa pela implementação de sistemas de gestão da qualidade de acordo com a norma ISO 9001:2008, o que implicou o desenvolvimento de um Manual da Qualidade (2011) aprovado pelo Presidência do Instituto.

A participação no programa de avaliação institucional da EUA, promovida pelo governo Português, pode também ser identificada como uma forma de promover a definição de objectivos estratégicos a nível institucional. O Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) solicitou, e apoiou financeiramente, a avaliação de dez instituições de ensino superior, incluindo universidades públicas e privadas e institutos politécnicos, no ano lectivo de 2006/07, uma iniciativa que se estendeu aos anos seguintes. O governo também estabeleceu que estas avaliações seriam realizadas pela EUA, com o apoio da *European Association of Institutions of Higher Education* (EURASHE), e peritos dos EUA, Canadá ou Austrália. No âmbito do acordo estabelecido entre o MCTES e a EUA, o objectivo do exercício nacional seria o de propiciar às instituições experiências de avaliação institucional ao nível das melhores práticas Europeias.

N caso da IES  $\beta$  (Universidade) o exercício de auto-avaliação foi uma oportunidade para ver até que ponto a visão da Universidade falhava relativamente à materialização

dos objetivos estratégicos definidos ao nível das faculdades. O relatório de autoavaliação reconhece que

the new Rector announces the following Vision of [the University  $\beta$ ]: *To be one of the 100 best European Universities in 2011 (according to accepted international standards for evaluating university education), for the celebration of its first century.* (...) However, the self-evaluation of the Faculties showed that, in general, the match between these strategic goals and those of the Faculties is not clear. Although Faculties, explicitly or implicitly, have their own strategic objectives, it is not obvious that they derive from the sharing of the strategic goals of the University  $\beta$ , suggesting that the organisational cultures related to different disciplinary areas play an important role in this matter (Self-evaluation report, 2009: 1).

No caso da IES  $\delta$  (politécnico) o relatório de auto-avaliação (2009) também refere os objectivos estratégicos definidos, os quais se focam na reformulação do modelo organizacional e no reposicionamento do instituto, tendo em consideração os aspectos centrais da sua oferta de ensino, a abertura à comunidade envolvente e a expansão da sua influência pelo aumento da oferta de formação.

Estes factos corroboram o argumento de que a procura de qualidade ao nível institucional envolve mudanças significativas a nível organizacional, possivelmente com impacto na crescente atenção dada à gestão estratégica institucional. Em que medida estas tendências vão afectar a política e os procedimentos associados à garantia da qualidade e aos *standards* definidos para os ciclos de estudo e graus é algo que ainda não é claro.

## Monitorização, prestação de contas e eficiência institucional

O impacto do contexto institucional na monitorização, *prestação de contas* e eficiência institucional é visível no estabelecimento de estruturas para lidar e dar resposta às necessidades de qualidade no ensino e formação, investigação e actividades de gestão da qualidade. Todas as instituições de ensino superior incluídas na amostra estabeleceram estes serviços de apoio, tal como a Tabela 1 pretende mostrar.

Tabela 1 – Estruturas estabelecidas para monitorizar a qualidade das actividades

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| Atividades cobertas a nível institucional | Gabinete da Qualidade Institucional (IES $\alpha$ ) | Unidade de Melhoria Contínua (IES $\beta$ ) | Unidade de Planeamento e Gestão da Qualidade | Centro de Qualidade e Avaliação (IES $\delta$ ) |
|---|---|---|--|---|

|                                    |   |   | (IES $\gamma$ ) |   |
|------------------------------------|---|---|-----------------|---|
| Educação e Formação                | X | X |                 | X |
| I&D                                | X | X |                 |   |
| Actividades de gestão da qualidade | X | X | X               | X |

Estas estruturas são muito provavelmente elementos chave para a certificação futura dos sistemas internos de garantia da qualidade. Elas são importantes para a forma como a política da qualidade é implementada, monitorizada e revista. É interessante notar que nas universidades incluídas na amostra as estruturas cobrem a monitorização do ensino e formação, investigação e desenvolvimento e actividades de gestão da qualidade. Nos institutos politécnicos a situação difere. Na IES  $\gamma$ , em que a norma ISO 9001: 2008 foi adoptada, a estrutura responde aos requisitos da norma. A supervisão das actividades chave (ensino e investigação) é feita através das actividades de gestão da qualidade. No caso da IES  $\delta$  o Centro é responsável pela promoção das actividades de ensino e formação e de uma cultura de qualidade institucional. É igualmente responsável pela monitorização dos processos de avaliação interna e externa e pelo estabelecimento de ligações com organizações internacionais no domínio da gestão da qualidade (Regulamento Interno, 2011).

É de referir que na IES  $\beta$  (universidade) a necessidade de desenvolver um instrumento destinado a quantificar as metas a serem atingidas em 2015 se baseia na metodologia do *Balanced Scorecard*. Aparentemente este exercício está ainda a dar os seus primeiros passos a nível central e pode ser interessante acompanhar a sua evolução e os resultados do mesmo para esta organização. No caso da IES  $\gamma$  (politécnico) existe uma abordagem similar, baseada no planeamento da qualidade. Esta metodologia define o processo, o indicador e correspondentes métricas, a meta a atingir e o *output* previsto.

## Procedimentos administrativos

O impacto do meio envolvente nos procedimentos administrativos das instituições de ensino superior estudadas é provavelmente mais directo no caso dos dois institutos politécnicos, o que pode ser explicado pelas suas decisões de implementar e certificar



um sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001:2008. No caso da IES  $\delta$  (politécnico) a certificação e acreditação internacional é vista como uma linha de acção prioritária e inclui o desenvolvimento de procedimentos e práticas administrativas.

Outro aspecto importante está relacionado com o desenvolvimento de sistemas de informação, considerados como sendo a base para todos os procedimentos relacionados com a implementação de uma política de qualidade e para a monitorização e revisão dos procedimentos da qualidade. Em todas as instituições estudadas esta parece ser uma área que terá que ser expandida, para acomodar os objectivos estratégicos associados ao desenvolvimento de uma cultura de qualidade.

Em suma, é evidente que o enquadramento legal Português tem vindo a promover um elevado comprometimento das instituições de ensino superior com o desenvolvimento de uma cultura e de uma atitude institucionais que reconhecem a importância da qualidade e da garantia da qualidade. Como exactamente as IES estão a dar resposta a esse enquadramento será objecto de análise na próxima secção deste relatório.

### **3. A resposta às questões de investigação**

A presente secção do relatório discute as questões de investigação incluídas neste *work package* (WP5). As respostas foram recolhidas ao nível da gestão de topo de cada uma das quatro instituições incluídas no estudo, tendo esta informação sido complementada por uma análise dos documentos de política e estratégia disponibilizados pelas instituições.

*Existe uma política institucional de garantia da qualidade? Qual é?*

As quatro instituições apresentam preocupações com a qualidade e estão actualmente a desenvolver ou consolidar os seus sistemas internos de garantia da qualidade. Nenhuma das instituições possui, no entanto, uma política de garantia da qualidade enquanto declaração formal, muito embora todas refiram a melhoria contínua da qualidade como umas das características essenciais, bem como a necessidade de reforçar e consolidar uma cultura de qualidade institucional. Adicionalmente a política da qualidade parece

estar incluída num processo mais genérico de pensamento e gestão estratégica do futuro das instituições.

Os dois institutos politécnicos (IES  $\gamma$  e IES  $\delta$ ) referiram ter implementado, ou estarem a considerar implementar um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2008. Uma dessas instituições (IES  $\gamma$ ) já obteve inclusivamente a certificação do seu sistema (em Fevereiro de 2011).

Tal como mencionado anteriormente, a nível nacional tem-se vindo a promover a implementação de sistemas internos de garantia da qualidade, considerando-se que cabe às instituições de ensino superior a responsabilidade pela garantia da sua própria qualidade (ver secção 1.2). No âmbito das instituições estudadas, a política institucional de garantia da qualidade parece estar entrecruzada com a gestão estratégica. Uma explicação possível reside na participação das instituições no programa de avaliação institucional da EUA (ver secção 1.2). O programa tem como enfoque a instituição como um todo e não os ciclos de estudo ou as unidades que dela fazem parte. São essencialmente dois os pontos fulcrais do programa: (i) processos de tomada de decisão, estruturas institucionais e a eficácia da gestão estratégica; (ii) relevância dos processos internos de qualidade e o grau em que os seus resultados são utilizados na tomada de decisão e na gestão estratégica, bem como os desvios percebidos entre estes mecanismos internos. Adicionalmente, a reorganização das estruturas e dos órgãos de gestão prevista no enquadramento legal (RJIES) enfatiza a gestão estratégica das instituições de ensino superior Portuguesas. Assim sendo, a garantia da qualidade não aparece aparentemente como uma política individualizada, nem baseada em dimensões que lhe são particulares. Uma referência explícita aos ESG não foi encontrada em nenhuma das instituições, excepto num documento da IES  $\beta$  (Universidade) que faz uma correspondência entre os ESG e as linhas de orientação nacionais promovidas pela A3ES e as actividades existentes na instituição que procuram precisamente dar resposta a esses requisitos. O documento também identifica pontos críticos, as estruturas envolvidas e o nível de desempenho a atingir para o futuro desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade.

*Como é que se organiza o sistema interno de garantia da qualidade?*

As quatro instituições organizaram de forma diferente o seu sistema interno de garantia da qualidade, uma vez que o enquadramento legal existente em Portugal deixa às instituições de ensino superior a responsabilidade pelo assegurar da sua própria qualidade. No entanto, é possível identificar em todas as instituições a criação de unidades específicas e/ou programas que enquadram os esforços de garantia da qualidade. Adicionalmente as duas universidades incluíram nos seus sistemas de informação os programas de garantia da qualidade.

A IES  $\alpha$  (universidade) desenvolveu o PROQUAL (Programa para a Promoção da Qualidade da Universidade) que se assume como um processo transversal a toda a organização, envolvendo diferentes estruturas básicas<sup>3</sup> no processo de melhoria contínua. O programa é coordenado por um Vice-Reitor e apoiado pelo Gabinete para a Avaliação e Promoção Institucional da Qualidade (GAPIQ).

A IES  $\beta$  (universidade) desenvolveu um sistema interno de garantia da qualidade que é constituído por um conjunto de subsistemas que cobrem diferentes áreas da vida da universidade. As mais significativas são i) o sistema de informação; ii) a recolha, análise e difusão de informação relacionada com o desempenho da universidade; iii) os procedimentos para monitorização, avaliação e melhoria do desempenho, baseados no sistema de informação existente na instituição e na metodologia do *Balanced Scorecard*; e iv) a avaliação institucional (interna e externa) baseada numa auto-avaliação e em princípios de auditoria da qualidade. Para além disso, e no âmbito do sistema interno de garantia da qualidade, é dada relevância aos procedimentos relacionados com o pessoal académico e não académico, bem como aos processos de avaliação dos ciclos de estudo<sup>4</sup>.

A IES  $\delta$  (politécnico) desenvolveu uma nova estrutura – o Centro de Avaliação e Qualidade – para gerir os processos internos de garantia e avaliação da qualidade. Adicionalmente diferentes unidades funcionais foram criadas para assegurar o cumprimento dos objectivos estratégicos definidos, bem como a monitorização dos principais parâmetros de avaliação da qualidade do ensino superior.

---

<sup>3</sup> Conselho de Avaliação; Escolas e o Instituto de Investigação e Formação Avançada; Conselhos Pedagógicos; Conselhos Científicos ou Técnico-Científicos; Directores de Curso; Docentes; Serviços.

<sup>4</sup> Neste caso a Universidade segue os guiões definidos pela Agência para a Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - A3ES.

Como a IES  $\gamma$  (politécnico) tem o seu sistema de gestão da qualidade implementado e certificado de acordo com a norma ISO 9001:2008 não é surpreendente que o mesmo se organize em torno de um “Mapa de Processos”, o qual representa os processos da instituição, incluindo a sua sequência e interações, organizados em torno dos quatro blocos padrão de requisitos: i) Responsabilidade da Gestão; ii) Gestão de Recursos; iii) Realização do Produto; e iv) Medição, Análise e Melhoria. O gabinete que promove o planeamento e a gestão da qualidade é a unidade responsável pela implementação, documentação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

*De que forma a política da qualidade envolve as unidades orgânicas da instituição (faculdades, departamentos, etc.)?*

Diferentes formas de envolver as unidades organizacionais das instituições foram apresentadas pelas mesmas, muito embora todas elas enfatizando a ideia de que o sistema tem a participação de diferentes actores e unidades organizacionais.

A IES  $\gamma$  (politécnico), enquanto organização certificada ISO 9001:2008, é provavelmente aquela que reclama uma gestão mais centralizada do seu sistema interno de garantia da qualidade, o qual tem, contudo, a participação das escolas do instituto uma vez que este tem também uma gestão centralizada da maioria dos processos de apoio e gestão de recursos.

O outro instituto politécnico (IES  $\delta$ ) possui uma estrutura de gestão muito mais descentralizada (estrutura matricial), baseada em projectos: as escolas são conjuntos de projectos (educacionais, de investigação e de serviços à comunidade), articulados entre si e com um líder. A política de qualidade dos projectos é, portanto, assegurada pelos seus líderes, enquanto a política de recursos humanos é da responsabilidade de cada unidade departamental. No caso desta instituição é também feita referência aos regulamentos definidos para a análise e disseminação dos resultados dos questionários realizados a alunos e docentes, os quais possibilitam o envolvimento de todos em acções de melhoria contínua.

Este envolvimento de toda a comunidade académica, bem como de diferentes órgãos de gestão (direcções de ciclos de estudo; conselhos pedagógicos e científicos;

departamentos; escolas) nos questionários de satisfação de docentes e alunos é também referido pela IES  $\alpha$  (universidade) como a forma de envolver as unidades organizacionais da instituição na política para a garantia interna da qualidade. É com base nos resultados destes questionários que as escolas e departamentos identificam necessidades ou acções de melhoria para reforçar a excelência, integrando-as nos seus planos de actividades. Da mesma forma, a organização do tipo topo/base seguida na elaboração dos relatórios de auto-avaliação permite uma análise sucessiva dos resultados e a tomada de decisão relativamente à melhoria do desempenho ao nível de cada unidade organizacional.

Finalmente, a IES  $\beta$  (universidade), dada a sua dimensão e estrutura e organização descentralizada, adoptou a abordagem de desenvolver os seus planos estratégicos e de actividades com base na integração e incorporação de todas as suas unidades organizacionais. Da mesma forma, os objectivos e metas que constam destes documentos são desdobrados para o todo da organização, incluindo as várias faculdades e departamentos. Além disto, a Universidade criou em 2006 o seu Serviço de Melhoria Contínua com o objectivo de planear, apoiar e controlar um sistema de garantia da qualidade inclusivo, no qual todos os membros da Universidade são responsáveis pela qualidade, independentemente de onde e quando desempenham as suas funções.

*De que forma ocorre a participação dos estudantes? E de outros parceiros?*

O envolvimento dos estudantes é uma realidade nas quatro instituições. Os estudantes estão representados em diferentes órgãos de governo e gestão (conselhos pedagógicos, comissões de curso, associações de estudantes, comités de avaliação) e, como tal, participam no sistema de garantia da qualidade sempre que a participação destes órgãos acontece. Adicionalmente é pedido aos estudantes que avaliem o desempenho dos seus docentes, do processo de aprendizagem e algumas vezes também das instalações e das condições gerais oferecidas pela instituição, tendo, portanto, uma voz activa na identificação das forças e fraquezas da mesma.

Relativamente à participação de outros *stakeholders* foi difícil encontrar qualquer referência aos mesmos na informação recolhida junto das quatro instituições seleccionadas.

*De que forma a política da qualidade considera a relação entre ensino e investigação?*

As quatro instituições referem-se ao ensino e investigação como as suas funções mais importantes, muito embora no caso dos politécnicos a investigação seja sobretudo entendida como investigação aplicada. Assim sendo, os sistemas internos de garantia da qualidade destas instituições reflectem a preocupação e a vontade de melhorar ambas as funções. A relação entre ambas reflecte-se em coisas como: i) os critérios usados para avaliar o pessoal académico, que inclui a sua produção científica (IES  $\beta$  - universidade); ii) uma das questões colocadas aos estudantes no âmbito do questionário de satisfação prender-se com o contacto dos mesmos com actividades de investigação realizadas na instituição (IES  $\alpha$  - universidade); iii) os planos de acção das três escolas do instituto incluem acções tais como a identificação de áreas de investigação ao nível do mestrado, a formação de equipas de investigação que incluam estudantes e investigadores e a integração de projectos de investigação nas unidades curriculares de projecto ou estágio (IES  $\delta$  - politécnico). Na IES  $\gamma$  (politécnico) as ligações entre ensino e investigação foram mais difíceis de identificar com base na informação recolhida.

*Quais os mecanismos de implementação, monitorização e revisão da política da qualidade?*

Nas quatro instituições os órgãos de governo e gestão (Reitor; Presidente; Conselho de Avaliação; Directores das Unidades organizacionais; etc.) têm responsabilidades na implementação, monitorização e revisão da política de garantia da qualidade institucional.

A IES  $\delta$  (politécnico) refere que o principal mecanismo de implementação, monitorização e revisão da sua política é o seu processo de planeamento estratégico, baseado num diagnóstico interno feito pelas unidades organizacionais e pelos serviços especializados e que se encontra relacionado com a estrutura matricial construída em torno de projectos, que são a base do funcionamento do Instituto.

O programa para a qualidade – PROQUAL, que é a base do sistema de garantia da qualidade da IES  $\alpha$  (universidade), é monitorizado e revisto periodicamente pelo

conselho de avaliação da universidade (incluindo os guiões de auto-avaliação, os instrumentos para recolha da opinião dos diferentes actores e os indicadores da qualidade), sendo submetido posteriormente ao Reitor para aprovação nos órgãos competentes. Cabe ao Reitor definir e comunicar as actividades do plano estratégico, bem como o programa global para a qualidade e a criação das estruturas e procedimentos para a melhoria contínua da qualidade nos diferentes níveis institucionais.

Na IES  $\beta$  (universidade) os mecanismos de implementação, monitorização e revisão da política da qualidade acontecem no âmbito das avaliações institucionais conduzidas periodicamente e que se baseiam nos princípios das auditorias académicas. O principal objectivo é avaliar os mecanismos que a universidade e as suas unidades organizacionais possuem para assegurar a qualidade dos seus processos de ensino/aprendizagem e investigação, verificando a eficácia dos procedimentos de avaliação existentes. Cabe a cada unidade organizacional decidir acerca do modelo de gestão da qualidade a implementar (norma ISO 9001:2008; modelo de excelência da EFQM; modelo EQUIS; modelo ABET; etc.). Paralelamente as actividades e objectivos estabelecidos nos planos de actividades são monitorizados pelos órgãos de governo e gestão através de um *balanced scorecard*.

No caso da IES  $\gamma$  (politécnico), e como o seu sistema de gestão da qualidade foi implementado de acordo com a norma ISO 9001:2008, existem procedimentos muito bem definidos para a sua própria revisão. O Manual da Qualidade é revisto pelo Presidente da IES  $\gamma$  (politécnico) durante a revisão anual do sistema, de acordo com o descrito num procedimento documentado. Todo o sistema da qualidade se encontra alicerçado numa estrutura documental, constituída pelo Manual da Qualidade, os procedimentos e outros documentos do sistema; apenas as versões electrónicas destes documentos são consideradas como sendo originais e estas são sujeitas a um rigoroso controlo.

*Como é que a política da qualidade enquadra a colaboração da instituição com o ensino secundário?*

As instituições têm vindo a fazer um esforço significativo de marketing junto dos estudantes do ensino secundário, que inclui a promoção dos ciclos de estudo que oferecem. Paralelamente têm desenvolvido um conjunto de iniciativas direccionadas para estes estudantes, das quais se destacam: i) um “*bridging course*” de matemática com o objectivo de melhorar as competências de matemática dos estudantes do 12º ano, para facilitar a sua posterior integração na Universidade (IES  $\alpha$  (universidade)); ii) o projeto UEscolas, que basicamente consiste no desenvolvimento de actividades de ensino e investigação direccionadas para estudantes do básico e secundário (IES  $\alpha$  (universidade)); e iii) a realização de seminários temáticos que pretendem complementar a formação curricular do ensino secundário, atraindo novos estudantes e novos públicos (IES  $\delta$  (politécnico)).

A IES  $\beta$  (universidade) refere explicitamente que a ligação ao ensino secundário é uma preocupação da gestão, traduzida em diferentes actividades a nível curricular e relacionadas com o desenvolvimento de acções e estruturas de apoio. No caso desta instituição, muito descentralizada, estas acções tendem a depender do contexto de cada uma das unidades organizacionais e, algumas vezes, mesmo do contexto de cada um dos ciclos de estudo.

Em todas as instituições parece existir uma preocupação com o recrutamento de novos estudantes, a qual se traduz em actividades planeadas com o objectivo de melhorar não só o seu número mas também a sua qualidade. Esta preocupação parece, no entanto, ir além da política institucional de garantia da qualidade. Apenas a IES  $\alpha$  (universidade) refere um relatório produzido no âmbito do programa PROQUAL sobre o perfil dos estudantes que entram na Universidade, sendo o seu principal objectivo planear acções e instrumentos para melhorar a qualidade dos estudantes recrutados.

## **4. Conclusões**

A análise do caso Português, recorrendo às quatro instituições incluídas na amostra, contribui para dar resposta a questão de investigação ‘Quais são as barreiras à implementação dos ESG 1?’, mas apenas no que diz respeito ao ESG 1.1 – *Policy*



*procedures for quality assurance*, uma vez que as questões definidas no âmbito deste *Work Package* cobrem unicamente este aspecto.

Relativamente à segunda questão de investigação, ‘Em que medida a implementação dos ESG Part 1 tem impacto na relação entre os ensinos secundário e superior?’, a análise apresentada no presente relatório apenas discute este aspeto superficialmente. Não foi possível encontrar qualquer declaração política institucional acerca da colaboração com o ensino secundário. Da mesma forma não foi recolhida qualquer evidência empírica de que as escolas do ensino secundário conhecem a política e /ou os procedimentos de garantia da qualidade existentes nas instituições de ensino superior, nem sobre qual é o impacto dessa política nas escolas secundárias (ver secção 3 deste relatório). Uma das razões que justifica esta situação poderá prender-se com o facto de muito embora a transição de estudantes do ensino secundário para o ensino superior seja um assunto problemático, associado à massificação do ensino superior, a verdade é que o sucesso dos estudantes é muito provavelmente tratado ao nível das faculdades e dos departamentos, não sendo uma preocupação da gestão estratégica a nível central.

A implementação de uma política e de procedimentos para a garantia da qualidade de acordo com o enquadramento teórico do projecto IBAR, ou seja, utilizando uma abordagem contextual e instrumental, torna evidente a utilização de instrumentos de política associados a ferramentas de autoridade e aprendizagem. Ao nível do sistema, as alterações no quadro legal promovidas pelo Estado estão a contribuir para colocar em evidência a necessidade de implementar políticas e procedimentos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior (1.1 ESG). E, portanto, pode constatar-se que as ferramentas de aprendizagem avançadas a um nível supra-nacional estão também a contribuir para influenciar o quadro legal Português.

Assim sendo, o enquadramento legal no contexto Português actua como facilitador da implementação de políticas e procedimentos para a garantia da qualidade. Da mesma forma, a A3ES, ao promover a certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade, está também a contribuir para o mesmo objectivo. Pode, pois, concluir-se que no caso Português o ambiente externo está aparentemente a favorecer a implementação dos ESG no que se refere à política e procedimentos para a garantia da qualidade (ESG 1.1).

## **Barreiras à implementação de uma política e procedimentos para a garantia da qualidade**

As barreiras internas à implementação dos ESG encontram-se associadas aos possíveis resultados (negativos) da implementação de procedimentos para a garantia da qualidade. A análise dos resultados possíveis relacionados com o impacto do ambiente institucional nas instituições de ensino superior está associada à emergência de uma lógica de centralização, com eventuais consequências ao nível da perda de colegialidade. O aumento da centralização e o desenvolvimento de mecanismos de controlo pela liderança institucional favorece uma hierarquia de processos, pelo que é previsível que as barreiras internas resultem de consequências indesejáveis na implementação dos ESG que favoreçam uma cultura forte de tomada de decisão top-base.

Outra barreira potencial à implementação de uma política e procedimentos para a garantia da qualidade relaciona-se com a falta de evidência nas instituições analisadas da existência de uma política, procedimentos e estratégias disponíveis publicamente. Este aspecto relaciona-se com a existência de uma orientação formal a nível supranacional, mas que é difícil de identificar a nível institucional.

Por último, embora não menos importante, no que se refere a potenciais barreiras à implementação de uma política e procedimentos para a garantia da qualidade, é possível identificar uma dificuldade em assumir o conceito de sistema de gestão da qualidade, apesar das linhas de orientação produzidas a nível supranacional. O conhecimento acerca destas linhas de orientação supranacionais, bem como a sua aplicação na vida diária das instituições de ensino superior é ainda difícil de encontrar ao nível das unidades organizacionais que fazem parte das instituições de ensino superior. E, por isso mesmo, a sua implementação é encarada como um processo contínuo e flexível, que contribui para um processo de implementação que atravessa diferentes contextos.

## **Boas práticas para a implementação de uma política e procedimentos para a garantia da qualidade**

Nas instituições de ensino superior também é possível observar a criação de estruturas de apoio, as quais podem ser encaradas como exemplos de ‘boas práticas’ na medida em que o enquadramento legal deixa às instituições a responsabilidade de assegurarem a sua própria qualidade. No entanto, este desenvolvimento pode acabar por se constituir como uma consequência indesejável na medida em que contribuir para a criação de um sistema de garantia da qualidade demasiado formal e burocrático. De facto, o surgimento destas estruturas levanta preocupações acerca das linhas de orientação preconizadas nos ESG na medida em que “[...] ‘boas’ práticas de garantia de qualidade” , bem como “uma ênfase exagerada no cumprimento com padrões (...) pode levar ao desenvolvimento de uma mentalidade demasiado fechada” (Harvey 2008: 82). Por essa razão, as práticas implícitas e informais existentes no interior das instituições de ensino superior devem ser encorajadas, de maneira a garantir um “equilíbrio entre o desenvolvimento da cultura da qualidade e a formalização exigida pelos *stakeholders* externos” (Documento orientador sobre o Sistema de Gestão da Qualidade, 2011: 3). A nível supranacional as políticas e procedimentos formais são explicitamente referidas, desafiando as instituições de ensino superior a demonstrar que os procedimentos informais e implícitos são necessários e relevantes para a garantia da qualidade.

As práticas vistas como bons exemplos para a implementação de uma política e procedimentos de garantia da qualidade dizem respeito, por exemplo, à aplicação de questionários para avaliar as percepções de estudantes e outros actores acerca da instituição e das suas principais funções: estes são uma forma de identificar fraquezas que necessitam de ser ultrapassadas para continuamente se melhorar a qualidade.

A identificação de barreiras e boas práticas nas instituições estudadas parece indicar que a implementação de um sistema de garantia da qualidade em cada instituição é um processo único, pertencente à instituição em causa e concebido de acordo com a sua missão, objectivos e cultura institucional. Este facto vai ao encontro do quadro legal Português e responde à autonomia de que gozam as instituições de ensino superior. No entanto, a fronteira entre boas práticas e barreiras internas é algo difusa. Por exemplo, o desenvolvimento de uma ligação entre garantia da qualidade e gestão estratégica, que à partida pode ser encarado como uma boa prática, pode também levar a consequências inesperadas se não for tratado com algum cuidado, na medida em que a garantia da qualidade e a gestão da qualidade se inter-relacionam. Isto coloca desafios à

implementação de políticas e procedimentos para a garantia da qualidade a nível supranacional, nacional e institucional.

## Referências

Amaral, A. (1995), “The Role of Governments and Institutions: the Portuguese and the Brazilian cases”, *Quality in Higher Education*, 1.2, pp. 249-256.

Amaral, A., Tavares, O. e Santos, C. (2011). “Higher education reform in Portugal: an historical and comparative perspective of the new legal framework for public universities”, comunicação apresentada na *RESUP Conference*, Paris, 27-29 Janeiro 2011.

Documento orientador sobre o Sistema de Gestão da Qualidade (2011) - HEI  $\beta$ .

ENQA (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, Helsinki, Finland.

ENQA (2006). “Quality Assurance of Higher Education in Portugal: An Assessment of the Existing System and Recommendations for a Future System”. *Occasional papers 10*. Helsinki, Finland.

Harvey, L. (2008). “Using the European Standards and Guidelines: Some concluding remarks.” *EUA case studies*. European University Association, Brussels.

Manual de Qualidade (2011) - HEI  $\delta$ .

Plano de Desenvolvimento para o período de 2007-2013 - HEI  $\gamma$ .

Programa para a Promoção da Qualidade (2009) - HEI  $\alpha$ .

Santos, S. M. (2011). “Análise Comparativa dos processos Europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade.” *A3ES Readings*. Lisbon, Portugal.

Self-evaluation report (2009) - HEI  $\beta$ .

Self-evaluation report (2009) - HEI  $\gamma$ .

