



ESCOLA NAVAL



talant de bi-faire

Ricardo Jorge Maurício Saraiva

**Sistema integrado de garantia da qualidade do ensino na
Escola Naval: exploração dos processos de qualidade para um
ensino de excelência**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares
Navais, na especialidade de Marinha



Alfeite

2024



ESCOLA NAVAL



ta sãnto bñfair



Ricardo Jorge Maurício Saraiva

*Sistema integrado de garantia da qualidade do ensino na Escola Naval:
exploração dos processos de qualidade para um ensino de excelência*

**Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na
especialidade de Marinha**

Orientação: Professor Doutor Ivo dos Santos Soares
Coorientação: Professor Doutor Pedro Borda de Água e Guarda-Marinha João
Rodrigues Ricardo

O Aluno,

O Orientador,

ASPOF Maurício Saraiva

Professor Ivo dos Santos Soares

Alfeite

2024

"A Educação não transforma o mundo. A Educação muda as pessoas e as pessoas transformam o mundo." - **Paulo Freire**

Agradecimentos

Ao concluir a presente dissertação, não posso deixar de agradecer a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e para a minha formação enquanto aluno da Escola Naval.

Ao longo dos últimos cinco anos, tive o privilégio de viver e aprender ao lado de pessoas extraordinárias. A minha trajetória na Escola Naval foi marcada por desafios, sacrifícios, vitórias e, acima de tudo, um espírito inabalável de camaradagem e dedicação. A vocês que foram mais que colegas, tornaram-se uma família que levarei sempre no meu coração. Um especial obrigado.

Ao corpo docente e a todos os profissionais da Escola Naval, o meu sincero agradecimento. A dedicação e empenho foram fundamentais para a minha formação. Obrigado por cada lição, por cada exemplo de integridade, disciplina e profissionalismo.

Ao longo da minha trajetória, apercebi-me de que a formação militar vai para além do cumprimento de deveres, continuando a orientar as minhas ações diárias e representando um legado permanente que transporto para todas as áreas da vida.

Aos meus pais e à minha família, devo um agradecimento especial. Foram a base sólida que me sustentou durante toda esta caminhada. Agradeço pelo apoio incondicional, pelas palavras de incentivo e pelo amor constante. Sem vocês, nada disso seria possível. Vocês são a minha maior inspiração e motivação.

À minha namorada, agradeço de coração por todo o amor, paciência e compreensão. A tua presença e apoio foram fundamentais para que pudesse superar os momentos difíceis.

Por último, devo um agradecimento muito especial aos meus orientadores Doutor Ivo dos Santos Soares, Doutor Pedro Borda de Água e Guarda-Marinha Rodrigues Ricardo por terem acreditado em mim ao longo desta jornada de ventos tempestuosos e mares revoltosos. A eles o meu muito obrigado por nunca terem desistido de mim.

A todos vocês, muito obrigado. Esta conquista é de todos nós.

Com todo o meu respeito e carinho.

Abstract

In recent years, quality assurance has become critical for improving education in Higher Education Institutions (HEIs). Nationally, the Higher Education Evaluation and Accreditation Agency (A3ES) is responsible for this function, promoting the implementation of Integrated Quality Assurance Systems (IQAS) to achieve educational excellence. The Naval Academy (EN), as an autonomous Organic Unit of the Military University Institute (IUM), aims to continually improve its quality.

In Ricardo (2023) dissertation, a case study with Naval Academy students and faculty identified gaps in teaching quality. A new IQAS was proposed, focused on students, and aligned with the ALM CEMA parameters in the Navy's Strategic Directive and quality assurance benchmarks from A3ES and the European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).

This study aims to explore the quality processes of the proposed model and establish guidelines for IQAS certification by A3ES. Quality models from other nationally recognized HEIs were analyzed, along with initiatives and monitoring mechanisms from Ricardo's study. A qualitative approach was adopted, including semi-structured interviews with the Commander of the Naval Academy, the President of A3ES, and the Head of the Quality and Evaluation Office of IUM.

The results provided a detailed insight into the processes associated with IQASEN, defining requirements, assigning roles and responsibilities, and establishing benchmarks. This facilitated a new understanding of quality processes, easing the implementation of the new IQAS and providing directives for its A3ES certification.

Keywords: Certification, Higher Education, Naval Academy, Quality Assurance, Quality Processes

Resumo

Nos últimos anos, a garantia da qualidade tem se destacado como um elemento crucial para a melhoria do ensino nas Instituições de Ensino Superior. A nível nacional, a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior é responsável por esta função, promovendo a implementação de Sistemas Integrados para a Garantia da Qualidade nas instituições, objetivando-se alcançar a excelência educacional. A Escola Naval, como Unidade Orgânica autónoma do Instituto Universitário Militar, não é indiferente a esta realidade, procurando imperativamente continuar a aprimorar a sua qualidade.

Na dissertação de Ricardo (2023), foi realizado um estudo de caso com alunos e docentes da Escola Naval, tendo-se identificado lacunas na qualidade do ensino. Propôs-se assim, um novo SIGQ, focado no aluno e em alinhamento com os parâmetros definidos pelo ALM CEMA na Diretiva Estratégica da Marinha e com os referenciais nacionais - A3ES e europeus - ENQA de garantia da qualidade.

Desta forma, o objetivo do presente estudo é explorar os processos de qualidade do modelo proposto e estabelecer as *guidelines*, a partir da criação de novos processos e da realização de entrevistas, para a certificação do SIGQ pela A3ES.

Com esta finalidade, foram analisados os modelos de qualidade de outras Instituições de Ensino Superior nacionais reconhecidas pela excelência, bem como as iniciativas e os mecanismos de monitorização propostos no estudo de Ricardo (2023). Para além disto, adotou-se uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas ao Comandante da Escola Naval, ao Presidente da A3ES e ao Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM.

Os resultados alcançados permitiram obter um detalhamento aprofundado dos processos associados ao SIGQEN, definir requisitos, atribuir funções e responsabilidades, e estabelecer *benchmarks*. Isto possibilitou uma nova compreensão dos processos de qualidade, facilitando a implementação do novo SIGQ e fornecendo diretivas para a sua certificação pela A3ES.

Palavras-chave: Certificação, Escola Naval, Ensino Superior, Garantia da Qualidade, Processos de Qualidade

Índice

Agradecimentos	VII
Abstract	IIX
Resumo	XI
Índice	XIIII
Índice de abreviaturas, siglas e acrónimos	XV
Índice de Figuras	XVIIIVII
Índice de Tabelas	XIXIX
Introdução	3
Enquadramento do Tema no Ciclo de Estudos	3
Contextualização	5
Objetivos da Dissertação	7
Estrutura da Investigação	9
1. Revisão de Literatura	13
1.1. Conceito de Qualidade e Gestão da Qualidade	13
1.2. Garantia da Qualidade como Cultura	16
1.3. Conceito de Qualidade no Ensino Superior	18
1.4. Agência Europeia de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	20
1.5. Sistema Integrado de Garantia da Qualidade	23
1.6. Certificação do SIGQ	25
1.7. Processos de Qualidade	31
1.8. Proposta do Novo Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da Escola Naval	35
1.9. Qualidade no Ensino Superior Militar – Desenvolvimento e Integração	40
1.10. Síntese conclusiva	42
2. Enquadramento Metodológico	47
2.1. Metodologia de Investigação	47
2.2. Método	47
3. Descrição e Análise dos Processos de Qualidade da EN	51
3.1. Calendário Escolar – Processo 1.1.	51
3.2. Sustentação Organizacional – Processo 1.2.	52
3.3. Plano de Atividades do Corpo de Alunos – Processo 2.1.	52

3.4.	Plano de Estudos – Processo 3.1.....	53
3.5.	Plano de Atividades de Ensino – Processo 3.2.	54
3.6.	Planeamento das Viagens de Instrução – Processo 3.3.	54
3.7.	Planeamento da Época de Avaliação – Processo 3.4.	55
3.8.	Horários – Processo 3.5.	55
3.9.	Seleção e Avaliação do Corpo Docente – Processo 3.6.....	56
3.10.	Investigação e Comunicação da Produção Científica – Processo 4.1. ..	56
3.11.	Atribuição de Prémios Científicos – Processo 4.2.	57
3.12.	Monitorização da Internacionalização – Processo 5.1.	58
3.13.	Monitorização da Colaboração Interinstitucional e com a Sociedade – Processo 6.1.	59
3.14.	Plano de Ações de Melhoria para os Recursos, Serviços e Infraestruturas – Processo 7.1.	59
3.15.	Recrutamento de Docentes – Processo 7.2.	60
3.16.	Sistemas e Procedimentos de Qualidade – Processo 8.1.....	61
3.17.	Reclamações – Processo 8.2.	61
4.	Análise das Entrevistas	65
4.1.	Análise Individual.....	65
4.2.	Análise Comparativa	69
	Considerações Finais	73
	Conclusões	73
	Limitações do estudo	77
	Sugestões de estudos futuros	78
	Referências Bibliográficas	81
	Apêndice A – Fluxogramas dos Processos de Qualidade	93
	Apêndice B – Descrição dos Processos de Qualidade	111
	Apêndice C – Perguntas do Guião de Entrevista	159
	Apêndice D – Análise Detalhada das Entrevistas Semiestruturadas	163
	Anexo A – Referenciais da A3ES para SIGQ de IES	191
	Anexo B - Processos e Iniciativas - Ricardo (2023)	195

Índice de abreviaturas, siglas e acrónimos

A3ES	– Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AFA	– Academia da Força Aérea
ALM CEMA	– Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada
AM	– Academia Militar
ASPOF	– Aspirante a Oficial
CAL	– Corpo de Alunos
CAE	– Comissão de Avaliação Externa
CCA	– Comandante do Corpo de Alunos
CE	– Ciclo de Estudos
CINAV	– Centro de Investigação Naval
CQ	– Cultura de Qualidade
DEM	– Diretiva Estratégica da Marinha
DL	– Decreto-Lei
DR	– Diário da República
EC	– Elementos Caracterizadores
EMGFA	– Estado-Maior-General das Forças Armadas
EN	– Escola Naval
ENQA	– <i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
EQAR	– <i>European Quality Assurance Register for Higher Education</i>
ESG	– <i>Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area</i>
ESM	– Ensino Superior Militar
FMUL	– Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa
FUC	– Ficha da Unidade Curricular
GIQ	– Garantia Interna da Qualidade
GMAR	– Guarda-Marinha
GQA	– Gabinete da Qualidade e Avaliação
ISCTE	– Instituto Universitário de Lisboa
IE	– Iniciativa Estratégica
IESM	– Instituto de Estudos Superiores Militares
ISO	– <i>International Organization for Standardization</i>

IUM – Instituto Universitário Militar
MAESCOLNAV – Manual da Escola Naval
MN – Médicos Navais
PDCA – *Plan, Do, Check, Act*
PI – Processo Integrador
PN – Processo Nuclear
PS – Processo de Suporte
RCE – Relatório do Ciclo de Estudos
RUC – Relatório da Unidade Curricular
SGQEN – Sistema de Garantia da Qualidade da Escola Naval
SIGESM – Sistema Integrado de Gestão do Ensino Superior Militar
SIGQ – Sistema Integrado de Garantia da Qualidade
SIGQIUM – Sistema Integrado de Garantia da Qualidade do IUM
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
UC – Unidade Curricular
UO – Unidade Orgânica

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução do Conceito de Qualidade (Adaptado: Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008 numa empresa de formação (2015))	15
Figura 2 - Fases de certificação de um SIGQ (Adaptado de: Manual para o Processo de Auditoria, 2020)	27
Figura 3 - Hierarquia de processos (Fonte: Machado dos Santos, 2013)	34
Figura 4 - Proposta do novo SIGQ da Escola Naval (Fonte: Ricardo, 2023)	37
Figura 5 – Processos e Iniciativas (Fonte: Ricardo (2023))	195

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Referenciais da A3ES para SIGQ de IES (Adaptado: A3ES (2020a)).....	191
--	-----

Introdução

Enquadramento do Tema

Contextualização

Objetivos da Dissertação

Estrutura da Investigação

Introdução

O presente capítulo tem como objetivo contextualizar a investigação, apresentando o percurso seguido, a sua estrutura, e o seu encadeamento lógico e conceptual.

De acordo com o artigo 20.º do GADES, no âmbito das normas regulamentares dos ciclos de estudos conducentes ao grau de mestre em ciências militares navais, é proposto aos alunos a elaboração, defesa pública e aprovação de uma dissertação científica. Enquanto requisito parcial para obtenção do grau de mestre, surge a presente investigação, sob orientação do Professor Doutor Ivo dos Santos Soares, do Professor Doutor Pedro Borda de Água e do Guarda-marinha (GMAR) João Rodrigues Ricardo.

Enquadramento do Tema no Ciclo de Estudos

De acordo com o Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, a Escola Naval (EN) é definida como uma Unidade Orgânica autónoma de natureza universitária do Instituto Universitário Militar (IUM). Este decreto confere à Escola Naval a responsabilidade pelo desenvolvimento de atividades de ensino, investigação e apoio à comunidade, além de conceder graus académicos equiparáveis aos conferidos pelas universidades não militares. Nas atividades de ensino, enquadram-se as atividades de planeamento, execução e avaliação do mesmo.

Atualmente, em contraste com o cenário do passado, onde o Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), antecessor do IUM, dispunha de um SIGQ unificado para as suas Unidades Orgânicas, a realidade é diferente. A Escola Naval, a Academia Militar (AM) e a Academia da Força Aérea (AFA), que constituem três das Unidades Orgânicas do IUM, adotam Sistemas Integrados para a Garantia da Qualidade de forma independente, e sem relação entre si. Neste contexto a problemática central desta dissertação decorre da ausência de certificação pela A3ES do SIGQ da Escola Naval.

A proposta de um novo modelo de qualidade efetuada por Ricardo (2023), bem como a exploração dos processos de qualidade que se efetuou, providencia maior

eficiência operacional. Isto ocorre devido à otimização e padronização dos processos internos, proporcionando uma execução uniforme das atividades e contribuindo para a redução de erros e desperdício de recursos. O resultado é um aumento significativo na produtividade, bem como a redução do tempo de resposta do comando da Escola Naval, proporcionando que os seus objetivos sejam atingidos de maneira mais eficiente e efetiva, com a envolvimento de todas as partes interessadas no processo de ensino-aprendizagem.

A relevância deste estudo torna-se notória ao averiguar diversos aspetos, justificando o seu valor no contexto académico e institucional, uma vez que a implementação estratégica do SIGQ proposto não visa apenas atender aos padrões de qualidade da A3ES, mas, procura principalmente, otimizar a qualidade do ensino na Escola Naval.

Adicionalmente, a procura pela certificação do SIGQ pela A3ES não valida apenas a eficácia do sistema proposto por Ricardo (2023), como também alavanca o ensino da Escola Naval pelos mais elevados padrões internacionais de qualidade. Esta iniciativa, para além de fortalecer a posição da instituição no cenário académico, contribui significativamente para a sua reputação e reconhecimento internacional. Desta qualidade do ensino resultam Oficiais formados pela EN mais bem preparados e mais resilientes para os desafios do meio militar naval para as próximas décadas. Assim, contribui-se para a construção da Marinha do futuro e, também para promover e proteger os interesses de Portugal no e através do mar.

A certificação do SIGQ não deve ser considerada apenas uma validação formal, mas uma garantia de que a formação dos Oficiais na Escola Naval está alinhada com as expectativas e requisitos do futuro, ressaltando a pertinência da investigação ao preparar Oficiais altamente qualificados para enfrentar os desafios dinâmicos e complexos da Marinha no cenário global.

Ainda neste contexto, ao explorar os processos de qualidade na implementação do SIGQ, o estudo não se limitará apenas às necessidades específicas da Escola Naval, pelo contrário, os *insights* derivados deste estudo podem ser aplicados em outras

instituições de ensino superior que procurem ser mais eficientes, bem como ser reconhecidos pela excelência educacional.

Destaca-se a importância de continuar esta proposta de investigação e desenvolvimento do SIGQ na Escola Naval, pois a operacionalização detalhada dos processos de monitorização e a certificação do sistema são caminhos cruciais para melhorar o ensino e garantir que ele atenda aos mais altos padrões de qualidade, beneficiando assim os militares na sua formação e a instituição como um todo.

Contextualização

As Instituições de Ensino Superior (IES), têm sido incentivadas pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) a estabelecerem os seus próprios Sistemas Integrados de Garantia da Qualidade (SIGQ), com o objetivo de serem submetidos à avaliação pela Comissão de Avaliação Externa (CAE) e receberem a certificação da A3ES.

Os SIGQ deverão estar em conformidade com os requisitos estabelecidos pela Agência, de acordo com um conjunto de orientações específicas, conhecidas como referenciais, que se encontram delineadas no Manual para o Processo de Auditoria dos Sistemas Integrados de Garantia da Qualidade, nas Instituições de Ensino Superior.

As instituições têm a opção de submeter voluntariamente estes sistemas para análise e certificação pela A3ES, simplificando os procedimentos burocráticos e promovendo uma abordagem mais flexível relativamente à avaliação das IES que demonstrarem capacidade de autogestão para a qualidade (Tavares *et al.*, 2016; Sin *et al.*, 2017). Esta flexibilidade, no caso da Escola Naval, poderá permitir pequenos – mas estratégicos – ajustes nos seus planos curriculares, para dar resposta às necessidades estratégicas da Marinha.

De acordo com Zink e Voß (2018), os SIGQ fornecem às instituições ferramentas para a adoção de estratégias holísticas e preventivas, proporcionando a resposta, de forma proativa a diversos desafios. Estas incluem a promoção da excelência organizacional, apoiada em serviços educacionais e de investigação reconhecidos,

aprimoramento da eficiência nas tarefas administrativas e aquisição de recursos financeiros mais eficiente.

Numa última análise desta temática, torna-se evidente que não existe um Sistema Integrado da Garantia da Qualidade perfeito ou ideal. Conforme destacado por Sampaio *et al.* (2012) o foco principal deve ser dado ao estudo e à implementação eficaz e eficiente de um modelo de qualidade que seja excelente para a organização. Este foco implica a adoção das melhores práticas e ferramentas, que viabilizem alcançar uma estratégia para a qualidade – permitindo uma referência de boas práticas e fomentando a autoavaliação e a melhoria contínua.

Além disso, estes modelos de qualidade são instrumentos eficazes que possibilitam uma avaliação situacional dos resultados e da evolução da instituição, proporcionando ainda uma compreensão clara e aprofundada sobre a forma como as estratégias e as abordagens estão a ser implementadas. Afigura-se importante referir que estes modelos de qualidade não devem ser vistos como prescrições automáticas para as organizações, nem proporcionam resultados imediatos. Estas representam filosofias de gestão assentes em princípios, critérios e abordagens, que são destinadas a obter os melhores resultados globais a médio e longo prazo e proporcionando um alicerce para o desenvolvimento de um futuro sustentável (Sampaio *et al.*, 2012).

Neste contexto, a procura constante por um ensino de excelência sempre foi fundamental para a formação dos militares. Desta forma, Ricardo (2023), ex-aluno da Escola Naval, conduziu uma investigação com o objetivo de avaliar a eficácia do Sistema Integrado de Garantia da Qualidade dessa instituição e, se necessário propor um modelo alternativo.

Durante a análise, realizada entre 2022 e 2023, identificaram-se falhas significativas em relação à qualidade do ensino oferecido pela Escola Naval. Em resposta a essas lacunas, foi realizada uma análise da revisão de literatura e extraídas conclusões, tendo sido formulada uma proposta para um novo Sistema Integrado de Garantia da Qualidade na Escola Naval (SIGQEN). Esses indicadores foram elaborados com base na

recolha e análise de dados provenientes do estudo de caso, assim como das informações fornecidas pelo Centro de Investigação Naval (CINAV).

Esta proposta centra o processo de ensino-aprendizagem nos alunos e visa a abordagem das questões identificadas, em alinhamento com os parâmetros definidos pelo ALM CEMA na Diretiva Estratégica da Marinha (DEM) e com os referenciais de garantia da qualidade no ensino superior – tanto nacionais (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - A3ES), como europeus (European Association for Quality Assurance in Higher Education - ENQA).

A operacionalização foi delineada, em linhas macro, no referido trabalho, sendo crucial para a implementação bem-sucedida do SIGQ e para preencher as lacunas identificadas no sistema de ensino atual. Para além disso, no trabalho mencionado, destaca-se a correlação entre os referenciais estabelecidos pela A3ES para as instituições de ensino superior e os macroprocessos delineados no SIGQ proposto. Essa associação visa facilitar uma análise comparativa que possibilita a identificação de convergências e alinhamentos entre os referenciais da A3ES e aqueles macroprocessos.

Este alinhamento reflete o compromisso em adotar e cumprir com os padrões de qualidade definidos, assegurando a excelência e promovendo a melhoria contínua de todos os processos académicos. Adicionalmente, esta concordância entre os macroprocessos estabelecidos e os padrões da A3ES ressalta a solidez e a robustez do SIGQ proposto.

Objetivos da Dissertação

A presente dissertação tem como objetivo geral a exploração dos processos de qualidade tendendo a um ensino de excelência, baseado no estudo de Ricardo (2023), em que foram identificadas lacunas no ensino da Escola Naval e efetuada uma nova proposta de SIGQEN, alinhada com os referenciais estabelecidos pela A3ES. Como objetivos específicos pretende-se implementar o novo modelo de qualidade proposto e de obter a certificação pela A3ES do SIGQEN.

Na sequência do exposto anteriormente, pretende-se explorar e operacionalizar os macroprocessos. De seguida desenvolver, de forma detalhada, os processos e os seus requisitos específicos, bem como estabelecer a metodologia de análise, verificação e melhoria contínua. Explorar os processos será fundamental para garantir a qualidade contínua do ensino e para identificar áreas que necessitem de melhorias específicas.

Adicionalmente, a certificação do SIGQ constitui outra área que merece atenção especial como estudo futuro, pois uma certificação adequada do sistema de garantia de qualidade é essencial para validar a sua eficácia e credibilidade, bem como potenciar a atratividade da Escola Naval.

Com esta finalidade, serão também definidos os tópicos de certificação pela A3ES no âmbito do SIGQEN.

Por forma a alcançar os objetivos da dissertação, a seguinte questão será adotada como pergunta de partida: “De que forma a implementação de um Sistema Integrado de Garantia da Qualidade na Escola Naval, alinhado com os parâmetros definidos pela A3ES e iniciativas estratégicas da DEM, poderá melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem e contribuir para a certificação institucional, considerando as especificidades e desafios do Ensino Superior Militar?”.

Esta pergunta fornece uma base para a exploração e implementação prática do SIGQ, considerando a certificação pela A3ES e os impactos desejados na qualidade do ensino e na preparação dos Oficiais para os desafios específicos da Marinha. Assim sendo, a partir desta pergunta foi possível desenvolver a investigação, explorando diferentes aspetos relacionados com os processos de qualidade, com a finalidade de operacionalizar o sistema e propor as linhas gerais conducentes à sua certificação. Desta forma, delinearam-se os seguintes objetivos de investigação:

- Elaborar uma descrição minuciosa e desenvolver os macroprocessos propostos no SIGQ, estabelecendo requisitos específicos para cada etapa;
- Estabelecer uma metodologia ampla que oriente a análise, verificação e melhoria contínua dos processos académicos, visando aprimorar a qualidade do ensino na Escola Naval;

- Desenvolver uma definição operacional abrangente dos processos de monitorização, proporcionando uma compreensão aprofundada de cada fase;
- Definir requisitos específicos que garantam a eficácia da monitorização, identificando áreas que requerem melhorias específicas;
- Estabelecer os tópicos e critérios essenciais para a certificação do SIGQ pela A3ES, assegurando a validação da sua eficácia e credibilidade;
- Analisar as implicações e benefícios resultantes da certificação na promoção da excelência e na garantia contínua da qualidade do ensino na Escola Naval.

Estrutura da Investigação

A presente dissertação está organizada de acordo com o encadeamento lógico de uma investigação que segue o método indutivo. Assim, estrutura-se da seguinte forma:

- Inicialmente, a introdução inclui a fundamentação teórica, que corresponde à importância do tema, baseando-se no enquadramento do tema no ciclo de estudos e na contextualização. Neste capítulo, apresentam-se ainda os objetivos da dissertação, de forma a expor e identificar a questão de investigação e por fim, a sua estrutura;
- O segundo capítulo diz respeito ao quadro de referência teórico, fundamentando-se na revisão de literatura. Nesse processo são definidos conceitos, explicadas teorias, identificados problemas e apontadas respostas e estratégias adequadas aos conceitos apresentados;
- O terceiro capítulo centra-se no enquadramento metodológico da presente investigação, sendo apresentadas tanto a metodologia da mesma como o método utilizado para a sua realização;
- Como quarto capítulo, será apresentada a operacionalização do SIGQ, a partir do estudo aprofundado das propostas elaboradas por Ricardo (2023), incluindo as iniciativas e os tópicos gerais relacionados com a monitorização da qualidade, bem como pela análise de IES nacionais cujo SIGQ está certificado pela

A3ES. Assim neste capítulo serão apresentados os novos processos de qualidade desenvolvidos para a EN, a sua descrição e análise;

- No capítulo seguinte, serão exploradas e analisadas entrevistas como ferramenta fundamental para sustentar os argumentos apresentados nesta dissertação, sendo com esta finalidade, apresentadas considerações e sugestões dos entrevistados individualmente relativamente à implementação e certificação do SIGQ, bem como a análise conjunta e comparativa das mesmas;

- Para concluir, serão apresentadas ao longo do capítulo seis as considerações finais, destacando-se as principais análises e conclusões derivadas deste estudo. Além disso, são abordadas as limitações encontradas durante a investigação, tendo em consideração o reconhecimento dos desafios enfrentados e as suas possíveis implicações nos resultados obtidos. Por fim, são indicadas sugestões para estudos futuros.

Revisão de Literatura e Enquadramento Conceptual

Capítulo 1

1.1 Conceito de Qualidade e Gestão da Qualidade

1.2 Garantia da Qualidade como Cultura

1.3 Conceito de Qualidade no Ensino Superior

1.4 Sistema Integrado de Garantia da Qualidade

1.5 Sistema Integrado de Garantia da Qualidade

1.6 Certificação do SIGO

1.7 Processos de Qualidade

1.8. Proposta do Novo Sistema Integrado de Garantia da Qualidade

1.9. Qualidade no Ensino Superior Militar- Desenvolvimento e Integração

1. Revisão de Literatura

Este capítulo tem como objetivo fornecer a base teórica e os conceitos-chave para fomentar o estudo. Proporcionando um enquadramento teórico consistente, compreendendo o que já foi estudado sobre o tema, este capítulo reforça a importância do estudo, destacando a sua inserção no contexto da Marinha em geral e da Escola Naval em particular, bem como as eventuais contribuições que trará. Através de uma revisão da literatura existente, este capítulo fornecerá um ponto de partida para um desenvolvimento de novas metodologias e hipóteses de investigação, que serão abordadas posteriormente.

1.1. Conceito de Qualidade e Gestão da Qualidade

O conceito de qualidade tem raízes profundas na história da humanidade. Desde os primórdios, o ser humano procura satisfazer as suas necessidades, sejam elas materiais, intelectuais, sociais ou espirituais. Esse esforço constante por adequação e melhoria pode ser observado nas interações entre cliente e fornecedor, que se manifestam em contextos familiares, sociais e organizacionais (Oliveira, 2004).

Embora amplamente reconhecida, a definição de qualidade varia significativamente entre diferentes grupos e camadas da sociedade. A percepção de qualidade de um produto ou serviço é influenciada pelas necessidades, experiências e expectativas dos indivíduos (Silva, 2011). Os autores, ao longo do tempo, têm explorado o tema, propondo várias abordagens sobre o que é qualidade e o que ela representa.

António e Teixeira (2009) argumentam que a noção de qualidade é indissociável das necessidades e desejos que um produto ou serviço satisfazem. Nesta perspetiva, salientam a dificuldade de definir qualidade, uma vez que os desejos podem não corresponder às necessidades reais dos indivíduos. A definição de qualidade, portanto, depende da perspetiva adotada. Assim, categorizam as definições de qualidade de acordo com a perspetiva de desenvolvimento de produtos e serviços: processo, resultados ou consequências. Essas dimensões, embora distintas, estão inter-relacionadas.

No contexto da gestão da qualidade, Pires (2007) afirma que, para que a qualidade possa ser mensurável e controlável, ela deve ser objetivada e quantificada. Sem essa objetivação, o controlo da qualidade torna-se inviável.

O conceito de qualidade tem sido objeto de discussão sob diversas perspectivas e, conseqüentemente, evoluiu ao longo do tempo (Silva, 2002). A figura 1 apresenta uma breve evolução do conceito de qualidade. Compreender a evolução deste conceito é fundamental porque permite às organizações adaptarem-se às mudanças ao longo do tempo, promovendo a melhoria contínua dos processos.

Período	Foco Principal	Descrição	Autores/Relevância
Pré-Revolução Industrial	Inspeção	Produtos eram verificados manualmente para garantir conformidade com padrões artesanais.	Guildas Medievais
Revolução Industrial	Controlo do Processo	Introdução de métodos sistemáticos de controlo para assegurar a qualidade na linha de produção.	Frederick Taylor
Década de 1920	Controlo Estatístico da Qualidade	Uso de técnicas estatísticas para monitorizar e controlar a produção, reduzindo variabilidade.	Walter Shewhart
Década de 1950	Gestão da Qualidade Total (TQM)	Foco na qualidade em todos os aspetos da organização, envolvendo todos os funcionários.	W. Edwards Deming, Joseph Juran
Década de 1970	Zero Defeitos	Foco na prevenção de erros e na conformidade do produto desde a primeira vez.	Philip Crosby
Década de 1980	Qualidade como Estratégia Competitiva	Qualidade como um diferencial estratégico para a competitividade no mercado global.	Michael Porter
Década de 1990	ISSO 9000 e Certificações de Qualidade	Implementação de sistemas de gestão da qualidade padronizados e certificação para reconhecimento global.	International Organization for Standardization (ISO)
Século XXI	Qualidade Sustentável e Responsabilidade Social	Foco na sustentabilidade, responsabilidade social e qualidade integrada ao desenvolvimento.	Elkington (1997), Heizer & Render (2008)

Figura 1 - Evolução do Conceito de Qualidade (Adaptado: Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008 numa empresa de formação (2015))

A análise da evolução do conceito de qualidade, conforme apresentada no quadro, revela uma trajetória marcada por progressivas sofisticações e amplificações no entendimento e aplicação do termo. Inicialmente focada na inspeção manual durante a pré-Revolução Industrial, a qualidade evoluiu para incorporar técnicas sistemáticas de controlo com a Revolução Industrial, influenciada pelos princípios de Frederick Taylor (1911).

Na década de 1920, a introdução do controlo estatístico dos processos por Walter Shewhart (1924) representou um avanço significativo, permitindo um monitoramento mais científico e preciso da produção. Nas décadas seguintes, a Gestão da Qualidade Total (GQT) promovida por Deming e Juran, e o conceito de Zero Defeitos de Crosby na década de 1970, ampliaram o foco da qualidade para incluir todos os aspetos organizacionais e a prevenção de erros.

A partir da década de 1980, a qualidade começou a ser vista como um diferencial estratégico competitivo, conforme defendido por Michael Porter. Por outro lado, a década de 1990 trouxe a padronização através das normas ISO 9000, garantindo reconhecimento global. Já no século XXI, o conceito de qualidade incorporou dimensões de sustentabilidade e responsabilidade social, refletindo uma abordagem mais holística e integrada.

Esta análise mostra que a qualidade deixou de ser apenas um aspeto técnico e operacional para se tornar uma estratégia abrangente que envolve todos os níveis da organização e se alinha com as tendências globais de sustentabilidade e responsabilidade social.

Atualmente, o termo "qualidade" é essencial nas estratégias organizacionais. Embora alguns autores sugiram uma diminuição da sua importância (Yong e Wilkinson, 2002; Camisón e Pérez, 2010; Dahlgaard-Park, 2011), outros, como Saraiva *et al.* (2010), destacam a qualidade como chave para a excelência, evoluindo da qualidade com foco no produto para a qualidade da gestão organizacional. Estas perspetivas sobre a evolução da qualidade apontam para uma abordagem mais abrangente da mesma, exigindo progressivamente respostas mais rápidas e a definição de estratégias futuras, para conduzir as organizações rumo à excelência (Saraiva, *et al.*, 2010; Sitnikov, 2011).

1.2. Garantia da Qualidade como Cultura

A garantia da qualidade é uma prática que envolve a monitorização, a avaliação e a revisão contínua da qualidade (Gambescia & Early, 2017). Essas atividades focam-se em processos que inspiram confiança ao garantir que os requisitos ou padrões mínimos

sejam atingidos, abrangendo recursos, processos ou resultados, conforme as expectativas dos *stakeholders* (Ingvarson & Rowley, 2017; Sumsion *et al.*, 2018). No âmbito educacional, área da qual recai esta investigação, a garantia da qualidade é um método de gestão de todas as atividades e recursos educacionais visando à satisfação do cliente (Anwar, 2018; Ijah *et al.*, 2021; Mahmud, 2012; Widodo *et al.*, 2020).

A cultura de qualidade (CQ) é uma abordagem essencial para promover a qualidade organizacional, estabelecendo práticas de excelência em todas as atividades e está profundamente interligada com outros aspetos da cultura organizacional. Segundo Jensen *et al.* (2006), a CQ é composta por dois elementos principais:

- 1) Um conjunto compartilhado de valores, crenças, expectativas e comprometimento com a excelência, que abrange compreensão, percepção, participação, expectativas e emoções;
- 2) Uma estrutura estabelecida e fatores de gestão destinados a melhorar a implementação e os esforços de coordenação, referindo-se a deveres e responsabilidades tanto individuais quanto coletivas.

Assim, a CQ constitui um sistema de valores organizacionais projetado para criar um ambiente favorável à construção e melhoria contínua da qualidade de forma sustentável (Harvey, 2006; Legemaate *et al.*, 2021; Rahnuma, 2020).

No contexto educacional, a CQ envolve a integração de valores, crenças e práticas que procuram promover a qualidade da educação proporcionada. Isso pode ser alcançado ao concentrar-se nos resultados de aprendizagem dos alunos, fomentar a participação ativa dos funcionários em programas de aprendizagem contínua e manter um sistema de avaliação sólido.

A Garantia Interna da Qualidade (GIQ) é, essencialmente, uma autoavaliação das atividades gerais de uma instituição educacional (Do *et al.*, 2020). A autoavaliação é um componente fundamental do sistema de GIQ, que oferece informações detalhadas sobre todas as atividades da instituição (Batool & Qureshi, 2007; Buzdar & Jalal, 2019; Jalal *et al.*, 2017; Jawad *et al.*, 2015). Essas atividades de Garantia Interna da Qualidade asseguram e aprimoram a qualidade e a responsabilidade dos processos educacionais.

Além disso, a GIQ exige transparência, responsabilidade, uma estratégia correta e a capacidade de avaliar a competência de cada pessoa em todas as atividades dentro da instituição (Julia *et al.*, 2020; Karkoszka, 2009; Matsebatlela, 2015; Mohamedbhai, 2006).

1.3. Conceito de Qualidade no Ensino Superior

Após a explicação e a compreensão do conceito de qualidade, afigura-se adequado afirmar que se trata de um conceito complexo, que depende da perspectiva em que é observado, do autor ou do próprio contexto em que é analisado. Quando associada ao ensino superior, a palavra qualidade torna-se um desafio de definição objetiva e concreta, suscitando leituras e interpretações diversas (Green, 1994; Sahney *et al.*, 2004; Sallis, 2008; Westerheijden *et al.* 2007).

Vroeijenstijn (1990) argumenta que tentar estabelecer uma definição concreta de qualidade no ensino superior é uma perda de tempo, pois é um conceito subjetivo que varia de acordo com diferentes perspectivas dependente dos grupos de interesse, por outro lado, é fundamental compreender de forma mais objetiva quais as suas implicações, qual a sua importância e de que forma pode beneficiar as Instituições de Ensino Superior e as demais partes interessadas.

A preocupação com a qualidade no ensino superior reflete uma mudança no sistema educacional, que evoluiu de um acesso privilegiado para uma participação mais ampla. Esta mudança conduziu a uma discussão emergente sobre os objetivos e a definição de qualidade no ensino superior. Barnet (1992) destaca que a qualidade foi vista como um instrumento transversal de controlo desta mudança, à medida que os objetivos do ensino superior foram alterados. Green (1994) argumenta que a qualidade deve ser definida em termos de diferentes qualidades, reconhecendo a diversidade de critérios utilizados pelos *stakeholders* na avaliação da mesma. A diversidade de perspectivas sobre qualidade é reconhecida pela A3ES, que a descreve como um conceito multidimensional e dinâmico.

A constante procura pela excelência e pela melhoria contínua da qualidade é uma prioridade para as IES, conforme destacado por Sarrico *et al.* (2010). A avaliação contínua da qualidade é fundamental para esse processo, permitindo às IES avaliar o seu desempenho e encontrar a eficácia e eficiência no ensino, como destacado por Vroeijenstijn (1995) e Baker (2002). A diversidade e internacionalização do ensino superior, juntamente com as restrições financeiras, aumentaram a complexidade das questões relacionadas à qualidade e ao desempenho das IES. Com isto, é necessário responder às exigências que o próprio mercado reclama e à privação de recursos financeiros que, por vezes, enfrentam. Assim sendo, as instituições precisam de estabelecer metas claras e objetivas, adotando uma abordagem estratégica que promova uma cultura de avaliação e de melhoria contínua.

Os exercícios de autoavaliação desempenham um papel crucial nas Instituições de Ensino Superior, fornecendo dados atualizados sobre a própria instituição e a qualidade dos seus programas educativos (Brennam e Shah, 2000; Sarrico *et al.*, 2010). Estes exercícios não oferecem apenas um retrato fiel do estado atual da instituição, mas também funcionam como um alicerce para avaliações externas e processos de acreditação, os quais se complementam e ampliam a introspeção proporcionada pela autoavaliação. A avaliação por pares emerge como um elemento especialmente significativo nesse contexto, contribuindo com uma visão mais genuína e confiável sobre a qualidade educacional oferecida (Brennam e Shah, 2000; Sarrico *et al.*, 2010).

Paralelamente, a gestão das instituições enfatiza a necessidade de uma monitorização constante sobre o desempenho, empregando metodologias sistemáticas para medir e comparar a eficácia das suas ofertas educativas (Brennam e Shah, 2000; Sarrico *et al.*, 2010). Contudo, estes processos podem, por vezes, suscitar tensões internas ao desafiar o *status quo* do poder institucional.

A prática da avaliação de qualidade é reconhecida como um instrumento vital para o diagnóstico e o aprimoramento contínuo no ensino superior, agindo como catalisador para a responsabilização e o desenvolvimento institucional. Essa perspectiva é sustentada por processos bem estruturados e baseados em critérios claramente definidos (Hartley e Virkus, 2003). Além disso, a relação entre avaliação e acreditação é

intrinsecamente ligada; enquanto a avaliação foca na identificação de áreas para melhoria, a acreditação serve para validar os padrões de qualidade atingidos, conferindo às instituições um selo de excelência reconhecido (Hartley e Virkus, 2003).

Em suma, a análise multifacetada da qualidade no ensino superior revela a sua natureza inerentemente complexa e dinâmica, exigindo das instituições uma abordagem holística e adaptativa. As implicações práticas deste entendimento são vastas, pressupondo que as instituições de ensino superior devem transcender a procura por uma definição unívoca de qualidade, abraçando, em vez disso, estratégias que promovam a diversidade, a inclusão e a inovação.

É fundamental que estas instituições implementem processos contínuos de autoavaliação e revisão curricular, alinhados às necessidades emergentes dos estudantes e às exigências do mercado de trabalho. Estes processos devem ser facilmente ajustáveis a mudanças de ambiente interno e externo (Boymurodova e Qosimova, 2024). Além disso, a gestão participativa, envolvendo todos os *stakeholders* na discussão e avaliação da qualidade, emerge como uma ferramenta crucial para assegurar a relevância e a excelência do ensino superior (Cavalcante, Frasão e Lima, 2024). A qualidade, portanto, deve ser vista como um objetivo móvel, adaptável e inclusivo, que reflete a evolução contínua do panorama educacional e as expectativas da sociedade.

1.4. Agência Europeia de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

Em 2007, com a introdução da Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, foi aprovado o novo regime jurídico da qualidade do ensino superior. Através do Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro, foi instituída a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior pelo Estado Português. A sua missão é garantir a qualidade do ensino superior em Portugal, através da avaliação e acreditação das instituições e dos seus ciclos de estudos, bem como desempenhar funções ligadas à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior (A3ES, 2024a).

Isto ocorre devido a diversos fatores, destacando-se internamente o crescimento descontrolado das IES e da oferta de cursos durante a década de 90, além do fator externo relacionado com a necessidade de alinhamento com as diretrizes do processo de Bolonha. Diante desse cenário, surgiu a necessidade de estabelecer a A3ES, visando a avaliação do ensino superior em Portugal e possibilitando a equivalência qualitativa e a diversidade de cursos oferecidos pelas IES portuguesas em relação aos demais países europeus. Assim, e por forma a colmatar as necessidades vigentes no ensino superior português, a A3ES assume o objetivo de proporcionar a melhoria da qualidade do desempenho das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, além de garantir o cumprimento dos requisitos básicos do seu reconhecimento oficial (A3ES, 2024b).

A criação da A3ES e do novo sistema de avaliação e acreditação, conforme abordado por Marques (2010), representaram marcos fundamentais na definição de parâmetros para avaliar a qualidade do ensino, a qualificação do corpo docente e a estratégia adotada para garantir a qualidade do ensino. Adicionalmente, este organismo veio enfatizar a importância de um sistema de avaliação e acreditação fundamentado em conceitos e princípios claros, consistentes e alinhados com os objetivos específicos do ensino superior.

Os primeiros passos desta transformação envolveram os processos de acreditação preliminar dos ciclos de estudo em funcionamento que, como destacado por Rosa e Sarrico (2012) e Sin *et al.* (2017), representaram o primeiro passo para a avaliação e seleção de ciclos de estudo que não cumpriam os padrões mínimos de qualidade. Subsequentemente, foram implementados os processos de acreditação introdutórios para novos ciclos de estudo, alinhados com as diretrizes de Bolonha. Essa fase de acreditação não procurava apenas a renovação curricular, como também proporcionar uma avaliação inicial da qualidade das práticas académicas associadas a cada ciclo de estudo.

Com a introdução da A3ES, as instituições de ensino superior foram desafiadas a adaptarem-se a novas práticas, embora inicialmente centradas na singularidade de cada ciclo de estudo. Atualmente, o ensino superior enfrenta um período distinto,

caracterizado por incertezas quanto à sua capacidade de inovação e garantia de qualidade institucional. Esta incerteza deve-se aos processos de avaliação realizados pela Comissão de Avaliação Externa (CAE), que realiza, periodicamente, auditorias e avaliações internas e externas às IES nacionais. Esta periodicidade de avaliação obriga a que os SIGQ implementados sejam sustentáveis e que possam ser realimentados, por forma a ser realizada a sua monitorização e que eventuais ações corretivas necessárias sejam implementadas no período devido. Desta forma, as IES são motivadas a procurar novos padrões internos de qualidade, destacados pelos SIGQ, e a possibilidade de certificação dos mesmos. A certificação dos SIGQ emerge como uma forma de afirmar que as instituições possuem a competência para assegurar a qualidade institucional, o que, segundo Santos (2011) e Amaral (2013), poderia resultar em procedimentos de acreditação mais simplificados, requerendo menos tempo e recursos financeiros, em comparação com a acreditação exclusiva de cada ciclo de estudos.

A atuação que a A3ES desempenhou e tem vindo a desempenhar, representa um papel crucial na transformação do ensino superior em Portugal, promovendo a confiança no sistema educacional e adaptando as instituições às exigências europeias para uma maior internacionalização (Rosa e Sarrico, 2012). Segundo Sin (2017) o período entre 2009 e 2015 testemunhou resultados significativos, especialmente na oferta de cursos, com uma redução de aproximadamente 40%, a sua maioria IES privadas. Esta intervenção incentivou as instituições a desenvolverem e formalizarem práticas de gestão da qualidade, fortalecendo a implementação dos seus SIGQ (Manatos *et al.*, 2016; Sin *et al.*, 2017).

A orientação da A3ES para sistemas eficazes de avaliação e gestão da qualidade no ensino superior visa aprimorar continuamente os processos e serviços das instituições, proporcionando benefícios e reforçando a competitividade no mercado. Neste contexto, de acordo com Rosa e Sarrico (2012) o desenvolvimento desses sistemas é fundamental para atender aos objetivos institucionais, conquistar os melhores estudantes e colaboradores, obter financiamento para ensino e pesquisa, além de satisfazer as expectativas de transparência dos diversos *stakeholders*.

1.5. Sistema Integrado de Garantia da Qualidade

A implementação de um SIGQ numa instituição é fundamental para a eficaz e eficiente conformidade com os requisitos estipulados pela ISO 9001:2008. Esta é uma norma internacional que fornece requisitos para o SIGQ das organizações. Em Portugal como referido anteriormente, guiamo-nos pelos referenciais definidos pela A3ES. Com a revisão da ISO 9001 em 2015 e a próxima prevista para o ano de 2025, a A3ES terá de empreender esforços para se manter alinhada.

A implementação de um SIGQ oferece vários desafios (Tinapay, Dacanay, Gabut, and Macario, 2024). Entre eles, destacam-se a resistência à mudança dentro da comunidade académica, a necessidade de adequar o sistema às especificidades de cada instituição, e a dificuldade em garantir formação e sensibilização sobre a importância do SIGQ. A escassez de recursos financeiros e humanos, juntamente com a necessidade de alinhar o sistema a normas e regulamentos externos, como os definidos pela A3ES, adiciona complexidade ao processo. Outro ponto crítico é estabelecer indicadores eficazes para medir a qualidade e promover uma cultura de melhoria contínua. Adicionalmente, assegurar uma comunicação e colaboração efetivas entre os diferentes setores da instituição é essencial, assim como integrar o SIGQ na cultura organizacional, transformando a garantia da qualidade numa responsabilidade coletiva. A superação desses obstáculos exige uma abordagem estratégica e um compromisso contínuo com a excelência.

Antes de abordar o SIGQ, importa referir que avaliação da qualidade pode ser abordada de duas maneiras distintas: externa e interna. A avaliação externa da qualidade engloba um sistema que transcende as instituições, visando garantir a excelência tanto das instituições quanto dos programas de estudo no âmbito do ensino superior. Em contraste, a abordagem interna concentra-se nas práticas adotadas dentro das instituições para monitorizar e aprimorar a qualidade do ensino superior, conforme delineado no Glossário da A3ES.

Rosa e Sarrico (2012) destacam que, em Portugal, o Estado é responsável pela avaliação e garantia externa da qualidade dos ciclos de estudos e das IES. Isso

proporciona às instituições a oportunidade para aprimorar a sua política de qualidade, bem como a independência e autonomia para criar estratégias de monitorização e melhoria da qualidade do ensino superior, mediante a implementação de Sistemas de Garantia da Qualidade. Com este propósito, a A3ES (2020a) estabeleceu instruções para a realização de auditorias aos SIGQ dos diversos ensinos superiores em todo o país, com a finalidade de efetuar a devida certificação, quando em conformidade com os referenciais definidos. Sendo a autonomia de cada uma das IES uma premissa fundamental (A3ES, 2020a), esta confere a cada instituição a responsabilidade de delinear a sua política de qualidade e implementar um SIGQ que esteja melhor ajustado às suas características.

Assim, para a certificação dos SIGQ, foram estabelecidas áreas específicas e critérios, contribuindo para a condução de auditorias de qualidade no ensino superior em Portugal. Essas áreas e critérios estão diretamente interligados aos procedimentos que sustentam a garantia da qualidade das atividades institucionais, avaliando o sistema implementado como um todo e a articulação entre esse sistema e a gestão estratégica da instituição (A3ES, 2020a). Em Portugal, a Comissão de Avaliação Externa realiza a avaliação e análise dessas áreas, assegurando que o modelo de qualidade instituído está alinhado com os referenciais estabelecidos pela A3ES.

Os referenciais estabelecidos pela A3ES desempenham um papel orientador e de apoio na concretização e implementação dos SIGQ de cada IES. No entanto, é crucial perceber que estes referenciais não devem ser vistos como restritivos; pelo contrário, oferecem autonomia para que as instituições definam processos e políticas de qualidade alinhados com suas especificidades. É imperativo que, mesmo sendo autónomas, as IES considerem os padrões definidos pela A3ES, garantindo uma uniformidade na qualidade em todo o país. Além disso, esses referenciais são fundamentais, pois estabelecem critérios comuns que facilitam o processo de auditoria para a certificação desses sistemas (A3ES, 2020a).

Santos e Sursock (2011) ressaltam que os processos de auditoria para a certificação dos SIGQ impõem restrições significativas às respostas institucionais. Nesse cenário, as instituições procuram ativamente reduzir os riscos de não obterem a

certificação do SIGQ, visto que esta não alivia apenas as responsabilidades junto à A3ES, mas também proporciona vantagens, como procedimentos mais leves na acreditação da oferta educativa e o acesso a um estatuto de instituição de IES certificada, o que traz benefícios em termos de reconhecimento público. A falta de prática das instituições em lidar formalmente com a qualidade pode conduzir a respostas reativas, incluindo a adoção de modelos genéricos em detrimento de abordagens personalizadas. Autores como Santos, Sursock, Cardoso e Tavares exploram esses desafios, ressaltando a necessidade de uma autorreflexão genuína para implementar SIGQ menos burocráticos e mais alinhados com as características intrínsecas dessas instituições (Santos, 2011; Sursock, 2011; Cardoso *et al.*, 2016; Cardoso *et al.*, 2015; Tavares *et al.*, 2016; Tavares *et al.*, 2017; Sin *et al.*, 2017).

Por forma a concluir o presente tópico, serão referidas IES, cujo sistema se encontra certificado pela A3ES, sendo por isso consideradas modelos de excelência educacional, em Portugal. Três casos em que isto acontece é na Universidade Lusófona, no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE) e no Instituto Superior Técnico, que como tem sido notório, têm-se destacado como instituições com um ensino – efetivamente – de excelência. Estas três instituições serão abordadas com mais detalhe no tópico da revisão de literatura que trata sobre os processos de qualidade.

1.6. Certificação do SIGQ

Como referido anteriormente, de acordo com o decreto-lei nº 369/2007 de 5 de novembro, o sistema legal de avaliação do ensino superior português compreende a “exigência de concretização, pelas instituições de ensino superior, de sistemas próprios de garantia da qualidade, passíveis de certificação”.

A certificação dos SIGQ ocorre mediante um conjunto de referenciais estabelecidos pela A3ES, alinhados com os padrões europeus. Este processo, embora voluntário, é crucial para assegurar a conformidade com os mais elevados padrões de qualidade educacional. Da mesma forma, devem adaptar-se o máximo possível às particularidades de cada instituição de ensino superior. Os referenciais para a

certificação são detalhadamente delineados no Manual para o Processo de Auditoria dos SIGQ das Instituições de Ensino Superior pela A3ES. Estes referenciais podem ser visualizados no Anexo A.

Conforme definido pelo glossário da A3ES, a certificação refere-se ao “procedimento através do qual um organismo competente para o efeito atesta, formalmente, que um produto, serviço, programa, ou entidade cumpre determinados padrões”. Assim, foram estabelecidos critérios e áreas específicas com essa finalidade (A3ES, 2020a), a fim de auxiliar a CAE no seu processo de auditoria para certificar os SIGQ das instituições de ensino superior. As áreas específicas estabelecidas para análise compreendem (A3ES, 2020a):

- Política institucional para a garantia da qualidade: engloba a estratégia institucional, objetivos de qualidade e a organização do sistema de garantia da qualidade, e forma como se encontra documentada;
- Procedimentos e estruturas de garantia da qualidade relacionados às principais áreas da missão institucional: inclui o ensino e aprendizagem, investigação e desenvolvimento, colaboração interinstitucional e com a comunidade, políticas de gestão do pessoal, serviços de apoio e internacionalização;
- Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e a gestão estratégica da instituição: inclui a integração dos órgãos de governação e gestão para garantir uma abordagem estratégica e alinhada com os objetivos institucionais;
- Participação dos stakeholders internos e externos nos processos de garantia da qualidade: assegurando a inclusão e envolvimento ativo de todos os interessados, para garantir uma abordagem holística e abrangente;
- Gestão da informação: inclui a recolha, análise e divulgação interna de informações relevantes, garantindo a abrangência e relevância da mesma para tomadas de decisão;

- Publicação de informações relevantes para as partes interessadas externas: envolvendo a disponibilização de informações pertinentes, por forma a garantir a transparência e a prestação de contas à comunidade externa;
- Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do SIGQ: garantindo a eficácia e relevância do sistema de garantia da qualidade ao longo do tempo.

É relevante salientar que o procedimento de solicitação da certificação do SIGQ à A3ES, segue um conjunto de etapas definidas pela agência, ilustradas na figura 2, com o propósito de facilitar a elaboração do relatório de autoavaliação e o envolvimento da comunidade interna para este processo. Estas etapas conforme estabelecido pela A3ES (2020a) incluem:

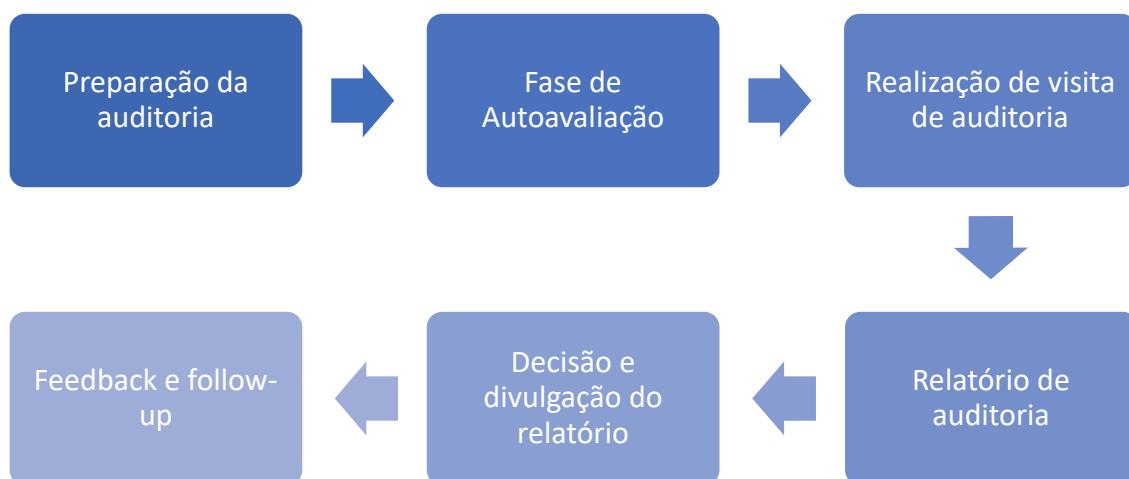


Figura 2 - Fases de certificação de um SIGQ (Adaptado de: Manual para o Processo de Auditoria, 2020)

Preparação da auditoria

Com base nos procedimentos estabelecidos pela A3ES, as Instituições de Ensino Superior têm a opção de participar no processo de auditoria institucional para certificar os seus SIGQ. Anualmente, a A3ES publicita os prazos para as instituições manifestarem sua intenção de candidatura à certificação. Desta forma, a A3ES seleciona as instituições que serão alvo de auditoria com base nessas intenções e na disponibilidade da Agência,

considerando também a análise preliminar do estágio de desenvolvimento dos sistemas de garantia da qualidade das instituições candidatas.

Cada instituição selecionada é contactada individualmente pela Agência para ajustar detalhes contratuais, custos e calendário a considerar. Do mesmo modo, é consultada sobre a composição da CAE para identificar potenciais conflitos de interesse.

Por forma a esclarecer aspetos relacionados à fase de autoavaliação e à documentação necessária, é efetuado um workshop preliminar. Além disto, pode ser estipulada a realização de um seminário interno, com a finalidade de informar a comunidade académica sobre os objetivos da auditoria, apelando à sua participação efetiva no processo.

Fase de autoavaliação

Durante a etapa de autoavaliação para certificação dos SIGQ das IES, cada instituição apresenta um relatório que abrange tanto informações de carácter descritivo quanto analítico sobre o SIGQ em vigor. Esse relatório é submetido de forma online através do sistema da A3ES, incluindo aspetos como uma breve contextualização da instituição, histórico em relação aos mecanismos de Garantia Interna da Qualidade, a estrutura do sistema de garantia da qualidade adotado e uma síntese da estrutura organizacional da instituição em conexão com o SIGQ. Além disso, são fornecidas avaliações internas sobre o desenvolvimento do sistema, uma análise SWOT abrangente e sínteses de áreas de melhoria identificadas, juntamente com as medidas já implementadas. Durante esse processo, tanto a instituição quanto a Comissão de Avaliação Externa podem compartilhar e solicitar, respetivamente, evidências adicionais para enriquecer a avaliação do sistema.

Realização da visita de auditoria

Após a avaliação do relatório de autoavaliação, a instituição recebe a visita de auditoria, com o propósito de confirmar a implementação efetiva e o funcionamento do sistema,

bem como interagir com os diferentes envolvidos. Esta visita, com duração habitual de dois dias e meio, tem um programa pré-acordado entre a CAE e a instituição, podendo ser ajustada conforme a dimensão ou particularidades da instituição.

Durante a visita, são seguidas as normas de avaliação externa estabelecidas pela A3ES, promovendo a interação entre os envolvidos e fornecendo insights valiosos para a reflexão interna e o desenvolvimento do sistema de qualidade. A visita termina com a apresentação de um relatório oral às autoridades académicas, destacando as conclusões preliminares e os principais pontos abordados, que serão posteriormente detalhados no relatório final de auditoria.

Relatório de auditoria

Após a conclusão da visita de auditoria e a análise dos resultados pela CAE, é elaborado o relatório de auditoria conforme o formato estabelecido no Sistema de Informação da A3ES. Este relatório inclui uma descrição do processo de auditoria, os resultados da avaliação em cada área, pontos fortes identificados, recomendações para superar deficiências, e uma conclusão sobre o cumprimento dos requisitos para a certificação do SIGQ. É ainda enviada uma versão provisória do relatório à instituição para apreciação e eventual pronúncia, podendo ser revista pela CAE antes de ser finalizada.

Decisão e divulgação do relatório

Realizada a análise do relatório final de auditoria pela CAE, o Conselho de Administração da A3ES decide sobre a certificação do SIGQ da instituição auditada. Esta decisão poderá ser orientada para uma "Certificação por 6 anos", uma "Certificação condicional" ou uma "Suspensão do processo para nova auditoria", dependendo dos critérios definidos.

No caso de uma certificação condicional, são indicadas recomendações essenciais e um prazo para implementação das medidas necessárias, seguido por uma

verificação pela Agência. Se a decisão for suspender o processo, a instituição tem dois anos para superar as deficiências identificadas. Por fim, os resultados e a decisão do Conselho de Administração são divulgados no site da Agência.

Feedback e follow-up

Posteriormente à conclusão da auditoria, a A3ES procura opiniões das instituições auditadas e da CAE para identificar possíveis ocorrências ou anomalias, por forma a melhorar os procedimentos associados ao processo. De seguida, as informações coletadas e as medidas de melhoria são compartilhadas com as partes envolvidas.

A certificação dos SIGQ é válida por seis anos, durante os quais as instituições devem submeter relatórios de follow-up. A Agência pode solicitar esses relatórios anuais para monitorizar e examinar o SIGQ. Em casos de certificação condicional, as instituições devem apresentar relatórios de progresso anuais durante o período de certificação condicionada.

Desta forma, cada etapa delineada no Manual para o Processo de Auditoria da A3ES apresenta requisitos específicos que as instituições devem seguir para conseguirem alcançar a certificação dos seus SIGQ. Além disso, como descrito anteriormente, a Agência estabelece um conjunto de referenciais no mesmo manual para orientar a aplicação dos critérios de auditoria, por forma a certificar os SIGQ das instituições de ensino superior. Estes referenciais são fundamentais para auxiliar as instituições na construção e implementação de seus próprios sistemas de qualidade.

Relativamente aos benefícios da certificação pela A3ES, estes podem ser divididos em duas categorias principais: benefícios internos e externos.

Segundo Duarte (2017), a implementação de um sistema de qualidade e a sua certificação podem trazer vários benefícios internos, como a melhoria da organização interna e desempenho dos processos da instituição. Isto acontece porque um sistema certificado estabelece funções, responsabilidades e prazos claros para cada membro da instituição, promovendo eficiência e eficácia.

No que diz respeito aos benefícios externos, Duarte (2017) afirma que a certificação aumenta o reconhecimento da instituição tanto a nível nacional como internacional. Este reconhecimento da excelência educacional oferece várias vantagens, incluindo a motivação dos alunos para se associarem à instituição, a atração de mais investigadores, a formação de parcerias com outras organizações e a atenção de entidades empreendedoras.

A nível internacional, os benefícios externos são igualmente significativos, destacando-se a atração de alunos, professores e investigadores estrangeiros, além de promover colaborações e parcerias internacionais.

1.7. Processos de Qualidade

O estudo dos processos teve origem na engenharia industrial e no estudo de sistemas sociotécnicos. A ideia de processo como fluxo de trabalho, com inputs e outputs estabelecidos, bem como tarefas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara, vem justamente da tradição da engenharia (Gonçalves, 2000).

A procura pela excelência e pela melhoria contínua da qualidade do ensino superior tem sido um tema central nas discussões académicas e nas políticas educacionais em todo o mundo. Segundo Deming (2000) "a qualidade deve ser constante, não uma reação a uma crise". Nesse contexto, os processos de qualidade desempenham um papel fundamental, fornecendo estruturas e abordagens para avaliar, garantir e aprimorar a qualidade dos serviços educacionais oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior.

Os processos de qualidade no ensino superior referem-se a métodos e procedimentos utilizados pelas IES para planejar, implementar, monitorizar e avaliar as atividades académicas e administrativas, com o objetivo de garantir a eficácia, eficiência e relevância de seus programas e serviços. Os processos de qualidade abrangem uma diversidade de áreas, destacando-se como exemplos – entre outros – da sua aplicação o ensino e aprendizagem, investigação e desenvolvimento, colaboração

interinstitucional e com a sociedade, gestão educacional e administrativa ou garantia da qualidade.

Segundo o ISCTE (2020), os processos do SIGQ devem de interagir entre eles como um todo, relacionando-se entre si. Para estes a melhor abordagem a adotar baseia-se no ciclo PDCA (plan, do, check, act), por forma a que seja possível a execução continua da monitorização e melhoria do SIGQ, com vista a potencializar a eficácia e eficiência do sistema. Os processos que integram o SIGQ devem permitir a gestão de um conjunto de atividades relacionadas, bem como dos recursos necessários e o desempenho adequado. Para além disso, devem possibilitar a execução da monitorização e avaliação do desempenho do SIGQ. De acordo com a instituição, isto implica que os processos de qualidade garantam que se atinjam os objetivos e metas estabelecidos a nível superior.

De acordo com a Universidade de Lisboa (2021), que à semelhança do ISCTE, também se destaca pela qualidade e excelência do seu ensino, os processos devem ser criados em alinhamento com as entidades competentes de avaliação e acreditação, bem como pelos princípios e critérios, que permitem cumprir os mecanismos da instituição. Referem ainda que deverão ser construídos diversos indicadores em articulação com os principais referenciais de qualidade definidos pelas entidades de avaliação e acreditação.

Da mesma forma, a Universidade Lusófona no seu manual da qualidade, em 2023, destaca que os processos de qualidade deverão estar assentes numa política de fiabilidade e transparência, valorizando a recolha de informação eticamente, bem como o esclarecimento das partes interessadas internas e externas relativamente à utilização dos dados por estes fornecidos, com vista à motivação para uma política baseada na melhoria continua da qualidade.

Por último, o Instituto Superior Técnico, à semelhança dos outros anteriormente referidos, destaca no seu manual da qualidade, em 2019, que a execução e participação dos processos de qualidade para a melhoria do ensino, não estão apenas ao nível dos gabinetes com esta responsabilidade, mas ao nível de todos utentes da instituição,

incluindo os alunos, docentes, não docentes, órgãos de apoio, entre outros. Para além disto, afirmam o trabalho desenvolvido no âmbito da motivação destes intervenientes para a contribuição relativamente à avaliação do ensino.

Após apresentação dos contributos de algumas instituições de excelência educacional, destaca-se como uma prioridade, a apresentação das entidades fundamentais para a gestão da qualidade, como a International Organization for Standardization (ISO). O Grupo de Aperfeiçoamento em Gestão da Qualidade (GAGQ) optou pela norma ISO 9001:2008 como o paradigma a ser adotado durante a instauração do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). A abordagem da ISO 9001 destaca-se pela ênfase na gestão por processos, transformando as atividades e recursos gerados pela instituição em elementos interconectados e flexíveis.

A ISO 9001 prioriza a perspetiva centrada em processos, o que implica uma mudança significativa na conceção das atividades e recursos gerados por uma instituição. Nessa abordagem, esses elementos não são analisados de maneira isolada; em vez disso, são percebidos como partes integradas de um processo interconectado, caracterizado pela sua flexibilidade e orientação horizontal. Esta visão mais ampla e integrada procura otimizar a eficiência e eficácia operacionais, como destacado por Pires (2012), Valls (2004) e as diretrizes da ISO (2000). Para melhor compreensão, são definidos os conceitos:

1. Abordagem por processo: “Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.” (ISO, 2000)

2. Macroprocesso: “O macroprocesso compreende normalmente uma sequência de 4 a 6 processos principais”. (Pires, 2012)

3. Processo: “Conjunto de atividades interrelacionadas que transformam entradas em saídas”. ISO (2005)

4. Atividade: “Conjunto de tarefas interligadas”. (Pires, 2012)

5. Tarefas: “Um ato elementar realizado por uma pessoa e/ou máquina.” (Pires, 2012).

Alguns dos conceitos atrás expostos podem ser representados em hierarquia, conforme a figura 3 (Machado dos Santos, 2013, p.31).



Figura 3 - Hierarquia de processos (Fonte: Machado dos Santos, 2013)

Harrington (1993) refere-se que, “todo o processo, toda a atividade, todo o trabalho executado dentro de uma organização, existe somente por um motivo: fornecer ao seu cliente ou clientes produtos ou serviços que tenham valor para eles. Qualquer atividade deve gerar um impacto positivo para o cliente externo.”

De forma mais pormenorizada, macroprocessos constituem a espinha dorsal de qualquer sistema de gestão, por fornecerem a estrutura necessária para organizar e orientar as atividades de uma organização de maneira estratégica e coesa. Estes representam conjuntos de processos interligados e integrados, cujo alinhamento contribui para o alcance dos objetivos e das metas organizacionais. Adotar uma abordagem centrada nos macroprocessos é fundamental, pois proporciona uma visão holística e estruturada das operações da organização, permitindo uma tomada de decisão estratégica e orientada para resultados.

Cada macroprocesso tem um ciclo de vida distintivo, que inclui fases de início, desenvolvimento e conclusão. É importante ressaltar que é possível executar vários macroprocessos simultaneamente, considerando diferentes variáveis de entrada. Isto

significa que os resultados podem ser consistentes ou variados, dependendo da sensibilidade do macroprocesso às diferentes ações realizadas. Portanto, é crucial garantir que as ações estejam alinhadas adequadamente com os macroprocessos em análise, evitando assim distorções nos resultados e garantindo a eficácia e eficiência das operações organizacionais.

Apesar do exposto anteriormente, é importante considerar que a definição de processos para uma instituição é intrinsecamente dinâmica, estando sujeita a mudanças ao longo do tempo. Com o surgimento de novas variáveis e a evolução do ambiente, é inevitável que esses processos sejam ajustados, especialmente à medida que a organização se expande e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento dos processos precisa, então, de ser adaptado, de modo que possa se responder eficazmente à nova situação (Gonçalves, 2001).

1.8. Proposta do Novo Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da Escola Naval

No contexto do tópico anterior sobre os processos de qualidade, é pertinente abordar a proposta do novo Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da Escola Naval, delineado por Ricardo (2023). Nesse sentido, considera-se oportuno apresentar o estudo elaborado por este relativamente à verificação das lacunas no ensino da Escola Naval.

Disserta-se frequentemente que o ensino da Escola Naval é de excelência, possuindo todas as condições necessárias para tal. No entanto, ao serem entrevistados tanto o corpo docente quanto os alunos, identificou-se a presença de diversas lacunas no sistema de qualidade do ensino. A dissertação de Ricardo (2023), baseada, entre outros, na análise de questionários aplicados, revelou que a percepção sobre a qualidade do ensino na Escola Naval não corresponde à sua reputação de excelência.

Com base nos dados apresentados no estudo supramencionado, é evidente que o ensino na Escola Naval enfrenta desafios significativos que comprometem a sua excelência. A percepção da qualidade do corpo docente é um indicador crítico: apenas

13% dos docentes são classificados pelos alunos como sendo de excelência, o que revela uma falha estrutural significativa no sistema educacional da instituição. Além disso, existem problemas graves relacionados à qualidade dos serviços e infraestruturas da Escola Naval, como a inadequação dos alojamentos, das salas de aula e dos laboratórios. A contribuição do CINAV na conceção de projetos conjuntos com os alunos também é insuficiente, o que limita as oportunidades de aprendizagens práticas e colaborativas.

No que diz respeito à relação interinstitucional entre a Escola Naval e a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa (FMUL), os dados indicam a necessidade de maior flexibilidade para permitir uma maior participação dos alunos nas atividades desenvolvidas pela Escola Naval. A falta de perceção sobre a eficácia dos questionários semestrais realizados pelo Gabinete de Qualidade e Avaliação (GQA) da Escola Naval, tanto por parte dos docentes quanto dos alunos, também é um ponto crítico que impede melhorias efetivas no processo educativo.

O baixo nível motivacional dos alunos é outro indicador alarmante, com 24% dos inquiridos afirmando que não voltariam a concorrer à Escola Naval. Essa desmotivação pode ser atribuída, entre outros motivos, às várias lacunas identificadas no sistema educacional em geral e no processo de ensino-aprendizagem em específico.

Diante das falhas identificadas, é imperativo considerar a implementação de um modelo alternativo centrado no processo de ensino-aprendizagem dos alunos, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino na Escola Naval. Tal modelo deve abordar as necessidades estruturais, incentivar a colaboração interinstitucional e garantir a eficácia dos mecanismos de *feedback* e avaliação, direcionado para um ambiente educacional motivador e eficaz para todos os envolvidos.

Assim sendo, recomenda-se examinar o mapa de processos de garantia da qualidade do ensino elaborado por ele, como ilustrado na figura 4.

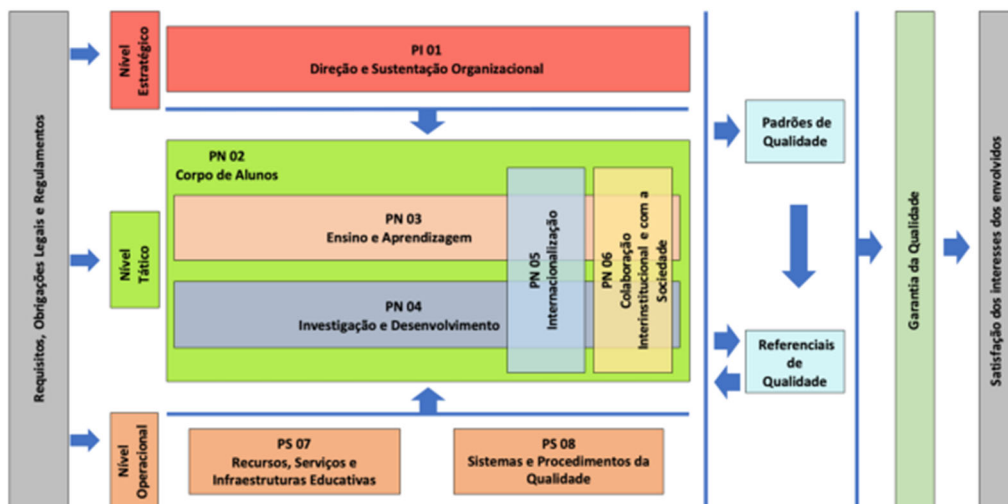


Figura 4 - Proposta do novo SIGQ da Escola Naval (Fonte: Ricardo, 2023)

A nova proposta de modelo de garantia da qualidade no ensino da Escola Naval, foi dividida em quatro etapas. A primeira secção aborda os requisitos, obrigações legais e regulamentos, alinhando-se com os objetivos e iniciativas estratégicas delineados na Diretiva Estratégica da Marinha. Esta parte serve de base para o processo de melhoria contínua, garantindo a conformidade com as normas estabelecidas e impulsionando a excelência educacional.

Na segunda parte, estão delineados três níveis estratégicos (estratégico, tático e operacional), que podem ser definidos da seguinte forma:

- De acordo com Maximiano (2000), o planeamento estratégico é conduzido pelos gestores de topo ou de nível superior da organização e concentra-se na definição dos produtos e serviços a serem oferecidos, bem como os clientes e estratégias a serem alcançadas.

- Chiavenato (2000) destaca que o planeamento tático abrange áreas específicas da organização e é elaborado no nível intermediário de gestão. Geralmente, é direcionado para o médio prazo e visa alcançar os objetivos departamentais.

- Por sua vez, o planeamento operacional, segundo Chiavenato (2000) aborda tarefas ou atividades específicas realizadas a curto prazo, com a finalidade de atender às metas estabelecidas pela organização.

Todavia, é crítico reconhecer a importância dos três níveis de planejamento no contexto organizacional, pois fornecem uma estrutura essencial para orientação das atividades e para promover a eficiência dos processos. O objetivo principal é facilitar a melhoria contínua das operações, garantindo que a organização opere de maneira estruturada e alcance resultados otimizados.

Cada nível estratégico encontra-se associado a um macroprocesso específico. Estes podem ser processos de suporte, nucleares e integradores e podem ser definidos da seguinte forma:

- Os processos de suporte são elementos fundamentais dentro de uma organização, desempenhando um papel essencial na concretização e garantia da qualidade dos processos nucleares e integradores. São derivados das diretrizes dos processos integradores, e interagem de forma direta com os processos nucleares, proporcionando os recursos necessários para garantir a excelência e eficácia das operações organizacionais;

Essencialmente, os processos de suporte abrangem todas as atividades necessárias para prover e adequar recursos, serviços e infraestruturas, além de assegurar a implementação eficiente de sistemas e procedimentos de qualidade, servindo de alicerces para o funcionamento harmonioso e eficaz da organização. Desta forma, estes processos garantem que as operações sejam realizadas de forma eficiente e em conformidade com os padrões e requisitos estabelecidos pelas normas e regulamentos aplicáveis;

- Os processos nucleares são os pilares fundamentais que impulsionam a concretização da missão e estratégia de uma instituição. Estes processos são essenciais para garantir a qualidade em várias áreas-chave, como ensino e aprendizagem, investigação, interação com a sociedade e internacionalização. Surgem a partir dos processos integradores e são complementados pelos processos de suporte;

Os processos nucleares constituem a base operacional que permite que a instituição alcance os seus objetivos e cumprindo a missão de forma eficaz e

eficiente, sendo responsáveis por conduzir e sustentar as atividades essenciais da organização, fornecendo direção e foco para todas as iniciativas e operações desenvolvidas pela instituição para alcançar a excelência acadêmica, científica e social;

- Os processos integradores são responsáveis por definir a missão, estratégias de planejamento e liderança da instituição, bem como por promover a inovação na estrutura organizacional. Além disso, incluem a definição de políticas e estratégias para garantir a qualidade, a realização de auditorias internas e externas, a sustentabilidade e a promoção da melhoria contínua;

Estes processos são fundamentais para orientar e coordenar todas as atividades da instituição, assegurando a coerência e o alinhamento com os objetivos e valores institucionais. São responsáveis por difundir os valores e diretrizes da instituição para todos os outros processos, promovendo a integração e convergência de esforços em prol da excelência institucional.

Dentro destes macroprocessos, foram sugeridos oito processos e vinte e seis iniciativas para sustentar os mesmos, que se encontram definidos no anexo B.

Na terceira parte, foram estabelecidos padrões de qualidade e os respectivos referenciais decorrentes dos macroprocessos, e, por último, a garantia da qualidade que culmina na satisfação dos interesses dos envolvidos.

No trabalho mencionado, destaca-se a relação entre os referenciais estabelecidos pela A3ES para as instituições de ensino superior e os macroprocessos delineados no SIGQ proposto. Essa associação visa facilitar uma análise comparativa que possibilita a identificação de convergências e alinhamentos entre os referenciais da A3ES e aqueles macroprocessos.

Esse alinhamento reflete o compromisso em adotar e cumprir os padrões de qualidade definidos, assegurando a excelência e promovendo a melhoria contínua de todos os processos acadêmicos. Adicionalmente, da concordância entre os

macroprocessos estabelecidos e os padrões da A3ES ressalta a solidez e a robustez do SIGQ proposto.

O SIGQ proposto representa um avanço significativo na eficiência operacional da Escola Naval. Ao otimizar e padronizar os processos internos, promove-se uma execução mais coesa das atividades, minimizando falhas e maximizando a utilização dos recursos disponíveis. Isto traduz-se numa maior produtividade e em tempos de resposta mais curtos, permitindo que o comando da Escola Naval atinja os objetivos estabelecidos de forma mais ágil e eficiente.

Além disso, o SIGQ em questão é caracterizado pela análise sistemática de dados e pela definição de procedimentos de qualidade. As auditorias internas e externas, em colaboração com o comando da Escola Naval, desempenham um papel fundamental na identificação de lacunas e na implementação de melhorias contínuas. Este processo estabelece um ciclo de aprendizagem e aprimoramento constante, garantindo a adaptação às mudanças e evolução do ambiente, e garantindo um ensino de qualidade e evoluído.

Em conclusão, de acordo com Ricardo (2023), o novo modelo de qualidade proposto traz consigo uma série de benefícios significativos, especialmente ao atender às necessidades tanto da instituição como dos seus utentes. Destaca-se, assim, a preparação eficaz de futuros oficiais da Marinha, prontos, focados e dotados de uma visão orientada para o futuro, garantindo assim uma sólida formação para assumirem suas funções de liderança e comando com excelência.

1.9. Qualidade no Ensino Superior Militar – Desenvolvimento e Integração

O estudo conduzido por Dores (2022), intitulado "Contributos para o desenvolvimento e integração do sistema de avaliação e qualidade do IUM," concentrou-se na análise do SIGQ do Instituto Universitário Militar e das suas Unidades Orgânicas. O trabalho foi motivado pela necessidade de se estabelecer um SIGQ integrado, considerando as especificidades do Ensino Superior Militar (ESM) e

cumprindo as normas definidas para a qualidade do ensino superior em Portugal, pela A3ES.

O estudo contextualizou-se com a avaliação da A3ES, que, apesar de reconhecer mecanismos de garantia da qualidade nos ciclos de estudos do IUM, destacou a ausência de uma certificação integrada do SIGQ. Notavelmente, apenas o antecessor do IUM, o IESM, obteve certificação em 2015, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais abrangente. A recomendação da A3ES, em 2019, para a criação de um SIGQ que integrasse todas as UO do IUM, sinalizou a urgência da questão, ainda que estas devessem manter a sua autonomia funcional e pedagógica.

O principal objetivo seria desenvolver um sistema integrado que cobrisse todas as Unidades Orgânicas do IUM, assegurando que as práticas de avaliação e garantia de qualidade estariam em linha com os padrões exigidos pela A3ES. Para além disto, este sistema deveria permitir uma avaliação contínua e integrada, facilitando a melhoria constante das práticas educacionais e administrativas do IUM.

Desta forma, o estudo foi dividido em três subáreas, cada uma com objetivos específicos. A primeira subárea analisou a documentação existente sobre a certificação de SIGQ, identificando as dimensões e constrangimentos associados ao processo de auditoria da A3ES. A segunda subárea investigou os SIGQ do IUM e das suas UO, comparando com instituições europeias congêneres. A terceira subárea analisou os SIGQ de universidades com UO autónomas, permitindo a identificação de elementos caracterizadores e constrangimentos.

Os resultados da investigação permitiram a identificação de elementos caracterizadores (EC) do SIGQ e os principais constrangimentos à sua implementação. Foram identificados elementos específicos para a construção do SIGQ do IUM, baseados em sistemas existentes noutras instituições analisadas e adaptados para a especificidade do Ensino Superior Militar. Os elementos caracterizadores incluíram a existência de políticas claras de qualidade, mecanismos de apoio ao processo de ensino-aprendizagem, estruturas organizacionais para a investigação, e a participação ativa de partes interessadas internas e externas. Já os constrangimentos identificados envolvem

a falta de uma estrutura legislativa completa, a autonomia das UO, e a complexa relação hierárquica das instituições militares, que podem dificultar a implementação homogénea do sistema de qualidade.

A presente investigação tem implicações significativas para o Ensino Superior Militar, culminando numa proposta de um modelo de SIGQ específico para o IUM, com destaque em várias recomendações importantes. Entre estas, é realçada a nomeação do Comandante do IUM como responsável pela implementação e gestão do SIGQ, garantindo uma liderança clara e centralizada. Sugere-se também a criação de uma Comissão de Acompanhamento do SIGQIUM, presidida pelo Comandante do IUM, que atuaria como o principal órgão de supervisão e coordenação do sistema de qualidade. Além disso, propõe-se a criação de subcomissões para a qualidade em cada UO, focando-se em áreas de intervenção específicas como ensino, investigação e serviços de apoio, assegurando que todas as áreas críticas da instituição estejam sob constante monitorização e melhoria.

1.10. Síntese conclusiva

A presente revisão de literatura explorou a gestão da qualidade no ensino superior, com foco específico no Instituto Universitário Militar e nas suas Unidades Orgânicas Autónomas. A análise revela que a qualidade é um conceito elusivo, cuja definição varia conforme o contexto e as necessidades dos *stakeholders*, apontando para a necessidade de abordagens flexíveis e integradas na sua gestão. Especialistas como Deming, Juran e Crosby, entre outros, contribuíram significativamente para o desenvolvimento do campo, destacando a evolução da qualidade de um foco em produtos para uma compreensão mais ampla que abrange a gestão organizacional.

Também o conceito de qualidade no ensino superior é complexo e subjetivo, variando conforme a perspetiva dos *stakeholders* e o contexto. Não há uma definição única, mas é essencial compreender as suas implicações e importância para as IES e partes interessadas. Importa referir que a qualidade é vista como um objetivo em constante evolução, que exige uma abordagem holística e adaptativa das IES,

promovendo uma cultura para a garantia da qualidade, de avaliação contínua e melhoria.

Ao longo da presente revisão são ainda abordados tópicos como, A3ES, que desempenha um papel crucial na garantia da qualidade do ensino superior em Portugal. A A3ES define padrões e realiza auditorias para assegurar a conformidade das IES com critérios de excelência, promovendo a internacionalização e fortalecendo a competitividade das instituições. Também a certificação dos SIGQ pelas IES é um tema relevante e fundamental para atender aos requisitos de qualidade, resultando em benefícios significativos tanto internos quanto externos, incluindo reconhecimento e eficiência organizacional.

Por último, no estudo de Dore (2022), identificou-se a exigência de um SIGQ adaptado às especificidades do Ensino Superior Militar. A falta de uma certificação integrada do SIGQ pelo IUM, conforme avaliado pela A3ES, ressalta a importância de estruturar um sistema que não só atenda aos padrões de qualidade nacionais e internacionais, mas também respeite a identidade única do ensino militar. Propõe-se a criação do SIGQIUM, integrando todas as UO sob uma gestão coerente da qualidade, com o Comandante do IUM como responsável e a formação de comissões para acompanhamento.

Enquadramento Metodológico

Capítulo 2

2.1. Metodologia de Investigação

2.2. Método

2. Enquadramento Metodológico

2.1. Metodologia de Investigação

Esta investigação insere-se no domínio da gestão, destacando-se particularmente nas subáreas de gestão estratégica e gestão de qualidade. A investigação explora a implementação estratégica e a operacionalização do SIGQ, dentro do contexto específico da Escola Naval, utilizando abordagens de gestão estratégica para que os objetivos da instituição estejam alinhados com os novos processos para a qualidade académica que foram criados. Paralelamente, a investigação aprofunda os princípios e práticas de gestão de qualidade, concentrando-se na certificação do SIGQ pela A3ES, considerada crucial para assegurar a eficácia e a credibilidade do sistema.

Para a realização da presente investigação, inicialmente foi utilizado um raciocínio indutivo, uma vez que se partiu da observação das propostas (iniciativas e monitorização) realizadas no estudo do GMAR Rodrigues Ricardo em 2023, bem como dos SIGQ implementados noutras Instituições de Ensino Superior certificadas pela A3ES, com o objetivo de se criarem processos de qualidade e implementar o SIGQ proposto.

Para além disto, utilizou-se uma abordagem qualitativa como estratégia de investigação, a partir de entrevistas semiestruturadas ao Comandante da EN, Presidente da A3ES e ao Chefe do Gabinete de qualidade do IUM, por forma a enriquecer o estudo com contributos relativamente à implementação do SIGQ, a sua certificação, bem como outras considerações a ter em conta, perspetivas futuras e melhorias relativamente ao presente estudo dos processos.

2.2. Método

De seguida apresentam-se as diferentes fases em que foi dividida a presente investigação:

Numa primeira fase foi realizada a revisão de literatura para a presente investigação, destacando-se temas de extrema relevância como a qualidade no ensino

superior, a análise do estudo elaborado pelo GMAR Rodrigues Ricardo em 2023, a implementação de SIGQ de IES e a certificação pela A3ES, por forma a garantir que existiam as bases dos conceitos considerados mais relevantes para a investigação, bem como direcionar a dissertação para o caminho pretendido (Ricardo, 2023).

Seguidamente, sucedeu a análise, tanto do estudo realizado por Ricardo (2023), onde tinham sido propostas iniciativas para os diversos processos integradores, de suporte e nucleares sugeridos e a descrição generalizada para a monitorização dos mesmos, como de outros Institutos de Ensino Superior, que se destacam no panorama nacional como modelos e exemplos de excelência educacional, devido a terem o seu sistema certificado pela A3ES. A partir disto, na segunda fase da investigação, foram criados processos de qualidade para a Escola Naval, apresentados sob a forma de fluxogramas.

A terceira fase do estudo envolve a introdução, descrição e análise de cada processo, sendo que, na introdução foi apresentado o processo, bem como as suas partes interessadas e responsáveis, na descrição foi detalhado todo o processo com as funções e responsabilidades de cada elemento, já na análise, foram descritas quais as iniciativas que correspondiam ao processo em questão.

Por fim, na quarta fase, foram elaborados três guiões, para a condução de entrevistas semiestruturadas com o Comandante da EN, o Presidente da A3ES e o Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM. O objetivo foi realizar uma análise detalhada de cada entrevista individualmente, compará-las posteriormente e, assim, retirar conclusões pertinentes relativamente à implementação do SIGQEN e da certificação pela A3ES. Para além disto foram recebidos conselhos e outras considerações relevantes para a monitorização da qualidade na EN, por forma a que após a certificação, se continue a realimentar o sistema, garantindo o reconhecimento da instituição, como sendo de excelência ao longo dos anos.

Descrição e Análise dos Processos de Qualidade

Capítulo 3

- 3.1. Calendário Escolar - Processo 1.1.
- 3.2. Sustentação Organizacional - Processo 1.2.
- 3.3. Plano de Atividades do Corpo de Alunos - Processo 2.1.
- 3.4. Plano de Estudos - Processo 3.1.
- 3.5. Plano de Atividades de Ensino - Processo 3.2.
- 3.6. Planeamento das Viagens de Instrução - Processo 3.3.
- 3.7. Planeamento da Época de Avaliação - Processo 3.4.
- 3.8. Horários - Processo 3.5.
- 3.9. Seleção e Avaliação do Corpo Docente - Processo 3.6.
- 3.10. Investigação e Comunicação da Produção Científica - Processo 4.1.
- 3.11. Atribuição de Prémios Científicos- Processo 4.2.
- 3.12. Monitorização da Internacionalização - Processo 5.1.
- 3.13. Monitorização da Colaboração Interinstitucional e com a sociedade - Processo 6.1.
- 3.14. Plano de Ações de Melhoria para os Recursos, Serviços e Infraestruturas - Processo 7.1.
- 3.15. Recrutamento de Docentes - Processo 7.2.
- 3.16. Sistemas e Procedimentos de Qualidade - Processo 8.1.
- 3.17. Reclamações - Processo 8.2.

3. Descrição e Análise dos Processos de Qualidade da EN

Com a revisão de literatura concluída, incluindo a análise do estudo de Ricardo (2023), este capítulo dedica-se à exploração e operacionalização dos novos processos desenvolvidos para a Escola Naval. Estes processos foram elaborados com base nos oito macroprocessos propostos por Ricardo (2023), que se dividem em processos nucleares, integradores e de suporte, cada um acompanhado de iniciativas específicas para o seu desenvolvimento, bem como sugestões para a sua monitorização. Além disso, foram considerados os sistemas de qualidade de outras IES nacionais, como o ISCTE, a Universidade Lusófona, a Universidade do Minho, entre outras, que possuem SIGQ certificados pela A3ES e são reconhecidas pela sua excelência educacional.

Neste capítulo, são apresentados os principais objetivos do processo em questão, bem como a sua análise, para se identificarem os macroprocessos e as iniciativas associadas. Os fluxogramas dos processos de qualidade desenvolvidos estão disponíveis no apêndice A, enquanto que o apêndice B contém uma descrição detalhada desses processos, incluindo a atribuição de responsabilidades, funções e prazos para a implementação de determinados procedimentos.

Desta forma, pretende-se oferecer uma visão profunda e estruturada dos novos processos, demonstrando o seu alinhamento com as melhores práticas e a qualidade educacional de instituições de referência.

3.1. Calendário Escolar – Processo 1.1.

O objetivo deste processo é a elaboração de um calendário de atividades escolares, desenhado para integrar as dimensões do ensino, da investigação e do Corpo de Alunos (CAL) da Escola Naval. Este calendário está incluído no macroprocesso integrador da direção organizacional, estando alinhado e coeso com todos os processos criados para a qualidade do ensino na instituição, bem como outras iniciativas externas de representação da EN.

O presente procedimento é aplicável a toda a comunidade académica da Escola Naval (docentes, discentes, não docentes e investigadores) e a responsabilidade pela implementação e supervisão do mesmo é do Comandante da EN.

O processo de elaboração do calendário escolar, enquadra-se na primeira, segunda e terceira iniciativas do macroprocesso de direção organizacional da Escola Naval, por forma a assegurar a realização dos seus objetivos.

3.2. Sustentação Organizacional – Processo 1.2.

Este processo tem como objetivo a implementação de medidas corretivas, a partir da elaboração, análise e verificação do relatório anual da qualidade do ensino. A implementação de medidas corretivas está incluída no macroprocesso integrador da sustentação organizacional, com a finalidade de promover na instituição uma política de sustentabilidade, através de mecanismos de monitorização e melhoria contínua da qualidade.

O presente procedimento é aplicável a toda a comunidade académica da Escola Naval e a responsabilidade pela implementação e supervisão do mesmo é do Comandante da EN.

O processo de implementação de medidas corretivas enquadra-se na quarta e quinta iniciativas do macroprocesso de sustentação organizacional da Escola Naval. Este permite que seja realizada a realimentação dos processos, a partir da sua monitorização e constante implementação de correções às lacunas do sistema de qualidade, proporcionando a garantia contínua da excelência na instituição.

3.3. Plano de Atividades do Corpo de Alunos – Processo 2.1.

O processo para elaboração e divulgação do plano de atividades do Corpo de Alunos é executado a partir do preenchimento de questionários realizados ao corpo docente, discente e estrutura do Corpo de Alunos da Escola Naval, que após serem compilados, permitem que o Gabinete de qualidade e avaliação realize um relatório dos

seus contributos. O relatório em questão proporciona a elaboração de um novo plano de atividades pelo GPCE, que após aprovação, é divulgado pela secretaria do Corpo de Alunos.

O presente procedimento é aplicável a todos os docentes, discentes, não docentes e estrutura do Corpo de Alunos da Escola Naval. A responsabilidade pela implementação e supervisão do mesmo é do Comandante do Corpo de Alunos (CCA).

O processo de elaboração do plano de atividades do Corpo de Alunos, enquadra-se nas primeira e segunda iniciativas, inserindo-se como elemento-chave no macroprocesso nuclear do Corpo de Alunos da Escola Naval. A partir deste, a coordenação entre o ensino e o Corpo de Alunos é assegurada, bem como a sua gestão, permitindo um alinhamento com os objetivos de comando da instituição.

3.4. Plano de Estudos – Processo 3.1.

O objetivo do processo 3.1. é a elaboração e atualização dos planos de estudos. Para a sua execução é necessário que a comunidade académica preencha os questionários de monitorização da UC, permitindo que os seus Regentes elaborem o RUC. Adicionalmente, o Coordenador do ciclo de estudos irá elaborar o RCE, o qual determinará a necessidade de se propor um novo plano de estudos. Uma vez aprovado, o processo culmina com a promoção do plano de estudos no DR.

O presente procedimento é aplicável a todas as atividades da Escola Naval no âmbito da definição do plano de estudos e a responsabilidade pela sua implementação e monitorização é do Diretor de ensino.

Este processo insere-se como elemento-chave no macroprocesso nuclear do ensino e aprendizagem, permitindo responder à primeira iniciativa criada para o mesmo. A realização deste procedimento garante que o ensino na Escola Naval esteja em conformidade com os referenciais definidos pela A3ES, bem como o desenvolvimento de mecanismos de atualização curricular.

3.5. Plano de Atividades de Ensino – Processo 3.2.

À semelhança do plano de atividades do Corpo de Alunos, o processo 3.2. tem como objetivo a elaboração e divulgação do plano de atividades de ensino. Para a execução deste processo é necessário o preenchimento de questionários pela comunidade académica, por forma a que o Gabinete de qualidade e avaliação possa elaborar um relatório com estes contributos e permitindo ao GPCE elaborar e divulgar um novo plano de atividades de ensino.

O presente procedimento é aplicável a toda a comunidade académica da Escola Naval e a responsabilidade pela sua monitorização é do Diretor de ensino.

O processo de elaboração do plano de atividades de ensino, enquadra-se na segunda iniciativa do macroprocesso nuclear do ensino e aprendizagem, e tem como finalidade a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem, visando garantir o alinhamento com os objetivos e metas estabelecidos nos outros processos nucleares, bem como a consideração pelo bem-estar dos alunos, evitando sobrecarga horária.

3.6. Planeamento das Viagens de Instrução – Processo 3.3.

O objetivo deste processo é a elaboração e divulgação do planeamento das viagens de instrução. Para a sua concretização são solicitados contributos ao COMNAV e ao comandante do Corpo de Alunos, por forma a que o Diretor de ensino analise e avalie todas as informações necessárias para o planeamento das viagens de instrução. Com estes contributos, o GPCE elabora uma proposta para as viagens de instrução de cada ano curricular. Finalmente, após aprovação pelo Comandante da EN, o planeamento é arquivado e divulgado.

O presente procedimento é aplicável a todas as atividades desenvolvidas na EN, no âmbito do planeamento das viagens de instrução e a responsabilidade pela sua implementação e supervisão é do Diretor de ensino.

Este processo, enquadra-se na segunda iniciativa do macroprocesso nuclear do ensino e aprendizagem, tendo como principal objetivo estar alinhado com os objetivos

e metas estabelecidos pelos outros processos nucleares, e vocacionando as viagens para a aprendizagem dos alunos, focando-as nas funções que exercerão futuramente como Oficiais de Marinha.

3.7. Planeamento da Época de Avaliação – Processo 3.4.

Este processo tem como finalidade a elaboração e divulgação do mapa de exames dos vários ciclos de estudos da EN. Para a execução deste processo o GPCE solicita aos Coordenadores de Departamento que proponham um júri, com três docentes para cada UC. Os elementos do júri deverão ser os docentes que ministram a UC ou outros de área científica enquadrável. Por fim, o GPCE elabora o mapa de exames, sujeito a validação pelo Gabinete de qualidade e avaliação e do Diretor de ensino, bem como a aprovação do Comandante da EN antes de ser divulgado.

O presente procedimento é aplicável a todas as atividades desenvolvidas na EN no âmbito do planeamento da época de avaliação dos alunos e a responsabilidade pela sua monitorização é do Chefe do GPCE.

O processo de planeamento da época de avaliação enquadra-se na segunda iniciativa do macroprocesso nuclear de ensino e aprendizagem, com o objetivo de ser efetuada uma gestão mais organizada e eficiente, em articulação com o Diretor de ensino, do mapa de exames com os outros processos nucleares, evitando desta forma que a sua calendarização seja desajustada.

3.8. Horários – Processo 3.5.

O objetivo deste processo é a elaboração e divulgação dos horários. Para a execução deste processo os Coordenadores de departamento solicitam contributos aos docentes atribuídos a cada UC, por forma a verificar os seus impedimentos para lecionar aulas na EN. Por fim, o GPCE elabora a proposta de horários, que será sujeita à análise e verificação pelos Coordenadores de departamento e do Diretor de ensino, bem como à aprovação do Comandante da EN, antes de ser divulgado.

O presente procedimento é aplicável a todos os cursos ministrados na Escola Naval e a responsabilidade pela sua monitorização é do Chefe do GPCE.

Este processo, enquadra-se na segunda iniciativa do macroprocesso nuclear do ensino e aprendizagem, procurando estar alinhado com os objetivos e metas estabelecidos pelos outros processos nucleares e ter em consideração os impedimentos dos docentes para lecionar aulas na EN.

3.9. Seleção e Avaliação do Corpo Docente – Processo 3.6.

Para a execução do processo de seleção e avaliação do corpo docente, é necessário obter contributos a partir do preenchimento de questionários pelo corpo docente e discente, por forma a que o Gabinete de qualidade e avaliação possa elaborar um relatório de avaliação da Unidade Curricular.

O presente procedimento é aplicável a todos os docentes da Escola Naval e a responsabilidade pela sua monitorização é do Chefe do Gabinete de qualidade e avaliação.

Este processo, enquadra-se na terceira iniciativa do macroprocesso nuclear do ensino e aprendizagem. O seu principal objetivo é garantir que o ensino e aprendizagem na EN estão alinhados com o processo de seleção e avaliação do corpo docente.

A avaliação mencionada é assegurada através das seguintes abordagens: Investigação; ensino; gestão universitária; extensão universitária e; perceção dos alunos, garantindo a qualidade do ensino. De igual importância, serve a estabilização de um corpo docente coeso e alinhado, de modo a facilitar o planeamento e o envolvimento com projetos e linhas de investigação do CINAV.

3.10. Investigação e Comunicação da Produção Científica – Processo 4.1.

O objetivo do processo 4.1 é, a partir da definição de metas, em concordância com os indicadores para a investigação e desenvolvimento na Escola Naval, aumentar a realização e participação da comunidade académica em projetos científicos, bem como

estabelecer uma plataforma de divulgação e comunicação da produção científica. Para a execução deste processo o Diretor de ensino solicita contributos à comunidade científica da marinha para atualização das metas para a investigação e desenvolvimento. Por fim, a secretaria do CINAV solicita contributos para a produção científica, de acordo com as metas definidas, terminando com a sua divulgação.

O presente procedimento é aplicável a todas as atividades desenvolvidas pelo CINAV no âmbito da atualização de metas e promoção da comunicação de produção científica da Marinha. A responsabilidade pela sua monitorização é do Diretor do CINAV.

Este processo, enquadra-se na primeira, segunda e terceira iniciativas do macroprocesso nuclear para a investigação e desenvolvimento, por forma a garantir que os alunos em colaboração com os docentes das UC e/ou investigadores do CINAV, realizam durante o ano letivo e em concordância com as metas definidas, atividades de investigação científica, que vão de encontro à evolução tecnológica emergente na marinha, bem como a criação de um repositório para inserir a produção científica elaborada pela comunidade académica.

3.11. Atribuição de Prémios Científicos – Processo 4.2.

Para a execução do processo 4.2, cujo objetivo é a atribuição de prémios científicos, é necessário que após a divulgação da produção científica, o Diretor do CINAV proponha um júri que o deverá conduzir. Assim sendo, o Diretor do CINAV e o Diretor de ensino deverão enviar os seus pareceres relativamente aos projetos de investigação desenvolvidos, para que posteriormente, o júri elabore uma ata e a mesma seja homologada pelo comandante da EN para atribuição de prémios.

O presente procedimento é aplicável a todas as atividades desenvolvidas pelo CINAV no âmbito da atribuição de prémios científicos no final de cada ano letivo à comunidade académica. A responsabilidade pela sua implementação e supervisão é do Diretor do CINAV.

O processo de atribuição de prémios científicos, enquadra-se na quarta iniciativa do macroprocesso nuclear da investigação e desenvolvimento, com o principal objetivo de garantir a valorização e a motivação para a produção e desenvolvimento científico, realizado pela comunidade académica da Escola Naval.

3.12. Monitorização da Internacionalização – Processo 5.1.

O processo 5.1 tem como objetivo a definição de metas a partir dos indicadores para as atividades de mobilização ou de investigação, em ambiente internacional. Para a execução deste processo o Gabinete de qualidade e avaliação deve elaborar questionários, com vista a serem preenchidos pelo corpo docente, não docente, discente e investigadores da EN, que tenham participado em atividades internacionais. A partir destes contributos e em coordenação com a análise de programas de atividades de mobilização e de investigação internacional, é elaborada uma proposta de ações de melhoria, cuja finalidade será a atualização e divulgação das metas para o ano letivo seguinte.

O presente procedimento é aplicável a toda a comunidade académica da Escola Naval que tenha participado em atividades no âmbito da internacionalização. A responsabilidade pela sua implementação e supervisão é do Chefe do Gabinete de qualidade e avaliação.

Este processo, enquadra-se no macroprocesso nuclear para a internacionalização, não tendo sido definidas iniciativas para o mesmo. O seu principal objetivo é a melhoria da qualidade nas atividades de internacionalização da EN, através de questionários aos alunos, docentes, não docentes e investigadores, que tenham participado nos programas de mobilidade e de investigação internacional, bem como através da monitorização dos indicadores definidos para as atividades realizadas no âmbito da internacionalização.

3.13. Monitorização da Colaboração Interinstitucional e com a Sociedade – Processo 6.1.

O objetivo deste processo é a monitorização da colaboração interinstitucional e com a sociedade. Para a execução deste processo, é necessário analisar os questionários preenchidos pelo corpo docente, discente e investigadores, bem como a análise do nível de concretização dos objetivos e da satisfação da comunidade académica. A partir destes contributos, os Conselhos científicos e pedagógicos realizam a elaboração de um parecer/ações de melhorias, que após aprovação do 2º Comandante são inseridas na estratégia e parcerias da EN.

O presente procedimento é aplicável a todas as atividades de colaboração interinstitucional e com a sociedade, e a responsabilidade pela sua monitorização é do Chefe do Gabinete de qualidade e avaliação.

Este processo, enquadra-se na primeira, segunda e terceira iniciativas do macroprocesso nuclear para a colaboração interinstitucional e com a sociedade, por forma a garantir a atualização contínua da estratégia da Escola Naval, e de acordo com esta, a manutenção, término ou criação de novas parcerias.

3.14. Plano de Ações de Melhoria para os Recursos, Serviços e Infraestruturas – Processo 7.1.

O processo 7.1. tem como principal objetivo a criação de um plano de ações de melhoria para os recursos, serviços e infraestruturas da EN. Para a execução deste processo é necessária a revisão dos recursos, serviços e infraestruturas, bem como o preenchimento de questionários pela comunidade da Escola Naval. Por fim deverá ser elaborado um plano de ações de melhoria, a partir das análises anteriormente realizadas que, depois de aprovado, deverá ser devidamente arquivado e divulgado por todos os utentes da EN.

O presente procedimento é aplicável a todas as atividades que envolvam os recursos, serviços e infraestruturas da EN e a responsabilidade pela sua monitorização é do 2º Comandante.

Este processo, enquadra-se na primeira, segunda, quarta, quinta e sexta iniciativas do macroprocesso de suporte dos recursos, serviços e infraestruturas educativas. Tem como finalidade a avaliação destes e a melhoria do desempenho e satisfação da comunidade da Escola Naval nas suas atividades diárias. Para além disto, o presente processo procura estabelecer mecanismos para a implementação de uma política de avanço e crescimento adequada à opinião dos seus utentes, procurando estar em conformidade com a evolução e desenvolvimento da Marinha, definida na DEM (ou outra designação homóloga que documento que orienta a estratégia em curso na Marinha venha a adotar).

3.15. Recrutamento de Docentes – Processo 7.2.

O objetivo deste processo é o recrutamento de docentes civis e militares. Para a execução deste processo o Coordenador do departamento de ensino propõe a necessidade de recrutar docentes, em articulação com os respetivos Coordenadores de ciclos de estudo, tendo a mesma de ser validada pelo Diretor de ensino. Após o almirante CEMA aprovar o concurso para recrutamento de docentes, o Comandante da EN deverá propor um júri, que ao ser escolhido irá conduzir o processo.

O presente procedimento é aplicável a todas as atividades desenvolvidas na EN no âmbito do recrutamento de docentes militares ou civis e a responsabilidade pela sua monitorização é do Diretor de ensino.

Este processo, enquadra-se na terceira iniciativa do macroprocesso nuclear dos recursos, serviços e infraestruturas educativas, tendo como objetivo a realização de um levantamento periódico das necessidades relativamente ao pessoal docente da EN e garantir uma gestão eficaz dos recursos humanos.

3.16. Sistemas e Procedimentos de Qualidade – Processo 8.1.

O processo 8.1. tem como finalidade a monitorização dos sistemas e procedimentos de qualidade. Para a execução deste processo é necessário que o Gabinete de qualidade e avaliação elabore um relatório de monitorização dos macroprocessos, a partir da análise do desempenho das atividades da EN, metodologias de ensino, investigação e desenvolvimento, bem como dos questionários de monitorização elaborados ao longo do ano letivo a toda a comunidade académica. A partir da compilação dos contributos deste relatório e das sugestões escritas elaboradas pela comunidade académica, o comandante da EN aprova ou não a atualização dos indicadores para a qualidade.

O presente procedimento é aplicável a todas as atividades da EN que envolvam os sistemas e procedimentos de qualidade, e a responsabilidade pela sua monitorização é do Comandante da EN.

Este processo, enquadra-se na primeira, segunda e terceira iniciativas do macroprocesso de suporte dos sistemas e procedimentos de qualidade, por forma a monitorizar sistematicamente o desempenho das atividades da EN, metodologias de ensino, investigação e desenvolvimento, a partir da análise e avaliação dos resultados obtidos ao longo do ano letivo, permitindo desta forma garantir a melhoria contínua da qualidade na instituição.

3.17. Reclamações – Processo 8.2.

O processo 8.2. tem como objetivo efetuar o tratamento de reclamações. As reclamações na EN podem ser feitas pelos utentes, através de uma minuta interna que, dentro das duas vias de reclamação se trata de um processo desenvolvido pelos serviços da EN, ou a partir do livro de reclamações, modelo nº1416, imposto pela Resolução do Conselho de Ministros nº189/96, em que a reclamação é apresentada ao gabinete do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e à Agência para a modernização Administrativa (AMA).

O presente procedimento é aplicável a todas as reclamações realizadas pelos utentes da EN e a responsabilidade pela sua monitorização é do Chefe do GPCE.

Os utentes da EN podem ser os alunos civis que frequentam os ciclos de estudos de pós-graduação, bem como os candidatos civis que concorrem ao concurso de admissão de cadetes aos cursos de Mestrado Integrado (MI) para ingresso nas classes de oficiais dos quadros permanentes da Marinha e ainda, os docentes e funcionários civis.

O processo de tratamento de reclamações, enquadra-se na primeira, segunda e terceira iniciativas do macroprocesso de suporte dos sistemas e procedimentos de qualidade, por forma a analisar o desempenho para a qualidade da Escola Naval e permitir uma política de transparência e justiça dentro da instituição, pretendendo a melhoria continua e tentando corresponder às necessidades e expectativas de todos os seus utentes.

Análise das Entrevistas

Capítulo 4

4.1. Análise Individual

4.2. Análise Comparativa

4. Análise das Entrevistas

O propósito deste capítulo é recolher, a partir de entrevistas semiestruturadas com o Comandante da Escola Naval, o Presidente da A3ES e o Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM, opiniões e percepções sobre o desenvolvimento e operacionalização de um novo SIGQ e respetivos processos associados.

Para alcançar esse objetivo, foram elaboradas um conjunto de questões a partir de uma entrevista semiestruturada, que permitisse aos entrevistados uma maior autonomia e capacidade de resposta, possibilitando uma conversa espontânea e aberta, sem a necessidade de respostas fechadas e, dando azo à interpretação de respostas.

Este capítulo começa com a análise e descrição das entrevistas individuais realizadas com cada entrevistado. Posteriormente, as respostas serão comparadas e analisadas em conjunto, proporcionando uma visão abrangente das diferentes perspetivas. Adotou-se uma abordagem qualitativa para compreender melhor as percepções dos entrevistados sobre o estudo em desenvolvimento, bem como obter conselhos e sugestões para a sua certificação pela A3ES.

No apêndice C da presente dissertação apresentam-se os guiões das entrevistas semiestruturadas e no apêndice D encontram-se os resultados detalhados da análise pormenorizada e minuciosa das entrevistas realizadas.

4.1. Análise Individual

4.1.1. Entrevista ao Comandante da EN

O Comandante considera que a implementação do SIGQEN e a sua certificação pela A3ES são fundamentais para a EN e para o IUM como um todo. Afirma que é necessário implementar um SIGQ na instituição, que esteja integrado com as especificidades das outras Unidades Orgânicas, e em concordância com aquilo que são os objetivos e iniciativas estratégicas do IUM. Para além disto o sistema deverá ser sustentável, permitindo uma avaliação continua da qualidade.

A implementação de um sistema de qualidade sólido e eficiente, permite que a EN consiga assegurar continuamente a garantia da qualidade na instituição. Destaca ainda a certificação do sistema pela A3ES, como um fator de extrema importância, visto que traz reconhecimento à instituição, posicionando-a num patamar de excelência no âmbito do ensino-aprendizagem a nível nacional e internacional.

Entre os principais desafios apontados estão a integração do SIGQ com os sistemas já existentes, visto que cada Unidade Orgânica do IUM tem as suas particularidades próprias, devido à sua cultura e história. A resistência à mudança por parte de alguns membros da instituição é também considerada um fator crítico para o sucesso da implementação de um SIGQ transversal ao IUM como um todo. Para além disto, o facto de o sistema ser sustentável é visto como um aspeto essencial e decisivo, visto que na sua opinião não adianta obter a certificação e posteriormente não ser possível realizar a monitorização e avaliação continua da qualidade, visando a melhoria continua da EN.

Para mitigar os desafios identificados e permitir à EN conseguir a certificação do sistema de qualidade, o Comandante sugere a implementação de programas de formação contínua, por forma a garantir a existência de profissionais qualificados e bem capacitados dentro da instituição, bem como o envolvimento ativo de toda a comunidade da EN, incluindo alunos, docentes, como outros órgãos e utentes da Escola, no processo de desenvolvimento e implementação do SIGQ. Por último refere que a comunicação transparente e a criação de uma cultura de qualidade são consideradas fundamentais.

Um aspeto que considera positivo e que é cada vez mais evidente, é a inclusão de pessoas com conhecimento sobre instituições militares na Comissão de Avaliação Externa da A3ES. Esta integração traz uma série de benefícios, como uma maior compreensão das suas particularidades e necessidades.

4.1.2. Entrevista ao Presidente da A3ES

O Presidente da A3ES defende que a qualidade deve ser entendida como um processo contínuo de melhoria e adaptação às novas realidades e exigências. Para este, a implementação de um SIGQ deve ser dinâmica e flexível. Assim, afirma que os critérios e parâmetros de avaliação da A3ES são comuns a todas as instituições de ensino, referindo ainda que a agência tem realizado um esforço para que as Comissões de Avaliação Externa tenham na sua constituição ex-militares e militares na reserva.

O SIGQ deverá, de acordo com o Presidente, ser um sistema comum, que inclua processos transversais a todas as unidades, uma vez que a avaliação realizada pela A3ES abrange o IUM como um todo, e não se concentra na Escola Naval de forma isolada. Considera assim ser essencial a implementação de um sistema que permita a comunicação eficaz entre as Unidades Orgânicas e proporcione uma visão abrangente do estado da qualidade nas instituições militares.

No que concerne à certificação do Sistema Integrado de Garantia da Qualidade, considera que esta é essencial para a projeção e afirmação pública das instituições. A certificação traz vantagens significativas, como uma maior credibilidade pública e atratividade, tanto para alunos quanto para profissionais. Além disso, facilita o estabelecimento para a construção de parcerias com organizações e entidades, tanto nacionais quanto internacionais.

Apesar do mencionado anteriormente, o principal desafio identificado pela A3ES é a criação do referido sistema, comum e transversal, uma vez que percebe as dificuldades de implementação do mesmo, pelas especificidades de cada instituição, a sua história, cultura e tradições. Da mesma forma refere que, apesar do esforço realizado, tem havido dificuldades em incluir militares nas suas Comissões de Avaliação Externa, devido à incompatibilidade de funções. Por último, aponta a necessidade de haver indicadores claros e precisos que reflitam a realidade das instituições de ensino, uma vez que a utilização de dados quantitativos e qualitativos é, de facto, essencial para uma avaliação da qualidade de ensino.

Para colmatar essas necessidades, são propostas várias soluções por forma a garantir a melhoria contínua da qualidade na EN, sugerindo diversos parâmetros como a qualificação do corpo docente, o foco em instalações adequadas para um ensino de excelência e a participação em mais projetos de investigação. Adicionalmente, considera que é necessário ter um sistema sustentável e que permita uma realimentação constante, por forma a garantir a implementação de medidas corretivas para a qualidade atempadamente.

O entrevistado aconselha as Unidades Orgânicas e o IUM a dialogarem entre si, com o objetivo de se encontrar uma solução para integrar os seus sistemas num único, mantendo as suas particularidades específicas e garantindo que nenhuma delas seja prejudicada. Entre as recomendações, destaca ainda a criação de comissões de qualidade independentes que possam atuar de forma imparcial, bem como a realização de auditorias internas periódicas para garantir a conformidade com os padrões estabelecidos.

O entendimento comum entre as Unidades Orgânicas é fundamental para o sucesso do SIGQ. De acordo com o Presidente da A3ES, a colaboração e o alinhamento de objetivos permitirão a criação de um sistema coeso, que respeite as especificidades de cada unidade.

4.1.3. Entrevista ao Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM

O Chefe do Gabinete de Qualidade refere que é fundamental a implementação e certificação do SIGQ nas instituições militares de ensino superior, pois garantem o reconhecimento a nível nacional e internacional.

O entrevistado menciona a necessidade de um sistema confiável e sustentável, alinhado com os padrões nacionais e internacionais. O SIGQEN, apesar da sua autonomia, deverá estar em alinhamento com os objetivos do IUM, pelo que deve estar integrado com as outras Unidades Orgânicas. Esta integração deve ser feita a partir da junção entre os processos de qualidade da Escola Naval, da Academia Militar e da Academia da Força Aérea. Com esta finalidade refere estar a ser criado o Sistema

Integrado de Gestão do Ensino Superior (SIGESM), que proporcionará uma visão holística do desempenho acadêmico das unidades.

No entanto, apesar de considerar que as Unidades Orgânicas devem estar alinhadas entre si, reconhece que os principais desafios dizem respeito à resistência à mudança e a encontrar um equilíbrio entre as especificidades de cada unidade para a operacionalização de um SIGQ comum. Para além destas dificuldades, destaca ainda a falta de recursos, especialmente humanos, uma vez que os Gabinetes de qualidade das instituições militares de ensino superior, para além de não se encontrarem totalmente guarnecidos, são constituídos por pessoas sem formação e experiência na área. Da mesma forma, identifica a dificuldade de manter um comprometimento de todos os membros da instituição a longo prazo, relativamente aos seus contributos para a política de monitorização e melhoria da garantia da qualidade.

O Chefe do Gabinete de qualidade do IUM, acrescenta ainda que um desafio identificado através da leitura do relatório de avaliação preliminar realizado pela A3ES foi a falta de perceção adequada sobre o Ensino Superior Militar, evidenciada por algumas considerações que não se alinhavam com as especificidades deste tipo de ensino.

Para resolver alguns dos problemas relacionados com a Escola Naval e o IUM como um todo, são propostas várias soluções. Estas incluem o estabelecimento de metas de curto e longo prazo, com feedback regular dos utilizadores do sistema. Sugere-se também o investimento na formação e capacitação dos elementos que integram os Gabinetes de qualidade e avaliação. Por último, propõe-se a criação de uma política de qualidade, com o objetivo de desenvolver estratégias motivadoras para o envolvimento dos membros da instituição no apoio aos Gabinetes de qualidade, reforçando simultaneamente a importância da comunicação contínua entre todas as unidades.

4.2. Análise Comparativa

Refletindo e elaborando uma análise global das entrevistas, é possível observar uma clara visão coesa e estratégica sobre a necessidade de implementar um SIGQ nas

instituições militares. Os entrevistados expressam unanimidade quanto à importância de estabelecer processos que não só assegurem a conformidade com os padrões de qualidade, mas também respeitem as especificidades de cada unidade, promovendo assim uma abordagem integrada e sustentável para a melhoria contínua do ensino.

A sustentabilidade do SIGQ é abordada de maneira semelhante pelos entrevistados, evidenciando a importância de uma abordagem sistemática e contínua para monitorizar e ajustar os processos de garantia da qualidade ao longo do tempo. O Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM compara o sistema a uma linha de montagem que requer constante ajuste e feedback por parte da comunidade académica, enquanto o Comandante da Escola Naval utiliza a metáfora, de um sistema de rodas dentadas interdependentes, para ilustrar a necessidade de coesão e cooperação entre as unidades.

A certificação pela A3ES é considerada não apenas como um objetivo institucional importante, mas também como um indicador de prestígio e qualidade que pode influenciar positivamente a perceção pública das instituições militares. Contudo, os entrevistados concordam de forma unânime que a adaptação da A3ES às particularidades do ensino militar apresenta adversidades específicas, como a necessidade de considerar cuidadosamente a cultura, história e tradições destas instituições ao desenvolver critérios de avaliação e padrões de qualidade.

De uma forma geral, é claramente notória a convergência de opiniões sobre a importância e os desafios associados à implementação de um SIGQ eficaz nas instituições militares. A partir da análise às três entrevistas, foi ainda possível perceber a complexidade envolvida na gestão da qualidade do Ensino Superior Militar.

Considerações Finais

Conclusões

Limitações do Estudo

Sugestões de Estudos Futuros

Considerações Finais

O presente capítulo tem como objetivo abordar a investigação realizada, oferecendo uma visão holística e integrada dos processos de qualidade desenvolvidos ao longo do trabalho, com foco na implementação do modelo de qualidade proposto em 2023. Além disso, serão discutidos os contributos obtidos a partir da análise das entrevistas semiestruturadas, que forneceram perspetivas fundamentais para a operacionalização e certificação do SIGQ pela A3ES, bem como de estratégias para a monitorização dos processos e melhoria da qualidade na instituição. Adicionalmente, este capítulo apresentará as limitações da investigação e sugestões para futuros estudos neste âmbito.

Conclusões

A A3ES tem aconselhado a que o IUM e as suas Unidades Orgânicas adotem um Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) comum, com processos integrados e em conformidade, mantendo, ao mesmo tempo, as especificidades e a autonomia de cada unidade. Até o momento, apenas o IESM, antecessor do IUM, conseguiu a certificação do seu SIGQ, o que tem sido um desafio tanto para a Escola Naval quanto para o IUM como um todo.

Embora a Escola Naval se considere frequentemente como uma instituição de excelência, Ricardo (2023) demonstra, de forma científica e sustentada, que existem lacunas relevantes na qualidade do ensino e concluiu que o mesmo não é de excelência. Apenas 13% dos docentes foram considerados como sendo de excelência pelos alunos. Além disso, foram identificadas oportunidades de melhoria ao nível das infraestruturas, como os alojamentos, salas de aula e laboratórios. Relativamente à área da investigação e desenvolvimento, a colaboração limitada com o CINAV compromete as oportunidades de aprendizagem prática, de investigação e inovação curricular e pedagógica. Também foram mencionados problemas na relação com a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, devido à falta de flexibilidade, e a eficácia dos questionários elaborados no âmbito da qualidade, realizados no final de cada semestre, foi refutada.

A generalidade da comunidade académica desconhece o produto operacional do sistema de qualidade em vigor e respetivas medidas corretivas das lacunas eventualmente identificadas. Por último, a desmotivação dos alunos é alarmante, com 24% afirmando que não voltariam a concorrer à Escola Naval.

Para enfrentar o desafio da certificação pela A3ES e melhorar a qualidade do ensino do IUM como um todo, afigura-se adequado implementar um modelo de qualidade alternativo na EN, focado no processo de ensino-aprendizagem e nos alunos. Este modelo deve melhorar as infraestruturas, promover a colaboração interinstitucional e garantir a eficácia dos mecanismos de feedback e avaliação. Desta forma, a problemática apresentada foi o foco central da presente dissertação de mestrado.

Esta investigação adotou uma abordagem metodológica indutiva, uma vez que para desenvolver os novos processos de qualidade, foi necessário analisar as propostas de Ricardo (2023), que sugeriu iniciativas e métodos de monitorização para os macroprocessos nucleares, integradores e de suporte. Além disso, foram comparados e estudados os SIGQ de outras instituições de ensino superior que estavam certificados pela A3ES e que são reconhecidas como instituições de excelência.

Adicionalmente, foi utilizada uma estratégia de investigação qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas realizadas ao Comandante da Escola Naval, ao Presidente da A3ES e ao Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM.

Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura para apresentar a evolução dos principais conceitos de qualidade, especialmente no ensino superior. A análise abordou o papel da A3ES, o SIGQ e a importância da certificação, ambas fundamentais para estabelecer as bases do estudo. Também foram incluídos os trabalhos de Dores (2022) e Ricardo (2023), que forneceram perspetivas e contributos valiosos sobre a necessidade de um SIGQ adaptado às particularidades do Ensino Superior Militar. Estes elementos foram críticos para conduzir uma investigação que contribui tanto para a Escola Naval quanto para o IUM como um todo.

A fim de desenvolver a operacionalização do modelo de qualidade proposto, foram criados processos para a Escola Naval. Estes processos foram construídos com base nos contributos apresentados por Ricardo (2023), que sugeriu iniciativas para os macroprocessos nucleares, integradores e de suporte, além de propostas de monitorização. Também foram consideradas as conclusões do estudo de Dorez (2022), que destacou a necessidade de um SIGQ integrado e certificado que valorizasse o IUM como um todo. Adicionalmente, a análise comparativa dos SIGQ de outras IES, certificadas pela A3ES e, portanto, reconhecidas pela sua qualidade a nível nacional e internacional, serviu como referência para a estruturação dos novos processos.

Os novos processos foram criados com o objetivo principal de melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem. Estes incorporam e têm em consideração a opinião e os contributos da comunidade académica e dos utentes da Escola Naval, para além disso, foram desenvolvidos por forma a serem mais claros e simples, garantindo ao mesmo tempo, uma progressão lógica e eficiente entre os procedimentos. Assim, destacam-se pela eficiência e eficácia, sendo menos burocráticos, mas respeitando a hierarquia da Escola Naval.

Também se teve como intenção integrar o Gabinete de qualidade e avaliação da Escola Naval nos processos, visto que são os principais responsáveis pela implementação e monitorização do SIGQ. Para a realização das atividades de ensino-aprendizagem, os critérios foram definidos de forma a respeitar tanto as diretivas da Marinha quanto as iniciativas do IUM para os anos letivos em questão. Desta forma, a Escola Naval, apesar da sua autonomia e especificidades próprias, alinha-se com as outras unidades orgânicas, funcionando em consonância com o IUM como um todo.

Os processos foram apresentados sob a forma de fluxogramas, acompanhados por uma introdução que identifica as partes interessadas e os responsáveis de cada um. Em seguida, cada processo foi detalhado com uma descrição que especificava os responsáveis e as suas funções, bem como os prazos a serem cumpridos. Além disto, foi ainda realizada uma análise final para cada um, associando-o às iniciativas sugeridas na investigação de Ricardo (2023).

Como mencionado anteriormente, no decorrer da presente investigação, achou-se benéfica a realização de entrevistas semiestruturadas. Esta abordagem qualitativa a partir de entrevistas semiestruturadas permite obter uma visão mais ampla e aprofundada dos entrevistados, dando-lhes maior liberdade de expressão, e possibilitando uma conversa espontânea e aberta, sem a necessidade de respostas fechadas. As entrevistas foram analisadas do particular para o geral, permitindo obter conclusões das opiniões e percepções destes sobre o desenvolvimento e operacionalização de um novo modelo de qualidade, respetivos processos associados, bem como da certificação pela A3ES. Esta análise permite que outras IES civis ou militares, a nível nacional e internacional, possam ter a motivação e um estudo exemplar para a implementação dos seus SIGQ.

Ao longo das entrevistas, foi unânime a importância do estabelecimento de um SIGQ comum e integrado nas instituições militares. O Comandante da Escola Naval, o Presidente da A3ES e o Chefe do Gabinete de Qualidade e avaliação do IUM destacaram a necessidade de processos transversais e comuns a todas as Unidades Orgânicas do IUM, ainda que, ajustados às especificidades de cada unidade, garantindo uma visão estratégica consolidada para a melhoria contínua da qualidade do ensino. O Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM reforçou ainda a importância de todos falarem a "mesma linguagem" para promover um diálogo coerente e abrangente, uma vez que, como referido pelo Presidente da A3ES, a avaliação institucional pela CAE, não é realizada à Escola Naval em específico, mas ao IUM como um todo. A sustentabilidade do SIGQ também foi destacada como sendo essencial, reforçando-se a necessidade de acompanhamento constante e participação ativa de toda a comunidade da EN para garantir a eficácia e a atualização contínua do sistema.

Outro ponto relevante foi a qualificação do corpo docente, considerada crucial para a certificação pela A3ES. O Presidente da A3ES, o Comandante da Escola Naval e o Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM concordaram que a qualidade do ensino está intrinsecamente ligada à qualificação dos professores. Além disso, a certificação pela A3ES foi vista como vital para o reconhecimento, reputação e excelência da Escola Naval e do IUM, tanto a nível nacional como internacionalmente, proporcionando

credibilidade pública, maior atratividade para estudantes e empregadores, bem como parcerias e colaborações com instituições estrangeiras. A investigação científica foi identificada como uma área que necessita de melhorias significativas, sendo crítica para uma formação completa dos alunos e para a excelência educacional da instituição. Por fim, a adaptação da A3ES às particularidades das instituições militares foi considerada um desafio contínuo, mas crucial para que as avaliações sejam cada vez mais eficazes e justas.

Apesar dos desafios identificados, a implementação de um modelo de qualidade robusto, adaptado às particularidades do Ensino Superior Militar, é fundamental para garantir a eficácia e a sustentabilidade do SIGQ, proporcionando uma formação de qualidade e uma maior atratividade e reconhecimento tanto do IUM, como das suas Unidades Orgânicas.

Da presente investigação resultou a elaboração do artigo “Exploring Quality Assurance Processes in Portuguese Military Higher Education: a case study of the portuguese naval academy”, da autoria da aluno e respetivos orientadores. Este artigo foi aceite para publicação na 16th annual International Conference on Education and New Learning Technologies. Além disso, o mesmo artigo foi aceite para apresentação na 17th Annual International Conference of Education, Research and Innovation. Este reconhecimento internacional salienta o potencial impacto da presente investigação para a melhoria contínua da qualidade do ensino e da obtenção de certificação pela A3ES.

Limitações do estudo

No que respeita a limitações, destaca-se a dificuldade em agendar as entrevistas, pois a entrevista realizada ao Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM deveria ter sido conduzida pelo Comandante da Instituição. No entanto, isto não foi possível devido à indisponibilidade de agenda do mesmo.

Da mesma forma, não foi possível entrevistar o Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação da Escola Naval.

Sugestões de estudos futuros

No que concerne a trabalhos futuros, julga-se relevante desenvolver uma plataforma que possibilite a avaliação do cumprimento dos indicadores de qualidade do ensino, bem como a criação de uma base de dados abrangente para armazenar todas as contribuições da comunidade da Escola Naval. Esta divulgação pública e transparente garantirá que todos tenham um acesso facilitado às informações relacionadas à qualidade do ensino.

Considerando o cuidado da A3ES em se adaptar às especificidades militares, incluindo elementos com experiência na vida militar na sua Comissão de Avaliação Externa, é crítico avaliar o grau de satisfação das instituições de ensino superior, tanto militares quanto civis, quanto ao processo de avaliação para acreditação e certificação pela A3ES.

Por último, destaca-se a importância de conduzir um estudo com o objetivo de serem desenvolvidas estratégias para aumentar o comprometimento e a motivação dos alunos e docentes em relação à qualidade do ensino. Isso permitirá alimentar continuamente o SIGQ com novos contributos e correções, assegurando um padrão de qualidade constante.

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior Português. (2018). “Guião para a Autoavaliação Ciclo de Estudos em Funcionamento (Ensino Universitário e Politécnico)”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2013). “Glossário da A3ES”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2013). “Manual de Avaliação”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2016). “Referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). “Decisão de apresentação de pronúncia - Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Administração Naval - ACEF/1516/23557”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). “Decisão de apresentação de pronúncia - Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Fuzileiro - ACEF/1516/23572”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). “Decisão de apresentação de pronúncia - Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Marinha - ACEF/1516/23577”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). “Decisão do CA - Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Administração Naval - ACEF/1516/23557”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). “Decisão do CA - Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Fuzileiro - ACEF/1516/23572”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). “Decisão do CA - Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Marinha - ACEF/1516/23577”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). “Guião para Elaboração do Relatório de Avaliação/Acreditação de Ciclos de Estudo em Funcionamento”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). “Manual da Qualidade”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). “Relatório final da CAE - Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Administração Naval - ACEF/1516/23557”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). “Relatório final da CAE - Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Fuzileiro - ACEF/1516/23572”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). “Relatório final da CAE - Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Marinha - ACEF/1516/23577”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2020). “Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior: Manual para o Processo de Auditoria.”

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2020a). Auditoria dos sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior - Manual para o processo de auditoria. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/acreditacao-e-auditoria/guiões-e-procedimentos/auditoriade-sistemas-internos-de-garantia-da-qualidade>

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2021). “Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade: Guião para a Autoavaliação”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2021). “Decisão de apresentação de pronúncia - Novo ciclo de estudos em Ciências Militares Navais, ramo de Engenharia Naval - NCE/19/1901158”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2021). “Decisão do CA - Novo ciclo de estudos em Ciências Militares Navais, ramo de Engenharia Naval - NCE/19/1901158”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2021). “Follow-Up Report A3ES/ENQA”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2021). “Relatório final da CAE - Novo ciclo de estudos em Ciências Militares Navais, ramo de Engenharia Naval - NCE/19/1901158”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2022). “Decisão de apresentação de pronúncia - Novo ciclo de estudos em Ciências Militares Navais, especialidade de Engenharia Naval, ramo de Armas e Eletrónica - NCE/21/2100079”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2022). “Decisão de apresentação de pronúncia - Novo ciclo de estudos em Ciências Militares Navais, especialidade de Engenharia Naval, ramo de Mecânica - NCE/21/2100078”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2022). “Decisão do CA - Novo ciclo de estudos em Ciências Militares Navais, especialidade de Engenharia Naval, ramo de Armas e Eletrónica - NCE/21/2100079”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2022). “Decisão do CA - Novo ciclo de estudos em Ciências Militares Navais, especialidade de Engenharia Naval, ramo de Mecânica - NCE/21/2100078”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2022). “Manual de Avaliação Institucional do Ensino Superior 2022”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2022). “Plano Estratégico 2021 - 2024”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2022). “Relatório preliminar da CAE - Novo ciclo de estudos em Ciências Militares Navais, especialidade de Engenharia Naval, ramo de Armas e Eletrónica - NCE/21/2100079”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2022). “Relatório preliminar da CAE - Novo ciclo de estudos em Ciências Militares Navais, especialidade de Engenharia Naval, ramo de Mecânica - NCE/21/2100078”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2022). “Relatório de Monitorização da Avaliação do Ensino Superior em Portugal”.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2024a). Missão. Acedido em 30 de março de 2024, em <http://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es/missao>

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2024b). Objetivos. Acedido em 30 de março de 2024, em <http://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es/objetivos>

Amaral, A., Rosa, M., & Fonseca, M. (2013). The Portuguese Case: Can Institutions Move to Quality Enhancement? (R. Land & G. Gordon, Eds.; Routledge). ISBN 9780203590218.

António, N., & Teixeira, A. (2007). Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM. In Lisboa: Edições Sílabo (Edições Sílabo).

Anwar, K. (2018). Peran sistem penjaminan mutu pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah [The role of the education quality assurance system in improving the quality of education in madrasas]. Jurnal Pendidikan Agama Islam, 41–56.

Bacalhau, T. (2015). Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008 numa empresa de formação.

Baker, R. (2002). Evaluating quality and effectiveness: regional accreditation principles and practices. The Journal of Academic Librarianship, 28(1–2).

Barnett, R. (1992). Improving Higher Education. Total Quality Care. Society for Research into Higher Education and Open University Press . ISBN-13: 978-0335099849.

Boymurodova, F., & Qosimova, M. (2024). International scientific and practical conference “Economics, management and digital innovation in education: modern trends and approaches” - THE IMPORTANCE OF QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10807598>

Brennam, J., & Shah, T. (2000). *Managing Quality in Higher Education, An International Perspective on Institutional Assessment and Change*. ISBN: 9780335206735.

Bule, A. (2015). *Sistema de Garantia da Qualidade de Ensino na Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa*.

Buzdar, M., & Jalal, H. (2019). Quality enhancement, teaching quality, and students perceived satisfaction: challenges and perspectives in higher education. . *Research Journal of PNQAHE*, 2(1), 161–172.

Camisión, C., & Peñas, J. (2010). The future of the quality/excellence function: A vision from the Spanish firm. *Total Quality Management*. 649–672.

Cardoso, S., Rosa, M., & Stensaker, B. (2016). Why is quality in higher education not achieved? The view of academics. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 41(6), 950–965.

Cardoso, S., Videira, P., & Rosa, M. (2015, September 8). On the road to regaining trust? The development of internal quality assurance systems in Portuguese Higher Education Institutions. *CHER 28th Annual Conference*.

Cavalcante, K., Cândida, C., & Lima, O. (2024). *A Contribuição dos Indicadores de Qualidade do Ensino Superior para a Gestão nas Instituições - The Contribution of Higher Education Quality Indicators to the Management in the Institutions*.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6a Edição, Campus).

Cristina, K., Cavalcante, R., Frasso, C., & Lima, J. (2024). *A contribuição dos indicadores de qualidade do ensino superior para gestão nas instituições - The Contribution of Higher Education Quality Indicators to the Management in the Institutions*.

Dahlgaard-Park, S. M. (2011). The quality movement: where are you going?. *Total Quality Management*. 22 (5): 493-516.

Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar. *Diário da República*, 1.ª Série, 211, 9298-9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 369/2007, de 05 de novembro (2007). Institui a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Diário da República, 1.ª Série, 211, 8032-8040. Lisboa: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Do, D., Le, C., & Giang, T. (2020). The correlation between internal quality assurance and the formation of quality culture in Vietnam higher education: A case study in Ho Chi Minh city. *European Journal of Educational Research*, 9(2), 499–509. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.9.2.499>

Dores, D. (2022). Contributos para o desenvolvimento e integração do sistema de avaliação e qualidade do IUM.

Duarte, J. (2017). O Impacto da Acreditação da A3ES na Gestão da Qualidade no Ensino Superior - Um estudo de caso no IPT.

FCUL. (2018). Manual da Qualidade Versão 1.4.

Gambescia, S. F., & Early, J. O. (2017). Consider all stakeholders in quality assurance of preprofessional education. *Pedagogy in Health Promotion*, 215–220. <https://doi.org/10.1177/2373379917739639>.

Green, D. (1994). The Society for Research into Higher Education What is Quality in Higher Education?

Harrington, J. (1994). Aperfeiçoando Processos Empresariais. (Makron Books).

Hartley, R. J., & Virkus, S. (2003). Approaches to quality assurance and accreditation of LIS programme: Experiences from Estonia and United Kingdom. . *Education for Information*, 21, 31–48.

Harvey, L. (2006). Impact of quality assurance: Overview of a discussion between representatives of external quality assurance agencies. . *Quality in Higher Education*, 12, 287–290.

Ingvarson, L., & Rowley, G. (2017). Quality assurance in teacher education and outcomes: A study of 17 countries. 177–193.

ISAG. (2020). European Business School - Manual da Qualidade.

ISAL. (2017). Instituto Superior de Administração e Línguas - Manual da Qualidade.

ISCTE (2020). ISCTE-IUL - Manual de Qualidade 4.0.

ISG (2023). Business and Economics School - Manual de Qualidade.

ISO (2000). NP EN ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade.

ISO (2005). NP EN ISO 9000:2005 - Sistema de Gestão da Qualidade.

Jalal, H., Muhammad, S., Buzdar, A., & Mohsin, M. (2017). Accreditation and Quality Enhancement Dynamics in Higher Education. *Journal of Educational Research*, 20(2), 127–145.

Jawad, S., Jamshaid, I., & Wahab, F. (2015). Quality Culture in Higher Education Institutes: Perspective of Different Stakeholders. <http://vfast.org/journals/index.php/VTSE@>

Jensen, H., Aspelin, M., Devinsky, F., Gerlach, J., Heerens, N., Jungwith, W., Kamsek, K., Kladis, D., Modica, L., & Mudry, M. (2006). Quality culture in European universities: A bottom-up approach: Report on the three rounds of the Quality Culture Project 2002-2006. EUA Publications.

Julia, J., Subarjah, H., Maulana, M., Sujana, A., Isrokatun, I., Nugraha, D., & Rachmatin, D. (2020). Readiness and competence of new teachers for career as professional teachers in primary schools. *European Journal of Educational Research*, 9(2), 655–673. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.9.2.655>

Junior, J. (2002). Reformas do Estado, da Educação Superior e as Políticas Públicas para Formação de professores à Distância: implicações políticas e teóricas.

Karkoszka, T. (2009). Quality assurance in the european higher education area Quality assurance in the european higher education area Education and research trends. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 37(2), 759–766. <https://www.researchgate.net/publication/44444850>

Legemaate, M., Grol, R., Huisman, J., Oolbekkink– Marchand, H., & Nieuwenhuis, L. (2021). Enhancing a quality culture in higher education from a socio-technical systems design perspective. *Quality in Higher Education*, 28(3), 345–359. <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1945524>

Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto (2007). Aprova o regime jurídico da avaliação do Ensino Superior (com as alterações introduzidas pela Lei n.º 94/2019, de 04 de setembro).

Machado, R., & Castro, R. (2019). Manual da Qualidade - Sinopse do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da UMinho.

Manatos, J., Sarrico C., & Rosa M. (2016). The Integration of Quality Management in Universities: An Analysis Based on Quality Policy Statements - Global Challenges, National Initiatives, and Institutional Responses. In *Global Challenges, National Initiatives, and Institutional Responses* (SensePublishers). SensePublishers. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-94-6300-675-0_8.

Manuel, P., & Águas, R. (2020). Universidade do Algarve - MANUAL DA QUALIDADE Versão 2.1.

Marques, M. (2010). O Novo Sistema de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior: Impacto, Repercussões e Benefícios. *Revista Universo Contábil*, 6(1). <https://doi.org/10.4270/ruc.2010108>

Matsebatlela, E. (2015). The effect of the Higher Education Quality Committee's institutional audits on public higher education institutions.

Maximiano, A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada* (2a Edição, Atlas).

Mohamedbhai, G. (2006). Quality assurance mechanisms in higher education. *ASCI Journal of Management*, 36(1), 53–56.

Pires, A. (2007). *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade* (Edições Sílabo).

Pires, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. (Sílabo). 978-972-618-663-2.

Rahminawati, N., & Supriyadi, T. (2023). Implementing an Internal Quality Assurance System to Enhance Elementary School Education Quality. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.4.23>

Rahnuma, N. (2020). Evolution of quality culture in an HEI: critical insights from university staff in Bangladesh. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(1), 53–81. <https://doi.org/10.1007/s11092-019-09313-8>

Riaz, Z., & Qureshi, H. (2007). *Quality Assurance Manual for Higher Education in Pakistan*.

Ricardo, J. (2023). Sistema integrado de garantia da qualidade do ensino na Escola Naval: Criação de um novo modelo de qualidade.

Rosa, M., & Sarrico, C. (2012). Quality, evaluation and accreditation: From steering, through compliance, on to enhancement and innovation? Em: *Higher education in Portugal 1974-2009: A nation, a generation*. In *Higher education in Portugal 1974-2009: A nation, a generation*. Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-2135-7-10>

Sá, P. (2019). Universidade do Minho, Escola de Engenharia - A Gestão da Qualidade no Ensino Superior em Portugal.

Sahney, S., Banwet, D., & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM Magazine*, 16(2), 145–159.

Salih, T. (2008). Total Quality Management in Education. In Zanco Journal , the Scientific Journal of Salahaddin University-Arbil (Issue 36).

Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. TQM Journal, 24(2), 181–200. <https://doi.org/10.1108/17542731211215125>

Santos, S. (2011). Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade.

Santos, V. (2013). Sistema de Gestão da Qualidade em Instituição de Ensino Superior - Modelo para a Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no ISEC Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança.

Saraiva, M. (2003). Definição de Qualidade no Ensino Superior Português.

Saraiva, P., Orey, J., Sampaio, P., Reis, M., Cardoso, C. (2010). O Futuro da Qualidade em Portugal.

Sarrico, C., Rosa, M., Teixeira, P., & Cardoso, M. (2010). Assessing Quality and Evaluating Performance in Higher Education: Worlds Apart or Complementary Views! Minerva, 48(1), 35–54.

Silva, D. (2011). A certificação segundo a norma ISO 9001 na perspetiva do cliente.

Silva, J. (2011). Desenvolvimento de uma metodologia para implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2008.

Sin, C., Tavares, O., & Amaral, A. (2016). The impact of programme accreditation on Portuguese higher education provision. Assessment and Evaluation in Higher Education, 42(6), 860–871. <https://doi.org/10.1080/02602938.2016.1203860>

Sitnitkov, C. (2011). Education – Research Process from Quality Management Model's Perspective. Revista Tinerilor Economisti. Young Economists Journal.

Sumsion, J., Harrison, L., Letsch, K., Bradley, B., & Stapleton, M. (2018). 'Belonging' in Australian early childhood education and care curriculum and quality assurance: Opportunities and risks. Contemporary Issues in Early Childhood. 340–355.

Sursock, A. (2011). Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy. <https://www.researchgate.net/publication/266458141>

Tavares, O. (2017). Academics' perceptions of the impact of internal quality assurance on teaching and learning. Assessment & Valuation in Higher Education, 42, 1293–1305.

Tinapay, A., Dacanay, L., Gabut, G., & Macario, R. D. (2024). Student-Centered Quality Assurance in Higher Education: Promoting Trust and Transparency Through Collaborative Approaches. In *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications (IJMRAP)* (Vol. 6, Issue 9).

Universidade Católica Portuguesa. (2023). *Universidade Católica Portuguesa - Manual da Qualidade*.

Universidade de Lisboa (2021). *Manual da Qualidade*.

Universidade Lusófona (2023). *Manual da Qualidade Universidade Lusófona Sistema Interno de Garantia da Qualidade Manual da Qualidade*.

Valls, V. (2004). O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e a sua aplicação nos serviços de informação. *Ci. Inf., Brasília.*, 33(2).

Vroeijenstijn, A. (1995). *Improvement and accountability: Navigating between Scylla and Charybdis. Guide for external quality assessment in higher education* (Jessica, Ed.; Kingsley Publishers). ISBN: 1853025461.

Vroeijenstijn, T. (1990). Autonomy and Assurance of Quality: Two Sides of One Coin. *Higher Education Research & Development*. 9(1), 21–38.

Westerheijden, D., Stensaker, B. e Rosa, M. (2007). *Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation*. (Springer). ISBN: 978-1-4020-6011-3.

Widodo, A., Riyanto, Y., & Roesminingsih, E. (2020). Implementation of Islamic senior high school academic quality assurance (multi-site study at Islamic Senior High School of Surabaya and Islamic Senior High School of 2 Malang). *International Journal of Recent Educational Research*.

Yong, J., & Wilkinson, A. (2002). *The long and winding road: the evolution of quality management*. Total Quality Management.

Zink, K., & Vob, W. (2018). *THE NEW EFQM EXCELLENCE MODEL AND ITS IMPACT ON HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS Challenges for Higher Education Institutions*. <https://www.researchgate.net/publication/265245060>

Apêndices

Apêndice A – Fluxogramas dos

Processos de Qualidade

Apêndice B – Descrição dos

Processos de Qualidade

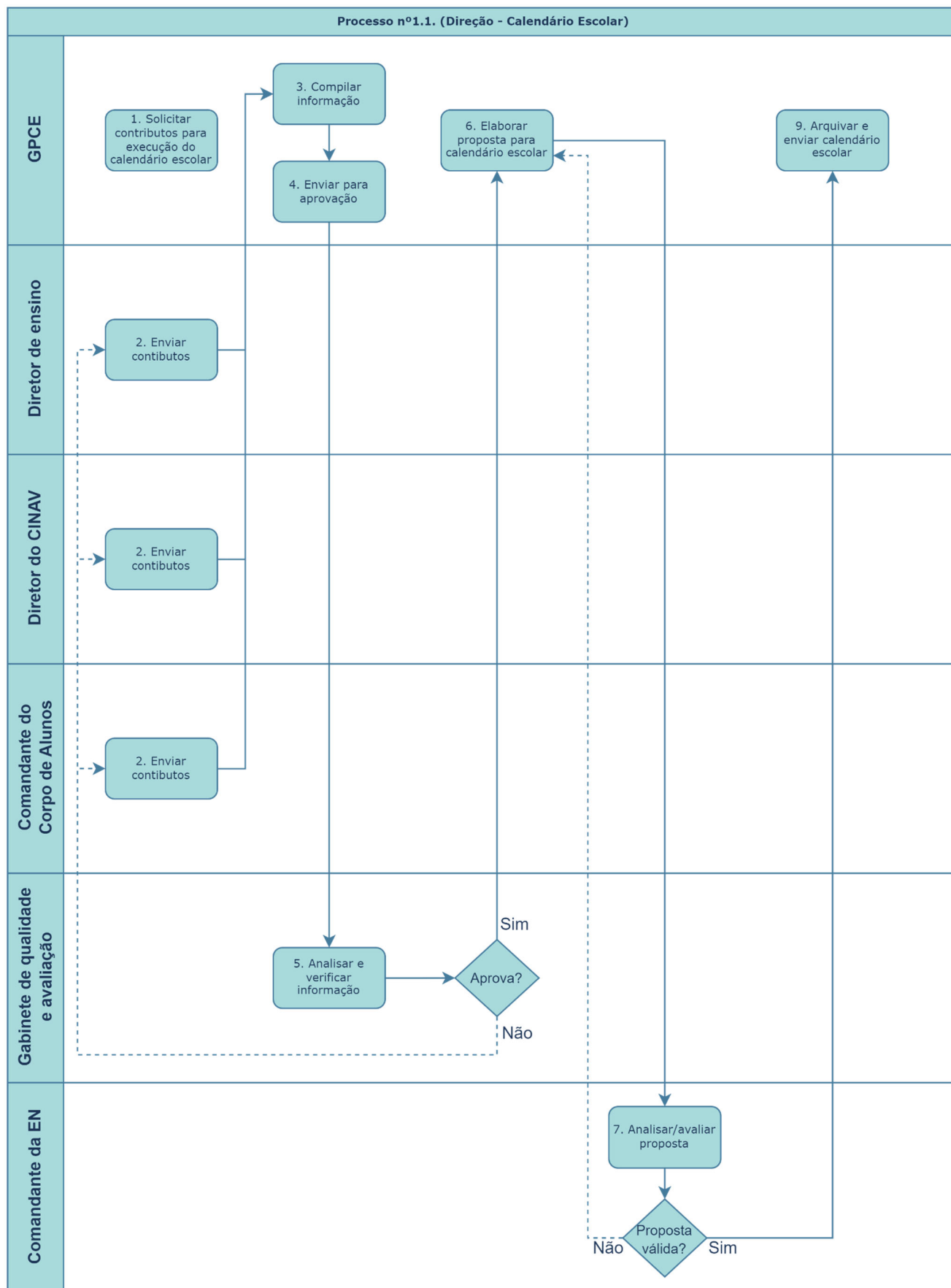
Apêndice C – Perguntas do

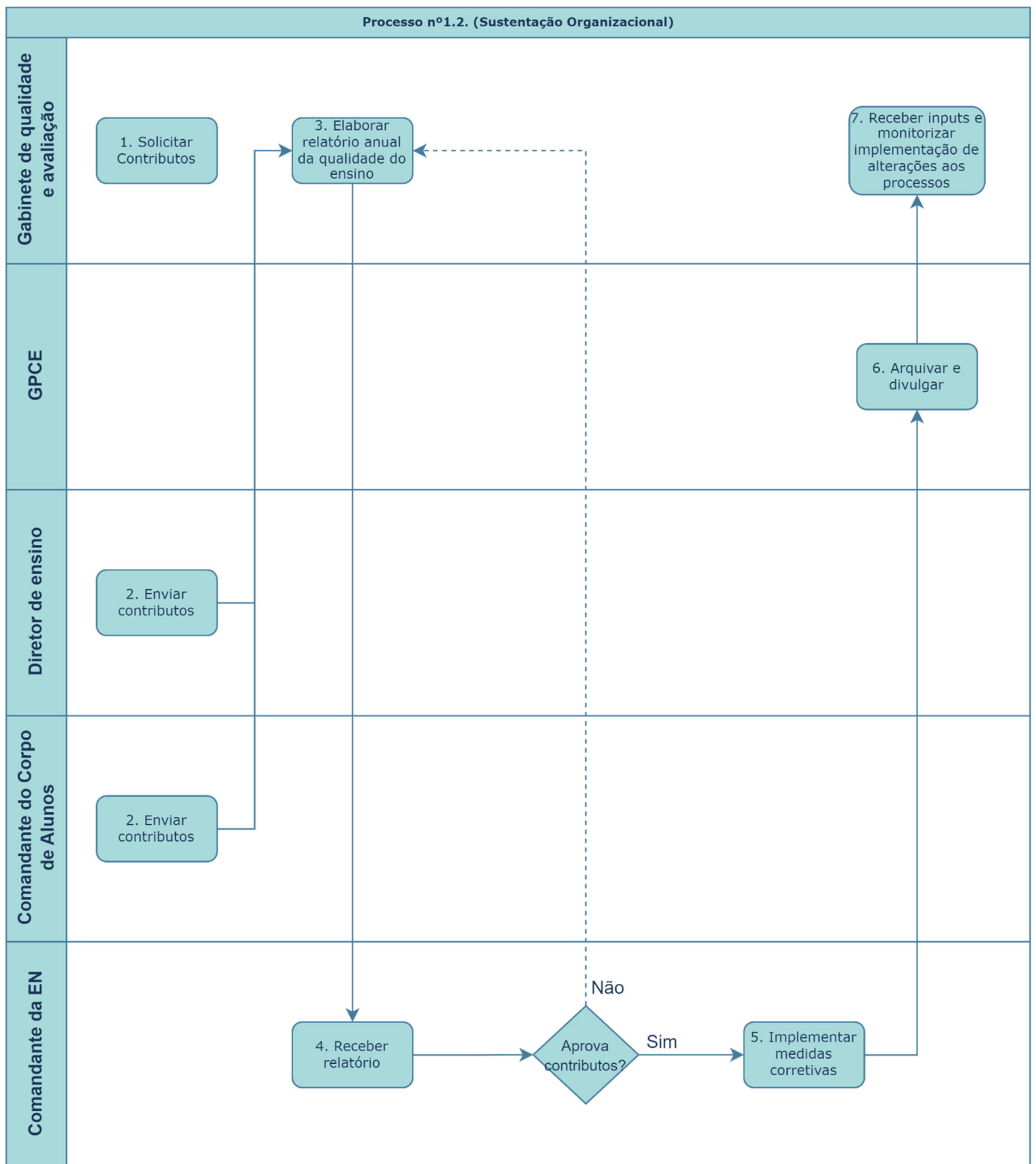
Guião de Entrevista

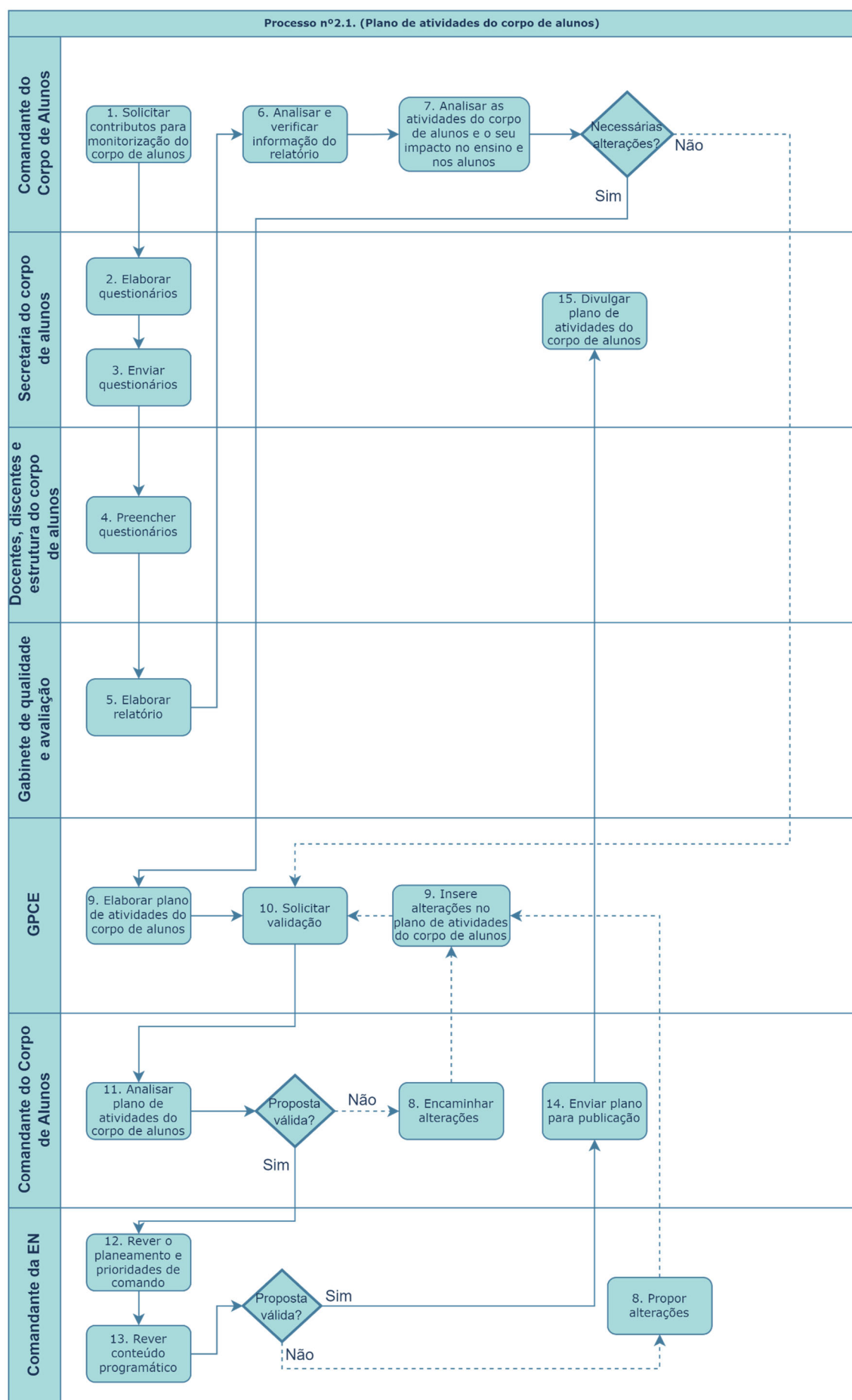
Apêndice D – Análise Detalhada

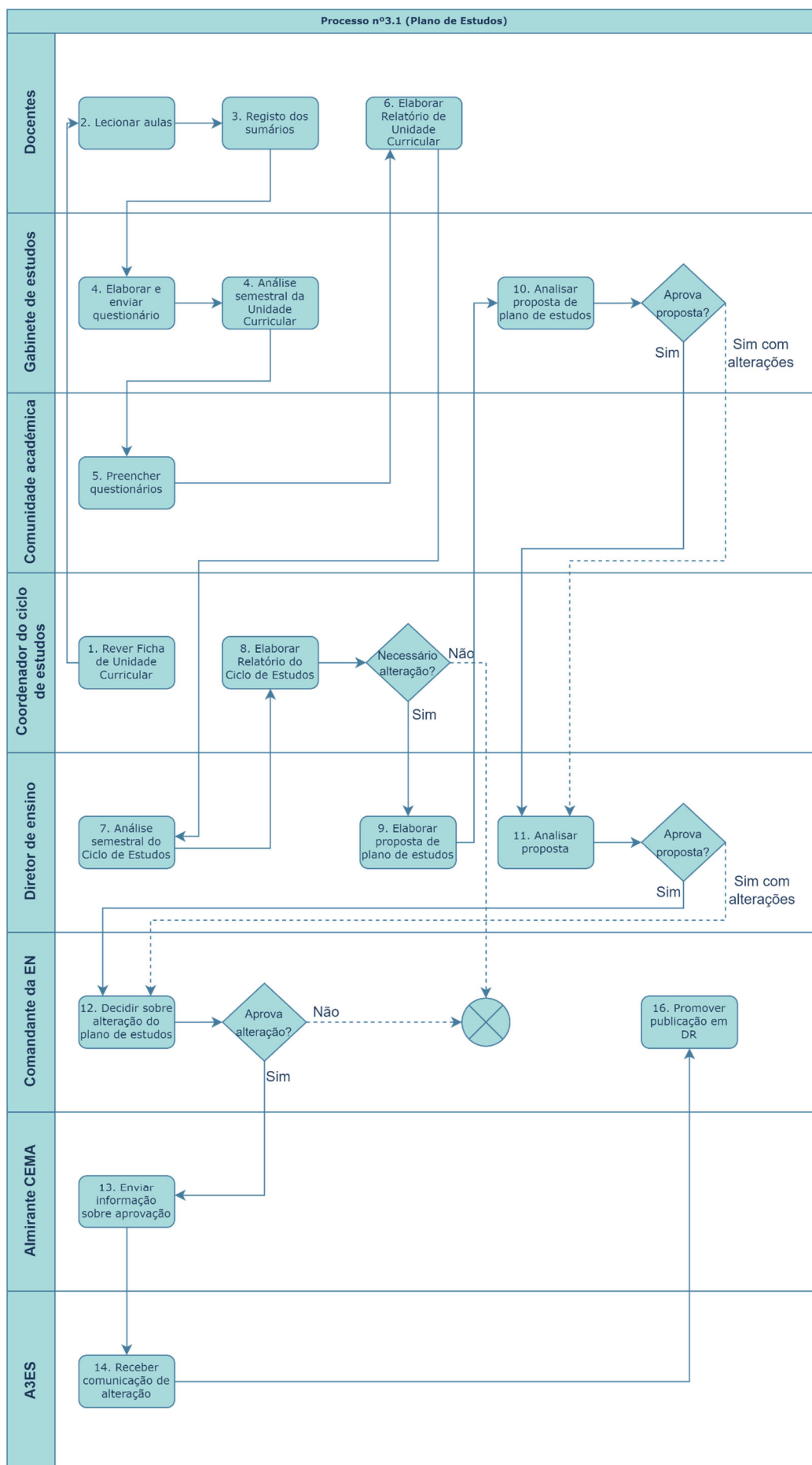
das Entrevistas Semiestruturadas

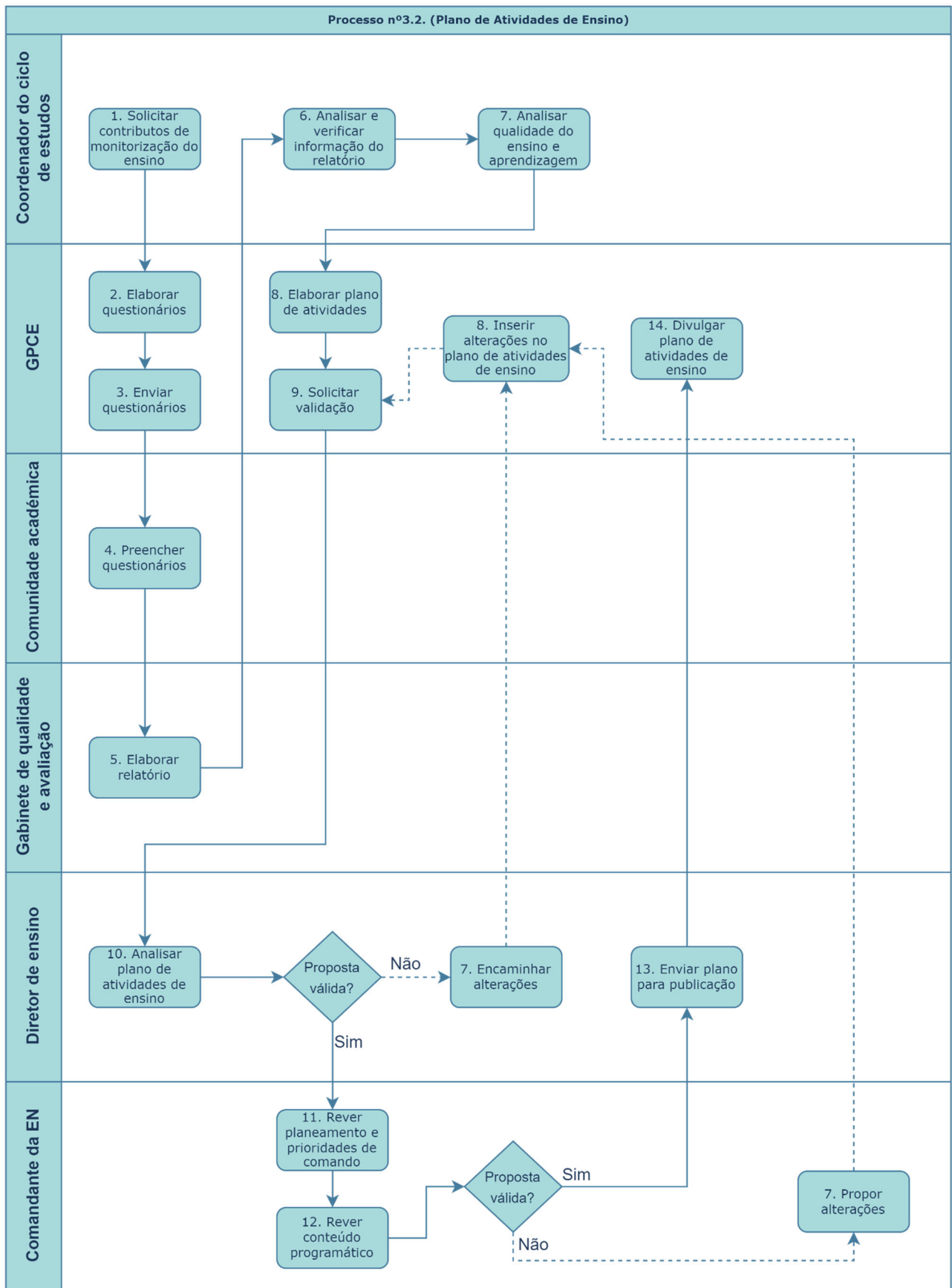
Apêndice A – Fluxogramas dos Processos de Qualidade

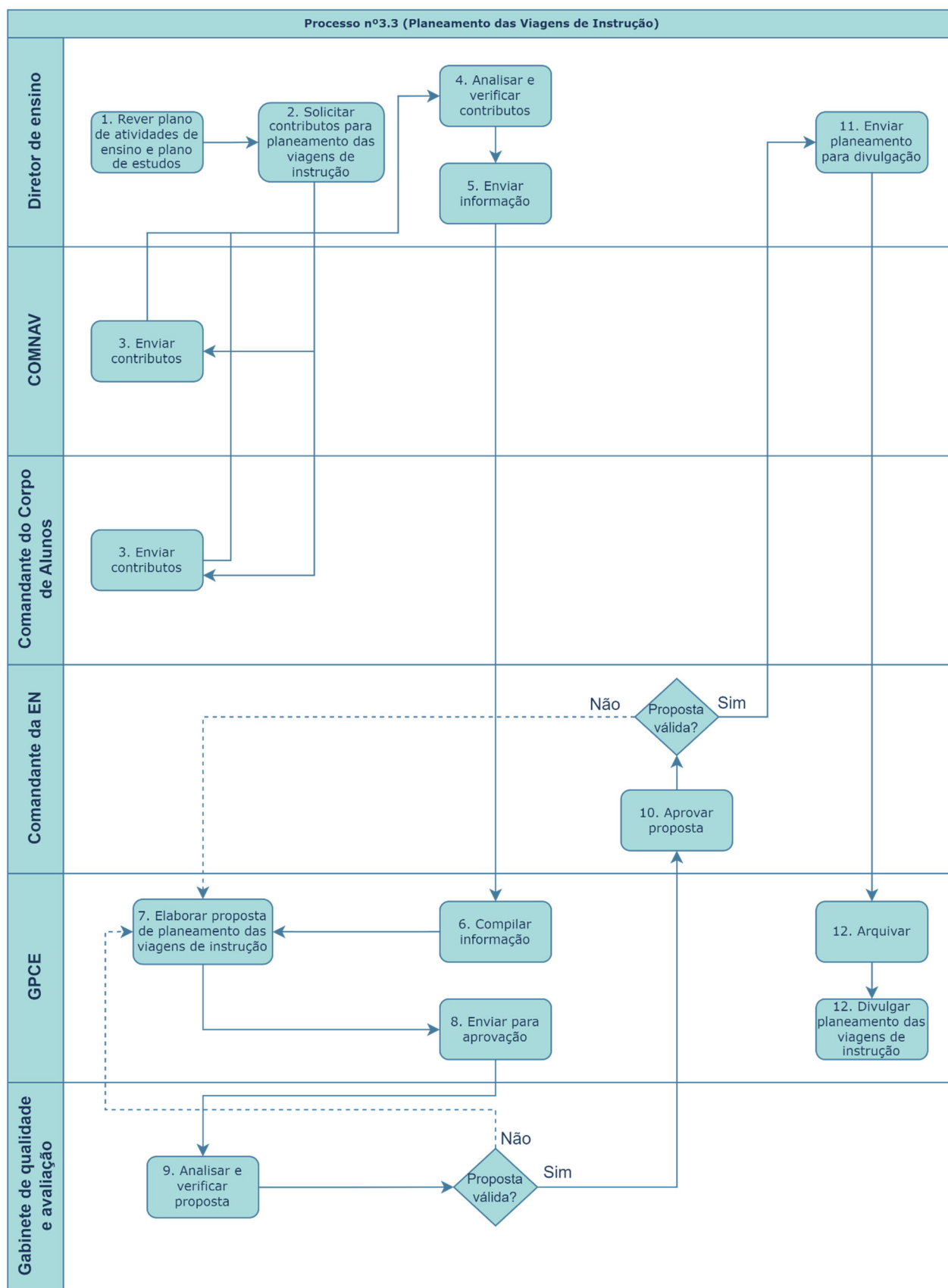


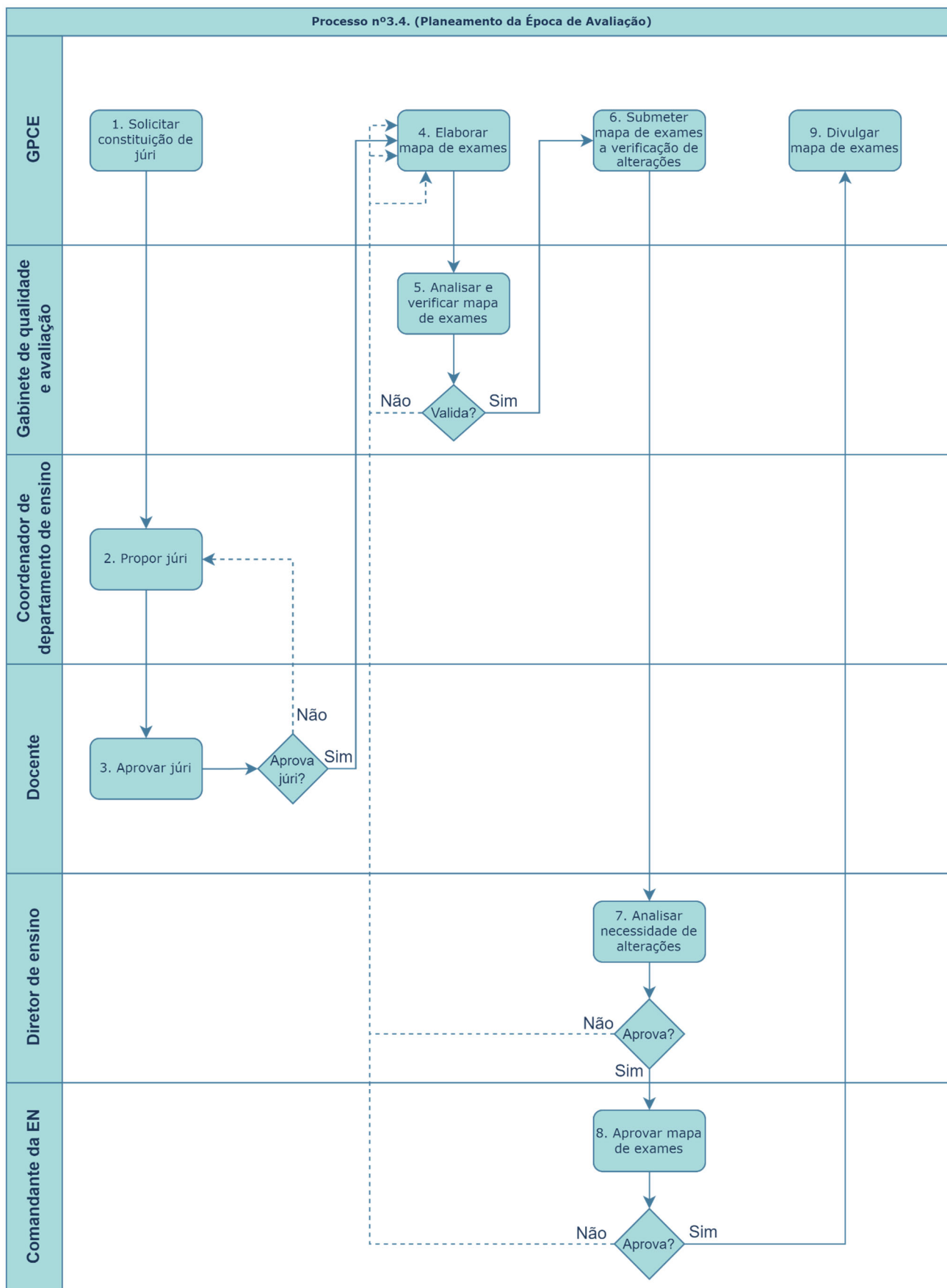


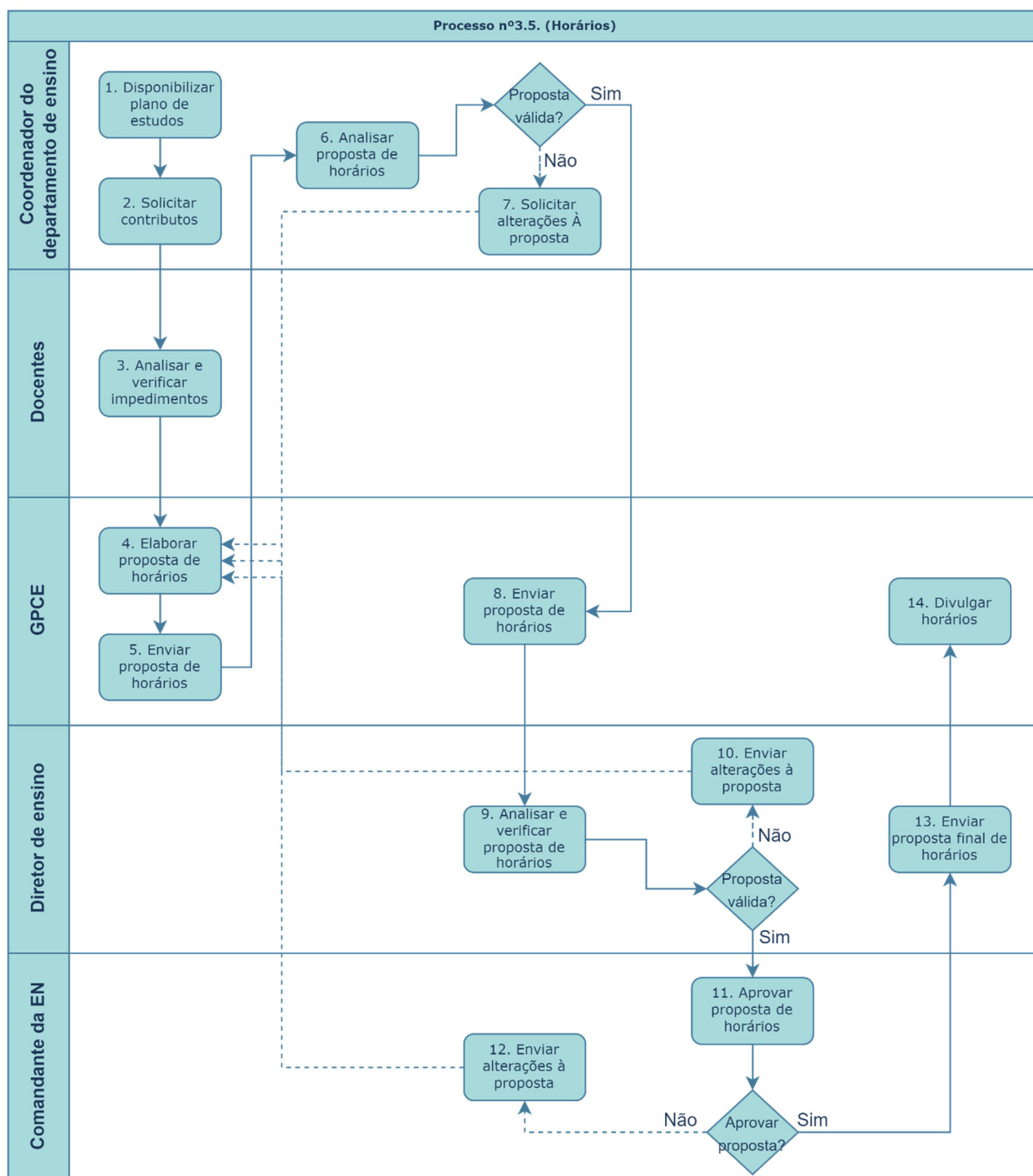


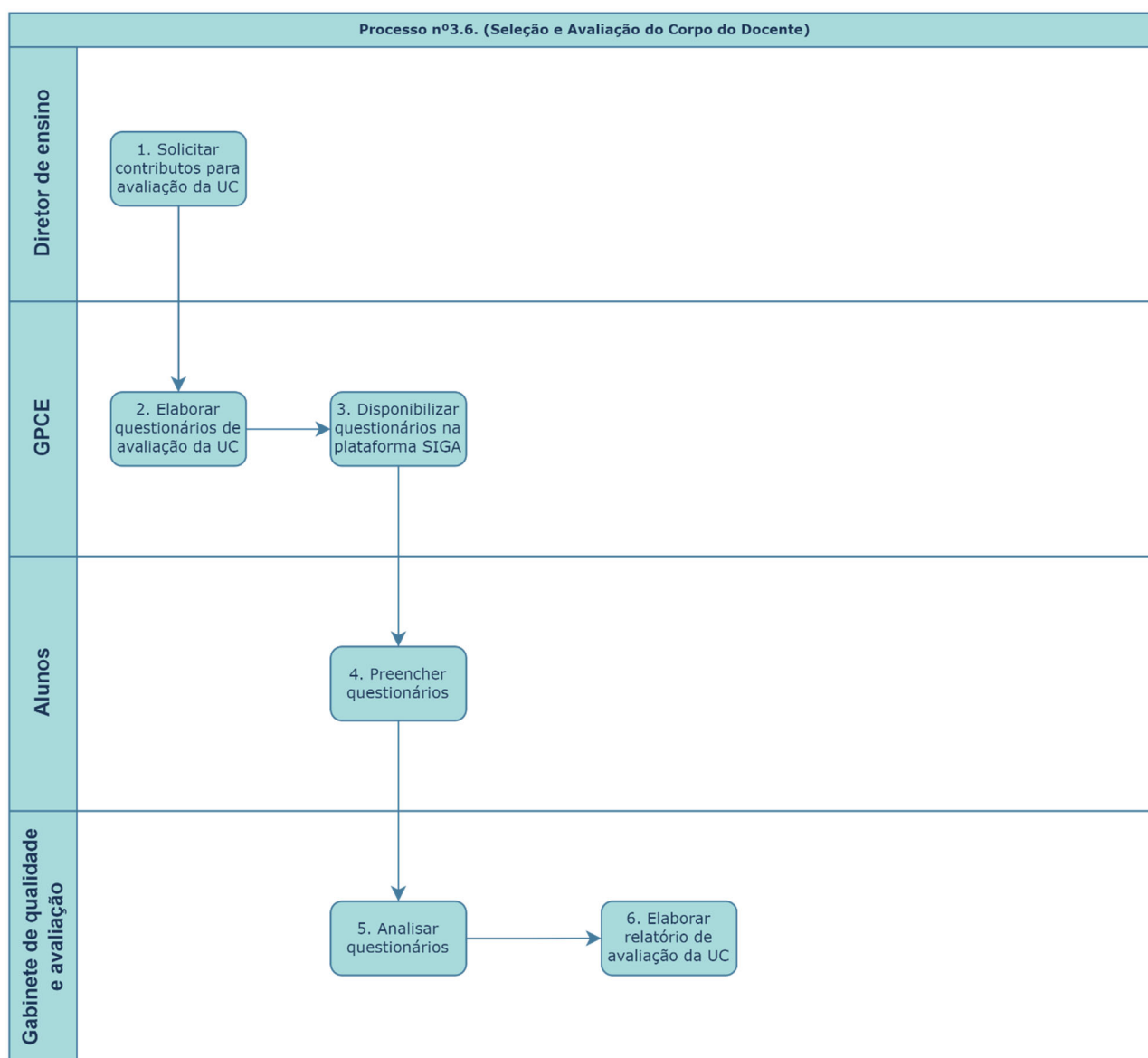


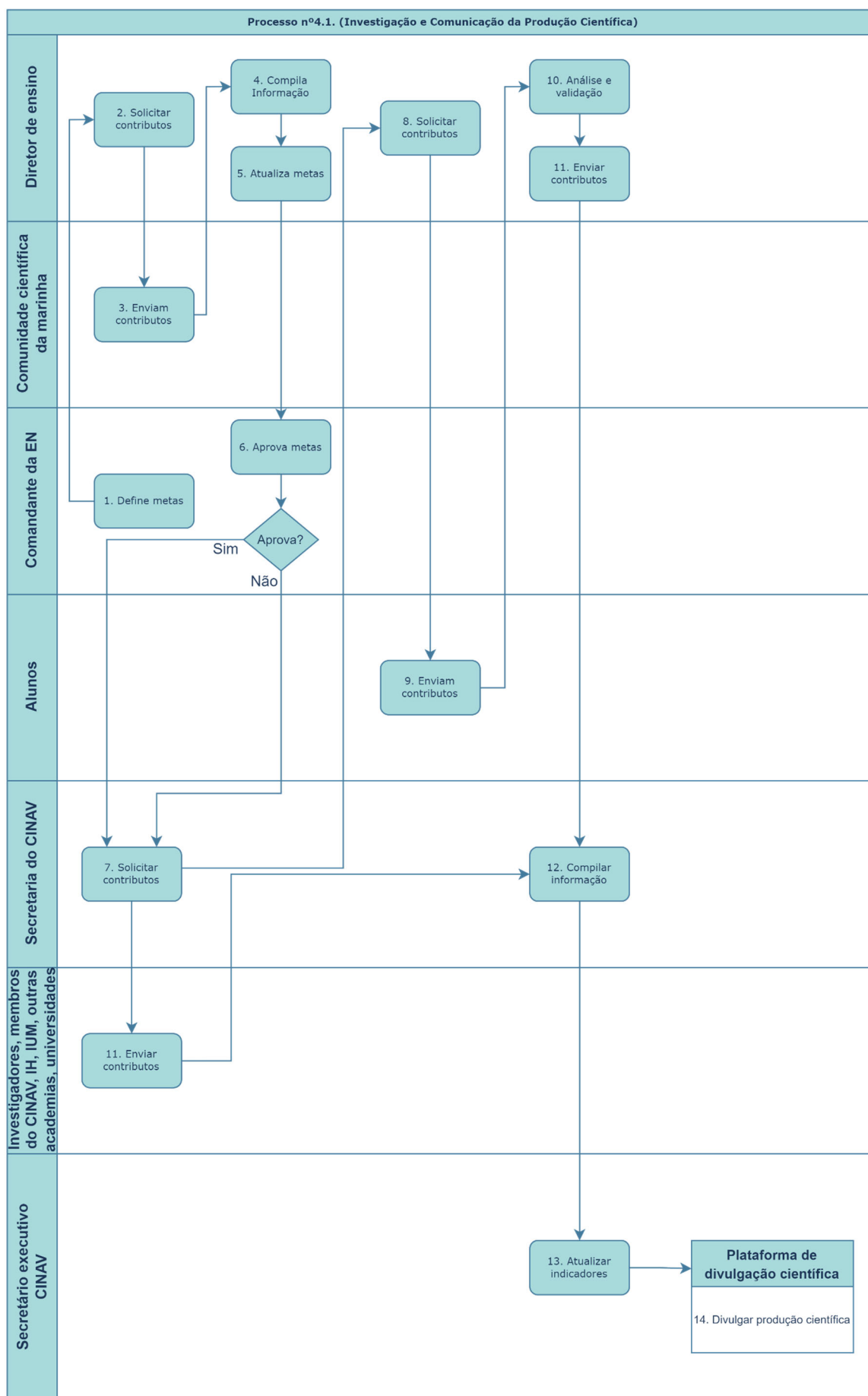


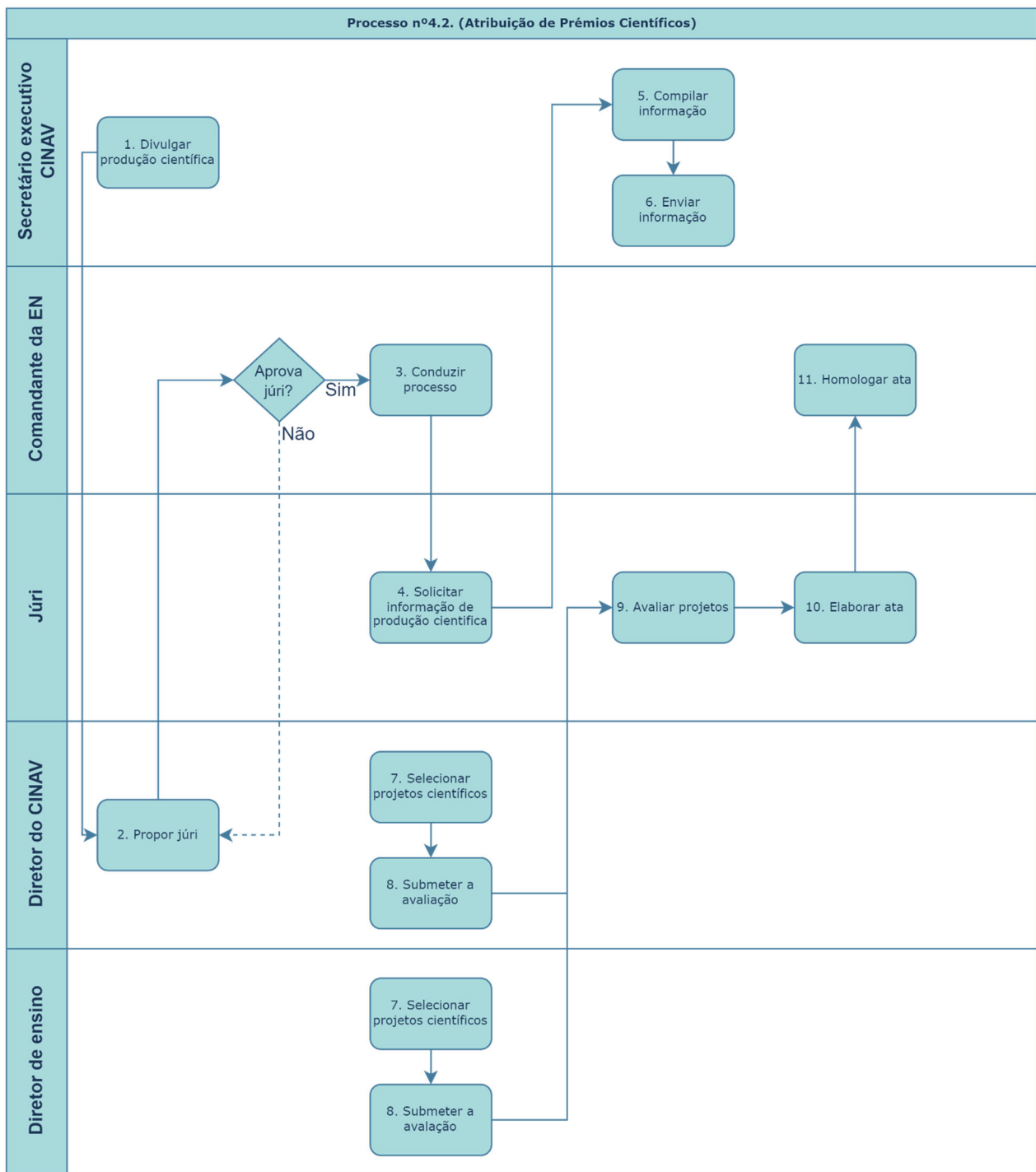


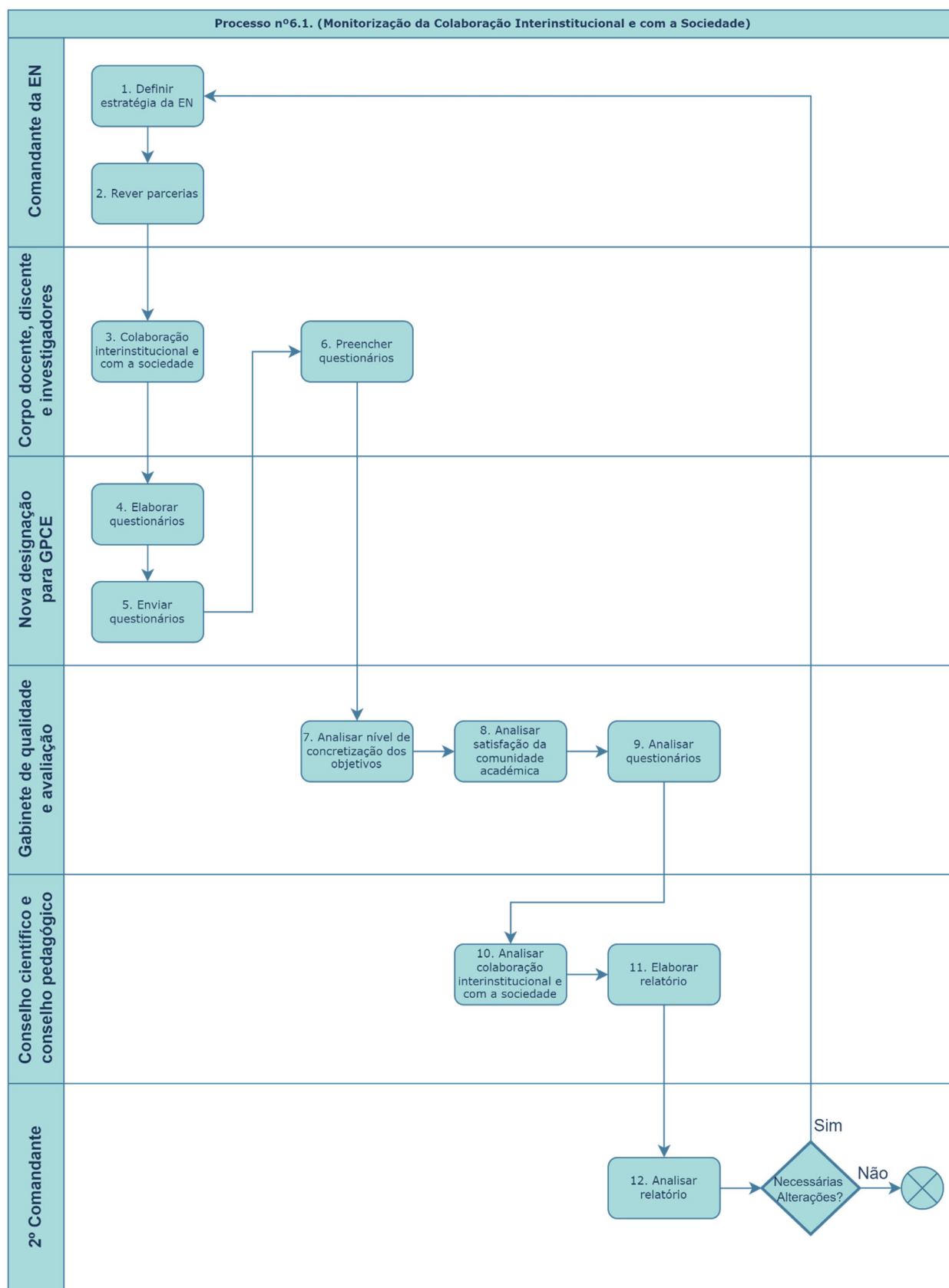


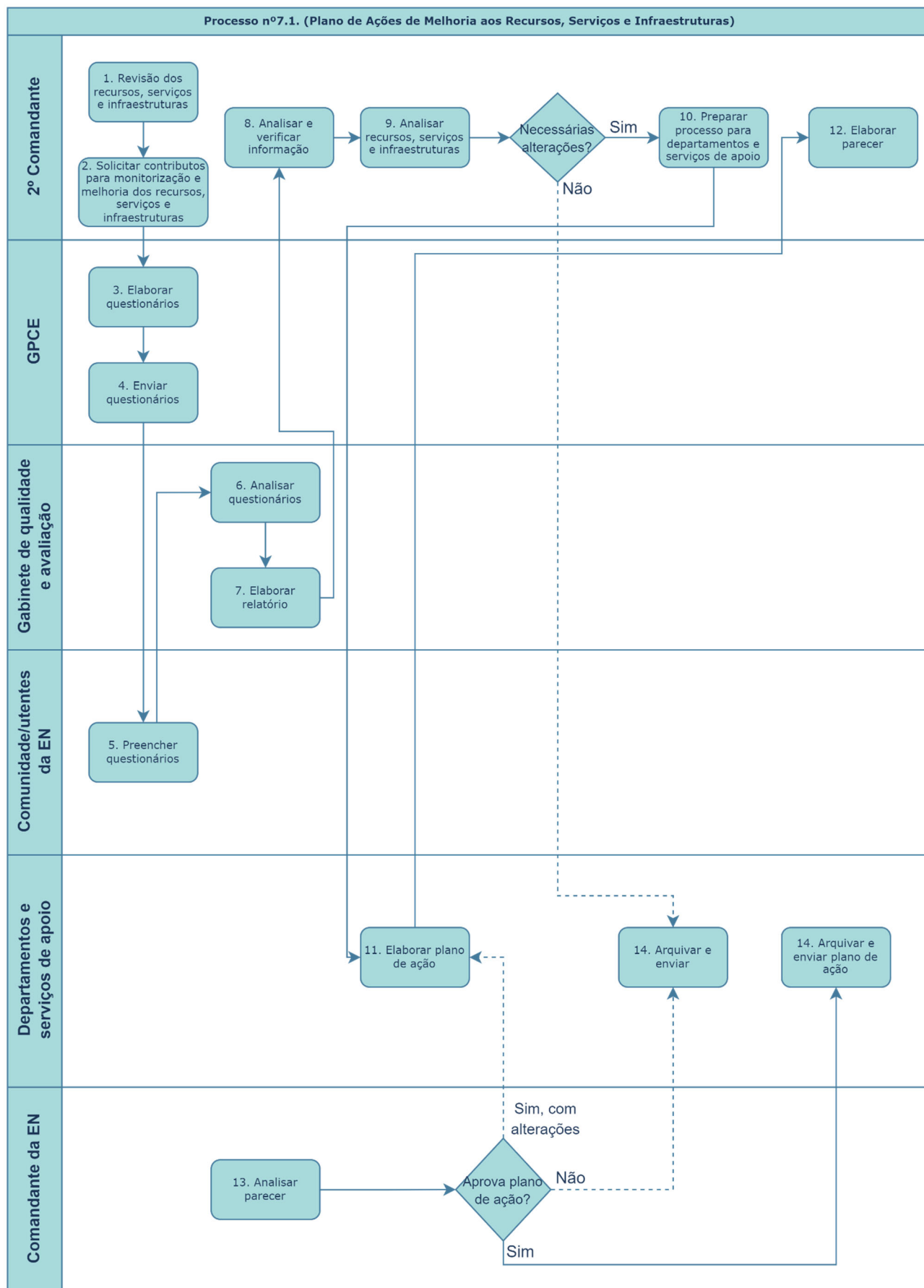


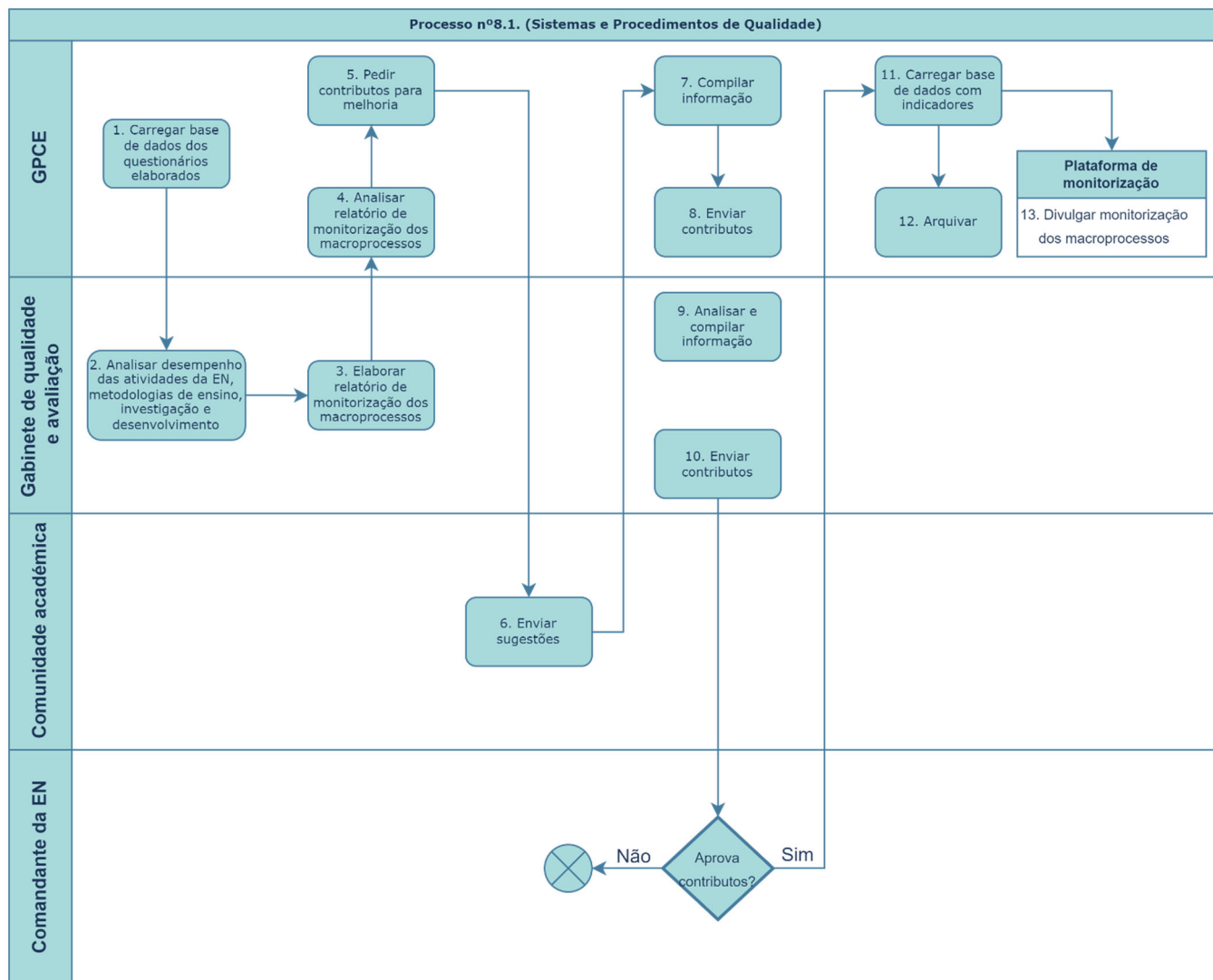


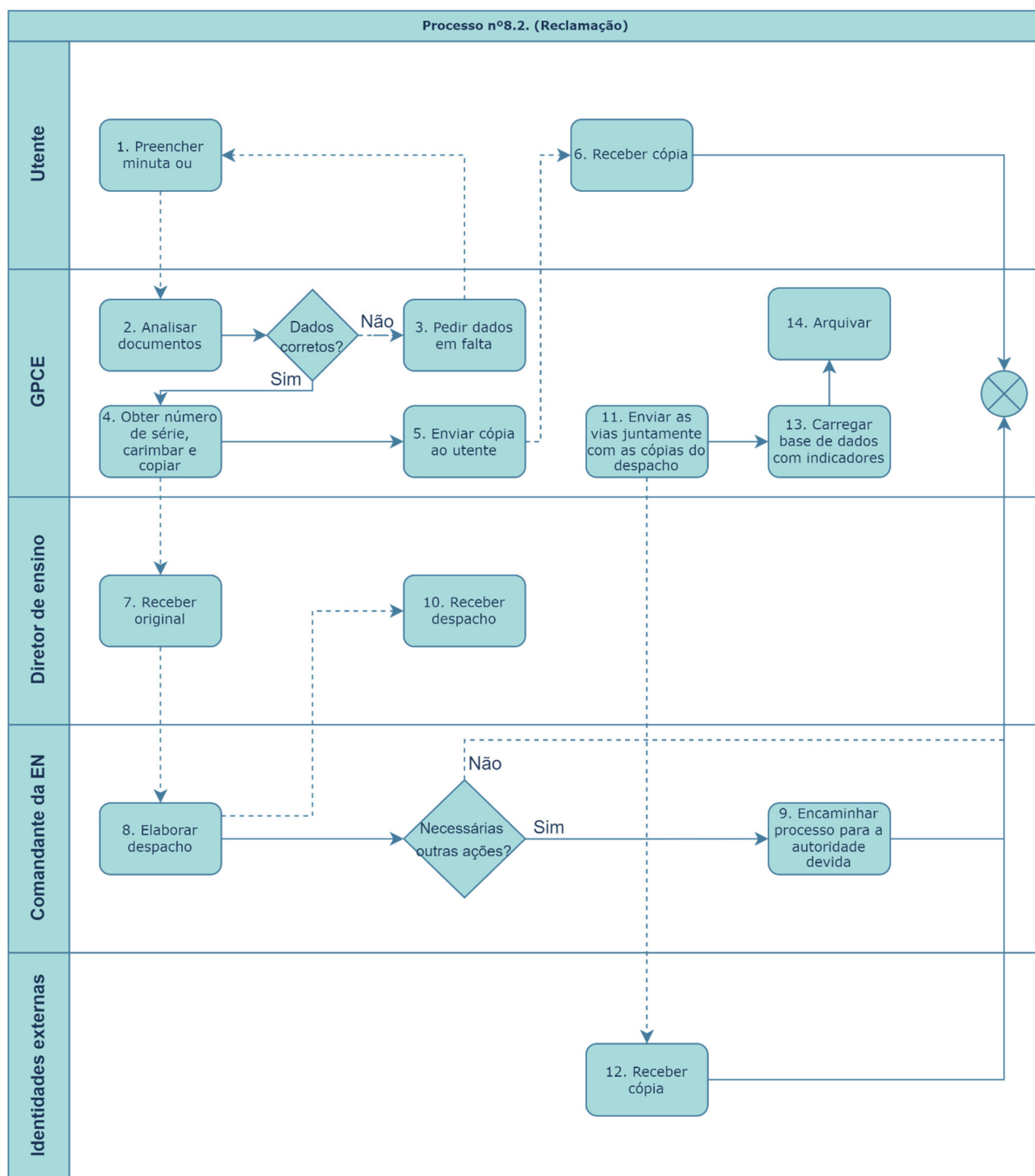












Apêndice B – Descrição dos Processos de Qualidade

Calendário Escolar – Processo 1.1.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Solicitar contributos para execução do calendário escolar	GPCE	- O GPCE, procede ao envio de um e-mail para os seguintes destinatários: • Diretor de ensino; • Diretor do CINAV; • Comandante do Corpo de Alunos. - Através deste e-mail são solicitados contributos sobre os objetivos e planos previstos para o ensino, investigação e atividades do Corpo de Alunos da EN. - Os contributos são solicitados duas vezes por ano, a primeira em junho e a segunda em novembro.	E-mail
2. Enviar contributos	Diretor de Ensino, diretor do CINAV e comandante do Corpo de Alunos	- O Diretor de Ensino, o diretor do CINAV e o comandante do Corpo de Alunos enviam os seus contributos no dia 31 de junho e no dia 31 de novembro. - Os contributos deverão ser enviados via e-mail para o GPCE.	E-mail
3. Compilar informação	GPCE	- O GPCE recebe por e-mail os contributos do diretor de ensino, diretor do CINAV e comandante do Corpo de Alunos e compila a informação por forma a enviá-la para aprovação.	E-mail

4. Enviar para aprovação	GPCE	- Após a compilação dos contributos solicitados, o GPCE procede ao envio dos mesmos por e-mail por forma a que o Gabinete de qualidade e avaliação verifique e aprove a informação recebida.	E-mail
5. Analisar e verificar informação	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação com base na informação recebida, valida a mesma. - Após analisar e verificar a informação o GQA tem duas opções: • Se não valida os contributos, são solicitados novos; • Se valida os contributos, o GPCE elabora uma proposta de calendário escolar, tendo em conta a informação recebida.	
6. Elaborar proposta para calendário escolar	GPCE	- O GPCE com base na informação recebida, procede à elaboração da proposta do calendário escolar. - Deve ser elaborado um calendário escolar, com informação detalhada, por semestre.	Calendário escolar
7. Analisar/avaliar proposta	Comandante da EN	- O Comandante da EN recebe a proposta de calendário escolar do Diretor de Ensino e procede à sua análise e avaliação por forma a proceder ou não à sua aprovação. - Após analisar e avaliar a proposta o Comandante da EN tem duas opções: • Não aprovar a proposta, sendo solicitada uma nova proposta de calendário escolar à Direção de Ensino; • Aprovar a proposta.	E-mail
8. Arquivar e enviar calendário escolar	GPCE	- O GPCE recebe do Comandante da EN a aprovação do calendário escolar procedendo ao seu arquivo e divulgação.	E-mail

Sustentação Organizacional – Processo 1.2.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registros e legislação (se aplicável)
1. Solicitar contributos	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação, procede ao envio de um e-mail para os seguintes destinatários: • Diretor de ensino; • Comandante do Corpo de Alunos. - Através deste e-mail são solicitados contributos para a elaboração de um relatório anual da qualidade do ensino na EN. - Os contributos são solicitados uma vez por ano, em junho.	E-mail
2. Enviar contributos	Diretor de Ensino e comandante do Corpo de Alunos	- O Diretor de ensino e o Comandante do Corpo de Alunos enviam os seus contributos até ao dia 31 de junho. - Os contributos deverão ser enviados via e-mail para o Gabinete de qualidade e avaliação.	E-mail
3. Elaborar relatório anual da qualidade do ensino	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação recebe por e-mail os contributos do Diretor de Ensino e do comandante do Corpo de Alunos, procedendo à compilação da informação para elaborar o relatório anual da qualidade do ensino na Escola Naval.	E-mail
4. Receber relatório	Comandante da EN	- O comandante da EN recebe o relatório anual da qualidade do ensino e com base no mesmo	E-mail

		procede à sua análise e avaliação, por forma a aprovar ou não o relatório. - Após analisar e avaliar o relatório, o comandante da EN tem duas opções: • Se não aprova os contributos do relatório, é solicitada a elaboração de outro relatório anual da qualidade do ensino ao Gabinete de qualidade e avaliação. • Se aprova os contributos do relatório, o comandante da EN implementa medidas corretivas à qualidade do ensino.	
5.Implementar medidas corretivas	Comandante da EN	- O Comandante da EN após ter aprovado os contributos presentes no relatório anual da qualidade do ensino, procede à implementação de medidas corretivas. - Estas medidas devem de ser implementadas anualmente, se forem necessárias.	
6. Arquivar e divulgar	GPCE	- O GPCE recebe do Comandante da EN o relatório anual da qualidade do ensino e o processo de implementação de medidas corretivas, procedendo ao seu arquivo e divulgação.	
7. Receber inputs e monitorizar implementação de alterações aos processos	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação convoca a comissão de avaliação interna para receber inputs e acompanhar a implementação de alterações aos processos.	E-mail

Plano de Atividades do Corpo de Alunos – Processo 2.1.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registros e legislação (se aplicável)
1. Solicitar contributos para monitorização do Corpo de Alunos.	Comandante do Corpo de Alunos	- O comandante do Corpo de Alunos, procede ao envio de um e-mail para a secretaria do Corpo de Alunos. - Através deste e-mail são solicitados contributos para a monitorização do Corpo de alunos. - Os contributos são solicitados uma vez por ano, em maio.	E-mail
2. Elaborar questionários	Secretaria do Corpo de Alunos	- A secretaria do Corpo de Alunos elabora os questionários para monitorização das atividades do CAL até dia 31 de maio.	
3. Enviar questionários	Secretaria do Corpo de Alunos	- No dia 15 de junho a secretaria do Corpo de Alunos envia os questionários via e-mail para os seguintes destinatários: • Corpo docente; • Corpo discente; • Estrutura do Corpo de Alunos.	E-mail
4. Preencher questionários	Corpo docente, discente e estrutura do Corpo de Alunos	- O corpo docente, discente e estrutura do Corpo de Alunos responde aos questionários enviados via e-mail até dia 31 de junho para posterior análise e elaboração de um relatório pelo Gabinete de qualidade e avaliação.	E-mail
5. Elaborar relatório	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação recebe os contributos para monitorização do Corpo de Alunos, a partir dos questionários preenchidos e	

		procede à compilação dos mesmos para a elaboração de um relatório. - Este relatório será posteriormente analisado pelo CCA.	
6. Analisar e verificar informação do relatório	Comandante do Corpo de Alunos	- O comandante do Corpo de Alunos com base no relatório recebido, procede à análise e verificação da informação contida no mesmo.	
7. Analisar as atividades do Corpo de Alunos e o seu impacto no ensino e nos alunos	Comandante do Corpo de Alunos	- De seguida, o comandante do Corpo de Alunos vai analisar as atividades do Corpo de Alunos e o seu impacto no ensino e nos alunos. - Após esta análise e, a partir do relatório elaborado pelo Gabinete de qualidade de avaliação o CCA tem duas opções: • Se forem necessárias alterações, o GPCE procede à elaboração do plano de atividades do Corpo de Alunos realizado a partir dos contributos recebidos. • Se não forem necessárias alterações, o GPCE não elabora uma nova proposta de plano de atividades do Corpo de Alunos, levando o plano antigo a aprovação pelo Comandante da EN, que poderá sugerir alterações.	E-mail
8. Propor alterações / encaminhar alterações	Comandante do Corpo de Alunos e Comandante da EN	- No caso de o CCA ou o Comandante da EN não aprovarem o plano de atividades do Corpo de Alunos são propostas novas alterações ao mesmo, que serão inseridas pelo GPCE.	E-mail
9. Elaborar plano de atividades do Corpo de Alunos	GPCE	- O GPCE aquando da decisão de necessidade de alteração do plano de atividades pelo CCA, elabora uma proposta de plano de atividades do Corpo de Alunos. - A revisão do plano de atividades do Corpo de Alunos, deve ser realizada trimestralmente, em	

		agosto, novembro e abril, por forma a minimizar os impactos das alterações que possam ocorrer ao longo do ano letivo.	
10. Solicitar validação	GPCE	- Após a elaboração da proposta de plano de atividades do Corpo de Alunos, o GPCE vai solicitar a validação do mesmo ao CCA.	E-mail
11. Analisar plano de atividades do Corpo de Alunos	Comandante do Corpo de Alunos	- O CCA recebe a proposta de plano de atividades do Corpo de Alunos elaborado pelo GPCE, e procede à sua análise e verificação, tendo duas opções: • Se não aprovar, efetua as alterações necessárias e encaminha para o GPCE que irá inserir as mesmas no plano de atividades; • Se aprovar, envia o plano de atividades para aprovação do comandante da EN.	
12. Rever o planeamento e prioridades de comandando	Comandante da EN	- Após o 2º comandante aprovar a proposta de plano de atividades do CAL, o comandante da EN procede à revisão do planeamento e das prioridades de comando.	
13. Rever conteúdo programático	Comandante da EN	- De igual forma, o comandante da EN procede à revisão do conteúdo programático, podendo tomar duas decisões: • Se não aprova, propõe as alterações necessárias à proposta e encaminha para o GPCE que as irá inserir no plano de atividades do CAL; • Se aprovar a proposta, encaminha o plano para o 2º comandante que o enviará para publicação.	
14. Enviar plano para publicação	Comandante do Corpo de Alunos	- O CCA envia o plano de atividades do Corpo de Alunos aprovado pelo comandante da EN para publicação.	E-mail

15. Divulgar plano de atividades do Corpo de Alunos	Secretaria do Corpo de Alunos	- A secretaria do Corpo de Alunos recebe o plano de atividades do CAL e divulga via e-mail.	E-mail
---	-------------------------------	---	--------

Plano de estudos – Processo 3.1.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Rever Ficha de Unidade Curricular	Coordenador do ciclo de estudos	- O coordenador do ciclo de estudos revê a Ficha de Unidade Curricular duas vezes por ano, em setembro e em janeiro.	
2. Lecionar aulas	Docentes	- Os docentes lecionam e conduzem as aulas da sua Unidade Curricular (UC).	
3. Registo dos sumários	Docentes	- Os docentes procedem ao registo contínuo dos sumários ao longo do semestre.	
4. Elaborar e enviar questionários/ Análise semestral da UC	Gabinete de estudos	- Nos meses de dezembro e junho, o Gabinete de estudos elabora os questionários para monitorização e análise semestral da UC. - Envia questionários para serem preenchidos pela comunidade académica até aos dias 31 de dezembro e 31 de junho.	E-mail
5. Preencher questionários	Comunidade académica	- A comunidade académica preenche os questionários elaborados pelo Gabinete de estudos, permitindo aos docentes elaborar o Relatório da Unidade Curricular (RUC).	E-mail
6. Elaborar relatório de Unidade Curricular	Docentes	- Os docentes com base nos contributos da comunidade académica procedem à realização do RUC.	

7. Análise semestral do ciclo de estudos	Diretor de Ensino	- Após elaboração do RUC, o diretor de ensino procede à análise semestral do ciclo de estudos, que deverá ser realizada nos meses de dezembro e junho. - Envia os seus contributos para o coordenador do ciclo de estudos via e-mail.	E-mail
8. Elaborar relatório do Ciclo de Estudos	Coordenador do ciclo de estudos	- O coordenador do ciclo de estudos elabora o Relatório do Ciclo de Estudos (RCE), a partir dos contributos enviados da análise do Diretor de Ensino. - Após a elaboração do RCE, o coordenador do ciclo de estudos decide se são ou não necessárias alterações ao plano de estudos, tendo duas opções: • Se necessita de alterações, o diretor de ensino elabora uma proposta para o novo plano de estudos; • Se não necessita de alterações, o processo termina e mantém-se o mesmo plano de estudos.	E-mail
9. Elaborar proposta de plano de estudos	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino procede à elaboração da proposta de plano de estudos. - A proposta é enviada via e-mail para o gabinete de estudos que efetuará a sua análise a fim de aprovar ou não os contributos.	E-mail
10. Analisar proposta de plano de estudos	Gabinete de estudos	- O gabinete de estudos recebe a proposta do novo plano de estudos do Diretor de Ensino e analisa-a. - Após esta análise o gabinete de estudos tem duas opções: • Se aprova, envia a proposta para o comandante da EN que procede à	Parecer / Proposta com alterações do gabinete de estudos

		decisão sobre alteração do plano de estudos; • Se aprova com alterações, envia para o Diretor de Ensino, que voltará a analisar a proposta com as atualizações a fim de realizar ou não mais alterações.	
11. Analisar proposta	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino recebe a proposta do plano de estudos com alterações e procede à sua análise onde poderá tomar duas decisões: • Aprova as novas alterações e encaminha a proposta, para que o comandante da EN decida sobre a alteração do plano; • Procede à realização de novas alterações à proposta do gabinete de estudos e encaminha-a, para que o comandante da EN decida sobre a alteração do plano.	Parecer / Proposta com alterações do diretor de ensino
12. Decidir sobre alteração do plano de estudos	Comandante da EN	- O comandante da Escola Naval, considerando os pareceres e propostas para a criação de um novo plano de estudos decide sobre a alteração ou não do mesmo, tendo duas opções: • Se aprova, encaminha a proposta para o Almirante CEMA, que irá enviar a informação sobre a aprovação para a A3ES; • Se não aprova, o processo termina, mantendo-se o mesmo plano de estudos.	
13. Enviar informação sobre aprovação	Almirante CEMA	- O Almirante CEMA recebe a informação de que o comandante da EN aprovou a alteração do plano de estudos.	

		- Analisa a nova proposta do plano de estudos que após aprovação do Ministério da Defesa Nacional é encaminhada para a A3ES.	
14. Receber comunicação de alteração	A3ES	- A A3ES recebe a comunicação da alteração ao plano de estudos da EN acompanhada de: • Descrição sumária da(s) alteração(ões); • Caracterização, estrutura curricular e plano de estudos do ciclo alterado.	
15. Promover publicação em DR	Comandante da EN	- É promovida a publicação da estrutura curricular e do plano de estudos no Diário da República (DR), com menção expressa da data de comunicação da alteração à A3ES. - Após publicação, o GPCE é responsável por arquivar e divulgar internamente o plano de estudos.	

Plano de Atividades de Ensino – Processo 3.2.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Solicitar contributos para monitorização do ensino	Coordenador do ciclo de estudos	- O coordenador do ciclo de estudos, procede ao envio de um e-mail para o GPCE. - Através deste e-mail são solicitados contributos para a monitorização do ensino e aprendizagem da EN. - Os contributos são solicitados uma vez por ano, em maio.	E-mail

2. Elaborar questionários	GPCE	- O GPCE elabora os questionários para monitorização do ensino e aprendizagem até dia 31 de maio.	
3. Enviar questionários	GPCE	- No dia 15 de junho o GPCE envia os questionários via e-mail para os seguintes destinatários: • Corpo docente; • Corpo discente; • Corpo não docente.	E-mail
4. Preencher questionários	Comunidade académica	- A comunidade académica responde aos questionários enviados via e-mail até dia 31 de junho para posterior análise e elaboração de um relatório pelo Gabinete de qualidade e avaliação.	E-mail
5. Elaborar relatório	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação recebe os contributos para monitorização do ensino e aprendizagem a partir dos questionários preenchidos, e procede à compilação dos mesmos para a elaboração de um relatório. - Este relatório será posteriormente analisado pelo coordenador do ciclo de estudos.	
6. Analisar e verificar informação do relatório	Coordenador do ciclo de estudos	- O coordenador do ciclo de estudos com base no relatório recebido, procede à análise e verificação da informação/ contributos do mesmo.	
7. Analisar qualidade do ensino e aprendizagem / Propor alterações	Coordenador do ciclo de estudos, Diretor de Ensino e Comandante da EN	- De seguida, o coordenador do ciclo de estudos vai analisar a qualidade do ensino e aprendizagem. - Após esta análise, são enviados contributos via e-mail para o GPCE, que irá elaborar a nova proposta de plano de atividades de ensino. - Da mesma forma, se posteriormente o Diretor de Ensino ou o comandante da EN não	E-mail

		aprovarem a proposta de plano de atividades, irão encaminhar novas alterações para o GPCE inserir no plano proposto.	
8. Elaborar plano de atividades de ensino / Inserir alterações no plano de atividades de ensino.	GPCE	- O GPCE recebe os contributos da análise realizada pelo coordenador do ciclo de estudos e elabora uma proposta de plano de atividades. - Na continuação do último tópico abordado no procedimento anterior, o GPCE irá inserir as alterações feitas pelo Diretor de Ensino e pelo comandante da EN no plano de atividades proposto inicialmente.	E-mail
9. Solicitar validação	GPCE	- Após a elaboração da proposta do plano de atividades de ensino, o GPCE solicitará a validação do mesmo ao Diretor de Ensino.	E-mail
10. Analisar plano de atividades de ensino	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino recebe a proposta de plano de atividades de ensino elaborada pelo GPCE, e procede à sua análise e verificação, tendo duas opções: • Se não aprova, efetua as alterações necessárias e encaminha para o GPCE que irá inserir as mesmas no plano de atividades; • Se aprova, envia o plano de atividades para aprovação do comandante da EN.	
11. Rever o planeamento e prioridades de comando	Comandante da EN	- Após Diretor de Ensino aprovar a proposta de plano de atividades de ensino, o comandante da EN procede à revisão do planeamento e das prioridades de comando.	
12. Rever conteúdo programático	Comandante da EN	- De igual forma, o comandante da EN procede à revisão do conteúdo programático, onde pode tomar duas decisões: • Se não aprovar a proposta, propõe as alterações necessárias à mesma e	

		encaminha para o GPCE que as irá inserir no plano de atividades; • Se aprovar a proposta, encaminha o plano para o Diretor de Ensino que enviará o plano para publicação.	
13. Enviar plano para publicação	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino envia o plano de atividades aprovado pelo comandante da EN para publicação.	E-mail
14. Divulgar plano de atividades de ensino	GPCE	- O GPCE recebe o plano de atividades de ensino e divulga-o via e-mail.	E-mail

Planeamento das Viagens de Instrução – Processo 3.3.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Rever plano de atividades de ensino e plano de estudos	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino revê o plano de atividades de ensino e o plano de estudos, por forma a garantir um alinhamento entre as viagens de instrução e os objetivos e metas estabelecidos nesses planos, vocacionando as viagens para a aprendizagem dos alunos.	Plano de estudos Plano de atividades de ensino
2. Solicitar contributos para planeamento das viagens de instrução	Diretor de Ensino	- Após revisão do plano de estudos e do plano de atividades de ensino, o Diretor de Ensino solicita contributos ao COMNAV e ao comandante do Corpo de Alunos, garantindo que compila toda a informação necessária para a elaboração da proposta das viagens de instrução.	

		- O Diretor de Ensino solicita contributos uma vez por ano em fevereiro.	
3. Enviar contributos	COMNAV Comandante do Corpo de Alunos	- O COMNAV e o comandante do Corpo de Alunos enviam via e-mail os seus contributos ao Diretor de Ensino até dia 15 de março. - O COMNAV procede ao envio do planeamento operacional dos navios da armada. - O CCA envia contributos sobre o plano de atividades do Corpo de Alunos.	Planeamento Operacional
4. Analisar e verificar contributos	Diretor de Ensino	- Os contributos do COMNAV e do comandante do Corpo de Alunos são encaminhados para o Diretor de Ensino apenas para análise e verificação da informação.	E-mail
5. Enviar informação	Diretor de Ensino	- Após análise e verificação dos contributos o Diretor de Ensino envia, via e-mail, a informação para o GPCE.	E-mail
6. Compilar informação	GPCE	- O GPCE compila toda a informação recebida relativa ao planeamento operacional dos navios da armada, do plano de atividades do Corpo de Alunos/ensino e do plano de estudos.	
7. Elaborar proposta de planeamento das viagens de instrução	GPCE	- Após compilação da informação, o GPCE procede à elaboração da proposta de planeamento das viagens de instrução.	E-mail
8. Enviar para validação	GPCE	- O GPCE envia a proposta de planeamento das viagens de instrução de cada ano curricular para o Gabinete de qualidade e avaliação.	E-mail
9. Analisar e verificar proposta	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação recebe a proposta do GPCE e procede à sua avaliação e validação, tendo duas opções: • Se não valida, efetua as alterações necessárias e encaminha para o GPCE que irá inserir as mesmas no	E-mail

		planeamento das viagens de instrução por si elaborado; Se valida, envia o planeamento para o Diretor de Ensino o levará a despacho do Comandante da EN.	
10. Aprovar proposta	Comandante da EN	- O Comandante da EN recebe a proposta elaborada pelo GPCE e validada pelo Gabinete de qualidade e avaliação, tendo duas opções: - Se não aprova, efetua as alterações necessárias e encaminha para o GPCE que irá inserir as mesmas no planeamento das viagens de instrução por si elaborado; - Se aprova, o Diretor de Ensino procede ao envio para o GPCE do planeamento, para ser divulgado.	Proposta de planeamento das viagens de instrução de cada ano curricular.
11. Enviar planeamento para divulgação	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino envia o planeamento das viagens de instrução aprovado pelo Comandante da EN para publicação.	E-mail
12. Arquivar / Divulgar planeamento das viagens de instrução	GPCE	- O GPCE recebe o planeamento das viagens de instrução de cada ano curricular, arquiva e divulga via e-mail.	E-mail

Planeamento da Época de Avaliação – Processo 3.4.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Solicitar constituição de júri	GPCE	- O GPCE, de acordo com a lista de alunos que irão a exame, irá solicitar a constituição de um	E-mail

		júri via e-mail ao Coordenador do departamento de ensino.	
2. Propor júri	Coordenador do departamento de ensino	- O Coordenador do departamento de ensino recebe o e-mail do GPCE e sugere um júri, com três docentes para cada Unidade Curricular. - Encaminha para os docentes das UC's o respetivo júri que irá a aprovação.	E-mail
3. Aprovar júri	Docente	- Os docentes recebem do Coordenador do departamento de ensino as propostas de júri responsáveis por cada uma das Unidades Curriculares, tendo duas opções: • Se aprova o júri, dá continuidade ao processo e o GPCE procede à elaboração da proposta de mapa de exames; • Se não aprova o júri, o Coordenador do departamento de ensino indica uma nova constituição de júri.	E-mail
4. Elaborar mapa de exames	GPCE	- Após a decisão da constituição do júri, o GPCE, com base na informação recebida, elabora a proposta de mapa exames que será encaminhada para aprovação do Gabinete de qualidade e avaliação. - A elaboração do mapa de exames é realizada duas vezes por ano, no final do primeiro e segundo semestres do Mestrado Integrado (MI). - O GPCE elabora um mapa de exames para cada ano curricular. - Deverá incluir a seguinte informação no mapa de exames a elaborar: • Código e designação da unidade curricular.	Proposta de mapa de exames

		• Data, hora e local de realização do exame. • Constituição do júri. • Alunos admitidos a exame (esta informação é retirada do SIGA).	
5. Analisar e verificar mapa de exames	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação recebe os contributos do GPCE e procede à análise e verificação da proposta do mapa de exames, tendo duas opções: • Se valida o mapa de exames, este é encaminhado novamente para GPCE que irá submetê-lo ao Diretor de Ensino; • Se não valida o mapa de exames, o GPCE realiza uma nova proposta.	E-mail
6. Submeter mapa de exames a verificação de alterações	GPCE	- O GPCE submete o mapa de exames validado pelo Gabinete de qualidade e avaliação para verificação da necessidade de alterações pelo Diretor de Ensino.	E-mail
7. Analisar necessidade de alterações	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino recebe o mapa de exames do GPCE e analisa-o, por forma a proceder ou não a alterações à proposta. - Após análise e verificação do mesmo o Diretor de Ensino tem duas opções: • Se não forem necessárias alterações, encaminha o mapa de exames para o Comandante da EN para aprovação. • Se forem necessárias alterações, estas são sugeridas e encaminhadas para o para o GPCE via e-mail, por forma a que este elabore uma nova proposta de mapa de exames.	Proposta de mapa de exames E-mail
8. Aprovar mapa de exames	Comandante da EN	- O Comandante da EN recebe a proposta elaborada pelo GPCE e validada pelo Gabinete	E-mail

		de qualidade e avaliação e pelo Diretor de ensino, tendo duas opções: • Se não aprova, efetua as alterações necessárias e encaminha para o GPCE que irá inserir as mesmas no mapa de exames; • Se aprova, o Diretor de Ensino procede ao envio para o GPCE do mapa de exames, para ser divulgado.	Mapa de exames
9. Divulgar mapa de exames.	GPCE	- O GPCE recebe o mapa de exames assinado pelo Diretor de Ensino e pelo comandante da EN, procedendo à sua divulgação no SIGA.	SIGA

Horários – Processo 3.5.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Disponibilizar plano de estudos	Coordenador do departamento de ensino	- O gabinete de estudos disponibiliza e/ou atualiza o plano de estudos por forma a que o Coordenador do departamento de ensino possa registar as unidades curriculares correspondentes ao seu departamento no SIGA.	SIGA
2. Solicitar contributos	Coordenador do departamento de ensino	- Após registar as UC no SIGA o Coordenador do departamento de ensino solicita, via e-mail, contributos aos docentes para a elaboração dos horários escolares da EN.	E-mail SIGA
3. Analisar e verificar impedimentos	Docentes	- Os docentes procedem à identificação dos seus impedimentos ou constrangimentos, que	SIGA

		possam não estar em conformidade com os horários da EN. - Inserem os impedimentos para lecionar aulas no SIGA.	
4. Elaborar proposta de horários	GPCE	- O GPCE a partir do plano de estudos elaborado para a EN e disponibilizado no SIGA pelo gabinete de estudos, da lista de docentes para cada UC disponibilizada pelo Coordenador de cada departamento, bem como dos impedimentos inseridos pelos docentes no SIGA, procede à elaboração da proposta de horários.	Proposta de horários
5. Enviar proposta de horários	GPCE	- O GPCE encaminha via e-mail a proposta de horários para os Coordenadores de departamento, para verificação dos horários e com o intuito de analisarem se está em conformidade com os impedimentos dos docentes.	E-mail
6. Analisar proposta de horários	Coordenador do departamento de ensino	- Os Coordenadores de departamento recebem a proposta de horários do GPCE e avaliam, em conjunto com os docentes, se concordam com os horários definidos, tendo duas opções: • Se não valida, solicita alterações e encaminha para o GPCE por forma a serem inseridas na proposta de horários. • Se valida, encaminha para o GPCE, que enviará os horários sugeridos para análise e aprovação pelo Diretor de Ensino.	E-mail Proposta de horários
7. Solicitar alterações à proposta	Coordenador do departamento de ensino	- No caso de os Coordenadores de departamento necessitarem de realizar alterações à proposta, encaminha para o GPCE, que irá inseri-las nos horários.	Proposta de horários

			E-mail
8. Enviar proposta de horários	GPCE	- Após a proposta de horários ser validada pelos Coordenadores de ensino, esta é encaminhada para o GPCE, que a enviará para o Diretor de Ensino para análise e aprovação.	SIGA
9. Analisar e verificar proposta de horários	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino recebe a proposta do GPCE e analisa-a, tendo duas opções: • Se não valida, solicita alterações e encaminha para o GPCE por forma a serem inseridas na proposta de horários. • Se valida, envia a proposta final de horários para despacho do Comandante da EN.	Proposta de horários
10. Enviar alterações à proposta	Diretor de Ensino	- No caso de o Diretor de Ensino não validar a proposta, sugere alterações à mesma e encaminha para o GPCE, que irá fazer as alterações necessárias aos horários.	E-mail
11. Aprovar proposta de horários	Comandante da EN	- O Comandante da EN recebe a proposta elaborada pelo GPCE e, validada pelo Coordenador do departamento de ensino e pelo Diretor de Ensino, tendo duas opções: • Se não aprova, efetua as alterações necessárias e encaminha para o GPCE que irá inserir as mesmas na proposta de horários; • Se aprova, o Diretor de Ensino procede ao envio para o GPCE dos horários, para serem divulgados.	E-mail Proposta de horários
12. Enviar alterações à proposta	Comandante da EN	- No caso de o Comandante da EN não validar a proposta, sugere alterações à mesma e encaminha para o GPCE, que irá fazer as alterações necessárias aos horários.	

13. Enviar proposta final de horários	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino comunica via e-mail que a proposta foi aprovada, para que o GPCE divulgue os horários no SIGA.	Horários E-mail
14. Divulgar horários	GPCE	- Após receber os horários aprovados pelo Comandante da EN, o GPCE carrega-os no SIGA e divulga-os via e-mail pelos seguintes destinatários: • Coordenadores de departamento; • Docentes; • Comandantes de companhia; • Secretaria do Corpo de Alunos; • Alunos.	Horários SIGA

Seleção e Avaliação do Corpo Docente – Processo 3.6.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Solicitar contributos para avaliação da UC	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino solicita contributos ao GPCE para avaliação da UC. - Os contributos para avaliação da Unidade Curricular são solicitados duas vezes por ano, em dezembro e em maio.	E-mail
2. Elaborar questionários de avaliação da UC	GPCE	- O GPCE elabora os questionários para avaliação da UC.	
3. Disponibilizar questionários na plataforma SIGESM	GPCE	- Os questionários para avaliação da UC devem ser disponibilizados na plataforma SIGA até aos dias 1 de janeiro e 1 de junho, por forma a serem	SIGESM

		preenchidos pelo corpo docente e discente da EN.	
4. Preencher questionários	Corpo docente e discente	- O corpo docente e discente da EN preenchem os questionários até ao final do semestre.	SIGESM
5. Analisar questionários	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação recebe os contributos dos questionários do corpo docente e discente, e analisa-os por forma a elaborar o relatório de avaliação da UC.	
6. Elaborar relatório de avaliação da UC	Gabinete de qualidade e avaliação	- Após análise dos contributos, o Gabinete de qualidade e avaliação procede à elaboração do relatório de avaliação da UC.	

Investigação e Comunicação da Produção Científica – Processo 4.1.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Define metas	Comandante da EN	- O Comandante da EN define metas a serem alcançadas pelos alunos em colaboração com os docentes por UC ou ano letivo, por forma a incluir a investigação no processo de ensino e aprendizagem. - As metas a serem definidas consideram os seguintes pontos: • Número de publicações científicas desenvolvidas por investigador por ano; • Número de projetos científicos conjuntos com outros centros de investigação e desenvolvimento;	Indicadores de desempenho para a investigação e desenvolvimento

		Número de atividades científicas publicadas em bibliotecas nacionais e internacionais organizadoras de conteúdos científicos.	
2. Solicitar contributos	Diretor de Ensino	- Após definição dos indicadores de desempenho para a investigação e desenvolvimento, o Diretor de Ensino solicita contributos à comunidade científica da marinha, por forma a atualizá-los.	E-mail
3. Enviar contributos	Comunidade científica da marinha	- A comunidade científica da marinha, dos quais fazem parte os docentes, os oficiais de marinha, os investigadores, o COMNAV, CEOM, CEOV, entre outros, enviam os seus contributos para o Diretor de Ensino, via e-mail.	E-mail
4. Compilar informação	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino recebe os contributos da comunidade científica da marinha e compila a informação.	Compilação dos contributos para atualização de metas
5. Atualizar metas	Diretor de Ensino	- Após compilação da informação enviada pela comunidade científica da marinha, o Diretor de Ensino atualiza as metas para a investigação e desenvolvimento da Escola Naval e envia, via e-mail, para o comandante da EN para aprovação.	E-mail
6. Aprovar metas	Comandante da EN	- O comandante da EN recebe as metas propostas relativamente à investigação e desenvolvimento na Escola Naval, tendo duas opções: - Se não aprova, mantêm-se as metas por este definidas, continuando o processo. - Se aprova, envia-as para a Secretaria do CINAV, que irá solicitar contributos às partes interessadas, por forma a cumprir com as metas estabelecidas.	

7. Solicitar contributos	Secretaria do CINAV	- Após receber as metas definidas para a investigação e desenvolvimento na EN, a secretaria do CINAV solicita contributos à EN através da Direção de Ensino, em apoio dos seguintes destinatários: • Investigadores; • Membros do CINAV; • Instituto Hidrográfico; • Instituto Universitário Militar; • Outras academias; • Universidades.	E-mail
8. Solicitar contributos	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino exige contributos para a investigação e desenvolvimento, aos alunos da Escola Naval.	E-mail
9. Enviar contributos	Alunos	- Após serem exigidos contributos, os alunos enviam as investigações por si desenvolvidas no âmbito das UC.	
10. Análise e validação	Diretor de Ensino	- O Diretor de Ensino recebe dos alunos da EN os seus contributos, por forma a compilar e verificar se estão de acordo com as metas definidas.	E-mail
11. Enviar contributos	Diretor de Ensino	- Após com compilação e verificação dos contributos, o Diretor de Ensino envia os projetos de investigação, como solicitado, para a secretaria do CINAV via e-mail. - Da mesma forma, a secretaria do CINAV, recebe os contributos dos seguintes destinatários: • Investigadores; • Membros do CINAV; • Instituto Hidrográfico; • Instituto Universitário Militar; • Outras academias; • Universidade.	E-mail

12. Compilar informação	Secretaria do CINA V	- A secretaria do CINA V recebe os contributos de ambos os destinatários e compila a informação.	
13. Atualizar indicadores	Secretario executivo do CINA V	- Ao receber a compilação dos contributos para a investigação e desenvolvimento, o secretário executivo do CINA V atualiza os indicadores da EN para este processo.	Atualizar indicadores
14. Divulgar produção científica	Secretario executivo do CINA V	- Por último, o secretário executivo do CINA V irá carregar e divulgar a produção científica na plataforma de produção científica.	Plataforma de divulgação científica

Atribuição de Prémios Científicos – Processo 4.2.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Divulgar produção científica	Secretário executivo do CINA V	- O secretário executivo do CINA V, divulga a produção científica da comunidade académica no repositório/plataforma.	Plataforma de produção científica
2. Propor Júri	Diretor do CINA V	- O Diretor do CINA V propõe via e-mail um júri, para a condução do processo de atribuição de prémios científicos.	E-mail
3. Aprovar júri/ conduzir processo	Comandante da EN	- O comandante da EN recebe a proposta de júri e analisa-a, por forma a proceder ou não à sua aprovação, tendo duas opções: • Se não aprova, encaminha as alterações para o Diretor do CINA V que irá propor outro júri; • Se aprova, conduz o processo para o júri.	E-mail

4. Solicitar informação de produção científica	Júri	- Após lhe ser atribuída a função de avaliar o processo de atribuição de prémios científicos, o júri solicita contributos ao secretário executivo do CINAV para avaliar os melhores projetos da comunidade académica.	Compilação dos contributos para atualização de metas
5. Compilar informação	Secretário executivo do CINAV	- O secretário do CINAV procede à compilação a partir do repositório da produção científica da comunidade académica.	Plataforma de produção científica E-mail
6. Enviar informação	Secretário executivo do CINAV	- Após compilação da produção científica envia-a, via e-mail, para o Diretor do CINAV e para o Diretor de Ensino que irão selecionar os projetos mais bem-sucedidos, para que o júri decida sobre quais os que devem ser atribuídos prémios.	E-mail
7. Selecionar projetos científicos	Diretor de Ensino Diretor do CINAV	- O Diretor do CINAV e o Diretor de Ensino selecionam os trabalhos que obtiveram melhor classificação e efetuam o seu parecer.	E-mail
8. Submeter a avaliação	Diretor de ensino Diretor do CINAV	- O Diretor do CINAV e o Diretor de Ensino submetem a produção científica selecionada e os seus pareceres a avaliação pelo júri.	E-mail
9. Avaliar projetos	Júri	- O júri procede à análise e verificação dos pareceres enviados pelo Diretor de Ensino e pelo Diretor do CINAV. - Após avaliação dos contributos fornecidos o júri efetua o seu parecer.	Pareceres sobre a produção científica
10. Elaborar ata	Júri	- A partir dos dados anteriores o júri elabora uma ata para a atribuição de cada prémio escolar. - Esta ata é enviada, via e-mail para o comandante da EN, para homologação.	Ata de cada prémio científico E-mail

11. Homologar ata	Comandante da EN	- O comandante da EN recebe a ata elaborada pelo júri e procede à sua homologação. - Após homologação, a decisão de atribuição de prémios segue para divulgação.	Atribuição de prémios científicos
-------------------	------------------	--	-----------------------------------

Monitorização da Internacionalização – Processo 5.1.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Define metas	Diretor de Ensino e diretor do CINA	- O Diretor de Ensino e o Diretor do CINA definem metas para as atividades de mobilização ou de investigação internacional, de acordo com os seguintes indicadores de desempenho: • Percentagem de recursos humanos (docentes, não docentes e investigadores) em programas de mobilidade ou investigação internacional; • Percentagem de alunos envolvidos em programas de mobilidade ou de investigação internacional.	Indicadores de desempenho para as atividades de mobilização ou de investigação internacional
2. Aprova metas	Comandante da EN	- O comandante da EN recebe a proposta das metas para a internacionalização na EN e procede à sua análise, por forma a aprovar ou não as metas estabelecidas pelo Diretor de Ensino e pelo Diretor do CINA, tendo duas opções:	E-mail

		• Se não aprovar as metas definidas, insere alterações e atualiza as metas para a internacionalização; • Se aprovar as metas definidas, atualiza as metas para a internacionalização.	
3. Atividades de mobilidade ou de investigação internacional	Corpo docente, não docente, discente e investigadores	- O corpo docente, não docente, discente e investigadores realizam atividades de mobilidade ou de investigação internacional, tendo em conta as metas definidas durante o ano letivo.	
4. Elaborar questionários	Gabinete de qualidade e avaliação	- Após a realização das atividades de mobilidade ou de investigação internacional, no final do ano letivo, é realizada a monitorização da internacionalização da EN pelo Gabinete de qualidade e avaliação, que procede à elaboração de questionários.	Questionários para monitorização da internacionalização
5. Enviar questionários	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação envia os questionários para os seguintes destinatários (envolvidos em atividades internacionais): • Corpo docente; • Corpo não docente; • Corpo discente; • Investigadores.	E-mail
6. Preencher questionários	Corpo docente, não docente, discente e investigadores	- O corpo docente, não docente, discente e investigadores preenchem os questionários realizados pelo Gabinete de qualidade e avaliação, e enviam para o GPCE que irá encaminha-los para análise do Diretor de Ensino e do Diretor do CINAV.	E-mail
7. Analisar questionários	Diretor de Ensino e diretor do CINAV	- O Diretor de Ensino e o Diretor do CINAV recebem os questionários via e-mail e procedem à sua análise.	E-mail

8. Analisar indicadores de desempenho	Diretor de Ensino e diretor do CINA V	- Após análise dos questionários, o Diretor de Ensino e o Diretor do CINA V, analisam e verificam se os indicadores de desempenho definidos foram cumpridos, por forma a que seja elaborado um relatório para monitorização da internacionalização.	E-mail
9. Elaborar relatório	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade recebe os contributos das análises efetuadas pelo Diretor de ensino e do CINA V, e elabora um relatório para monitorização das atividades de mobilização ou de investigação internacional, dando o seu parecer acerca dos questionários preenchidos.	
10. Analisar programas de mobilidade e de investigação internacional	Responsável pela internacionalização	- O elemento do Gabinete de Qualidade e Avaliação da EN responsável pela internacionalização analisa os programas de mobilidade e de investigação internacional.	E-mail
11. Analisar relatórios	Responsável pela internacionalização	- Após análise dos programas de mobilidade e de investigação internacional, o responsável pela internacionalização analisa o relatório elaborado pelo Gabinete de qualidade e avaliação.	Parecer do gabinete de qualidade e avaliação
12. Enviar contributos	Responsável pela internacionalização	- O responsável pela internacionalização envia, via e-mail, os seus contributos acerca das análises efetuadas ao parecer elaborado pelo Gabinete de qualidade e avaliação e dos programas de mobilização e de investigação internacional.	E-mail
13. Compilar informação	GPCE	- O GPCE recebe os contributos do conselho científico e pedagógico, e compila toda a informação para que o gabinete de estudos elabore um plano de ação/proposta para atualização de indicadores para a internacionalização.	E-mail

14. Elaborar proposta de atualização de indicadores	Gabinete de estudos	- O gabinete de estudos recebe todos os contributos compilados pelo GPCE e elabora um plano de ações de melhoria/proposta para atualização dos indicadores da EN das atividades de mobilização ou de investigação internacional, para o próximo ano letivo.	Proposta plano de ações de melhoria
15. Analisar proposta de atualização de indicadores	Comandante da EN	- O comandante da EN recebe a proposta do gabinete de estudos e procede à sua análise, tendo duas opções: • Se não aprovar a proposta para atualização dos indicadores, o processo termina e as metas mantêm-se as estabelecidas no ano anterior; • Se aprovar a proposta para atualização dos indicadores, encaminha o plano de ação de melhorias para o GPCE e atualiza as metas.	E-mail
16. Atualizar metas	GPCE	- O GPCE recebe o plano de ações de melhoria e procede à atualização das metas para as atividades de mobilização ou de investigação internacional. - Por fim, divulga os resultados finais.	Plano de ações de melhoria

Monitorização da Colaboração Interinstitucional e com a Sociedade – Processo

6.1.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Definir estratégia da EN	Comandante da EN	- O comandante da EN define a estratégia da Escola Naval para a colaboração interinstitucional e com a sociedade.	Estratégia para a colaboração interinstitucional e com a sociedade
2. Rever parcerias	Comandante da EN	- O comandante da EN procede à revisão das parcerias, por forma a analisar e avaliar a necessidade de manutenção, término ou da criação de novas parcerias, tendo em conta a estratégia definida para a EN.	Parcerias da EN
3. Colaboração interinstitucional e com a sociedade	Corpo de docente, discente e investigadores	- O corpo docente, discente e investigadores realizam a sua atividade de colaboração interinstitucional e com a sociedade durante o ano letivo.	
4. Elaborar questionários	GPCE	- No final de cada semestre, o GPCE procede à elaboração de questionários para monitorização das atividades de colaboração interinstitucional e com a sociedade.	Questionários
5. Enviar questionários	GPCE	- O GPCE encaminha via e-mail os questionários no âmbito da colaboração interinstitucional e com a sociedade, para os seguintes destinatários: • Corpo docente; • Corpo discente; • Investigadores.	E-mail
6. Preencher questionários	Corpo de docente, discente e investigadores	- O corpo docente, discente e investigadores, preenchem os questionários dando a sua opinião, bem como sugestões de melhoria.	E-mail

7. Analisar nível de concretização dos objetivos	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação procede à análise do nível de concretização dos objetivos definidos na estratégia da EN para a colaboração interinstitucional e com a sociedade.	Estratégia para a colaboração interinstitucional e com a sociedade E-mail
8. Analisar satisfação da comunidade académica	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação procede à análise da satisfação da comunidade académica.	E-mail
9. Analisar questionários	Gabinete de qualidade e avaliação	- Por último, o Gabinete de qualidade e avaliação analisa os questionários preenchidos pelo corpo docente, discente e investigadores, por forma a estudar os resultados dos questionários de opinião elaborados.	Questionários E-mail
10. Analisar colaboração interinstitucional e com a sociedade	Conselho pedagógico e conselho científico	- Os conselhos científicos e pedagógicos recebem os contributos via e-mail das análises elaboradas pelo Gabinete de qualidade e avaliação e procede à análise e verificação da colaboração interinstitucional e com a sociedade.	Estratégia para a colaboração interinstitucional e com a sociedade E-mail
11. Elaborar relatório	Conselho pedagógico e conselho científico	- O conselho científico e pedagógico a partir das análises recebidas do Gabinete de qualidade e avaliação e da sua própria análise, elabora um relatório com o seu parecer, por forma a propor ações de melhorias às atividades de colaboração interinstitucional e com a sociedade. - Envia o seu parecer/ proposta de ações de melhorias para o 2º comandante via e-mail.	Ações de melhorias
12. Analisar relatório	2º Comandante	- O 2º comandante procede à avaliação do parecer/proposta de ações de melhorias elaborado pelo conselho científico e	Ações de melhorias

		pedagógico e procede à verificação de alterações ou não, tendo duas opções: • Se não são necessárias alterações, o processo termina e não são inseridas ações de melhoria na estratégia e parcerias da EN. • Se são necessárias alterações, o 2º comandante, encaminha o plano de ações de melhoria para o comandante da EN, por forma a serem inseridas alterações à estratégia da EN para a colaboração interinstitucional e com a sociedade e nas parcerias.	Estratégia para a colaboração interinstitucional e com a sociedade Parcerias E-mail
--	--	---	--

Plano de Ações de Melhoria para os Recursos, Serviços e Infraestruturas – Processo 7.1.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Revisão dos recursos, serviços e infraestruturas	2º Comandante	- O 2º comandante procede à revisão dos recursos, serviços e infraestruturas da EN, por forma a ser elaborado um plano de ações de melhoria.	Revisão dos recursos, serviços e infraestruturas
2. Solicitar contributos para monitorização e melhoria dos recursos, serviços e infraestruturas	2º Comandante	- O 2º comandante solicita ao GPCE via e-mail, contributos para a monitorização e melhoria dos recursos, serviços e infraestruturas da EN. - Solicita contributos uma vez por ano letivo, em junho.	E-mail

3. Elaborar questionários	GPCE	- O GPCE procede à elaboração de questionários destinados à comunidade da EN, com a finalidade de compilar opiniões e sugestões no âmbito da monitorização e melhoria dos recursos, serviços e infraestruturas.	Questionários E-mail
4. Enviar questionários	GPCE	- Após elaborar os questionários de monitorização, envia via e-mail para os utentes da EN.	Questionários
5. Preencher questionários	Comunidade/utentes da EN	- Os utentes da EN, preenchem os questionários e enviam para o GPCE, que os encaminha para análise pelo Gabinete de qualidade e avaliação. - O GPCE antes de enviar os questionários deve verificar se estão bem preenchidos e proceder à sua compilação. - Os questionários devem de ser preenchidos até ao dia 31 de junho.	Questionários E-mail
6. Analisar questionários	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação recebe os questionários e procede à sua análise, com o objetivo de elaborar um relatório a partir dos contributos da comunidade da EN.	Questionários
7. Elaborar relatório	Gabinete de qualidade e avaliação	- Após analisar a informação compilada presente nos questionários, o Gabinete de qualidade e avaliação elabora um relatório que deverá ser enviado para o 2º comandante.	Relatório dos questionários E-mail
8. Analisar e verificar informação	2º Comandante	- O 2º comandante recebe o relatório elaborado pelo Gabinete de qualidade e avaliação, contendo os resultados das opiniões e sugestões da comunidade da EN e procede à sua análise e verificação.	Relatório dos questionários

9. Analisar recursos, serviços e infraestruturas Verificar se são necessárias alterações aos recursos, serviços e infraestruturas	2º comandante	- Após analisar o relatório dos questionários e a partir da análise realizada durante a revisão dos recursos, serviços e infraestruturas, efetuada no início do processo, o 2º comandante verifica se são ou não necessárias alterações, tendo duas opções: • Se não forem necessárias alterações, o processo termina e os contributos são encaminhados para os departamentos e serviços de apoio que arquivam e divulgam a informação via e-mail para toda a comunidade da EN; • Se forem necessárias alterações, o 2º comandante prepara o processo para os departamentos e serviços de apoio.	Relatório dos questionários Revisão dos recursos, serviços e infraestruturas E-mail
10. Preparar processo para departamentos e serviços de apoio	2º Comandante	- Caso sejam necessárias alterações nos recursos, serviços e infraestruturas, o 2º comandante prepara o processo para encaminhar para os departamentos e serviços de apoio.	E-mail
11. Elaborar plano de ação	Departamentos e serviços de apoio	- A partir da informação fornecida pelo 2º comandante para a continuação do processo, é elaborado um plano de ações de melhoria. - O plano deverá ser encaminhado para o 2º comandante para que este dê o seu parecer sobre as ações a serem tomadas.	Plano de ações de melhoria E-mail
12. Elaborar parecer	2º Comandante	- O 2º comandante recebe o plano de ações de melhoria e elabora o seu parecer, por forma a que o comandante da EN aprove ou não as ações a serem tomadas para melhoria dos recursos, serviços e infraestruturas da EN.	Plano de ações de melhoria

			Parecer do plano de ações de melhoria E-mail
13. Analisar parecer	Comandante da EN	- O Comandante da EN analisa o parecer realizado ao plano de ações de melhoria, por forma a aprovar ou não estas ações, tendo duas opções: • Se não aprova, envia para os departamentos e serviços de apoio para arquivarem os contributos e procederem à sua divulgação. Não é realizada nenhuma melhoria aos recursos, serviços e infraestruturas. • Se aprova com alterações, são encaminhadas alterações para os departamentos e serviços de apoio, por forma a serem inseridas no plano. Posteriormente é arquivado e divulgado. • Se aprova, envia o plano para os departamentos e serviços de apoio que deverão arquivar e divulgar as ações de melhoria a serem implementadas na EN.	Plano de ações de melhoria Parecer do plano de ações de melhoria E-mail
14. Arquivar e enviar/ Arquivar e enviar plano de ação	Departamentos e serviços de apoio	- Os departamentos e serviços de apoio arquivam e divulgam o plano de ações de melhoria ou os contributos, caso seja ou não aprovado, respetivamente.	E-mail

Recrutamento de Docentes – Processo 7.2.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registros e legislação (se aplicável)
1. Propor necessidade	Coordenador do departamento de ensino	- Com o início de cada ano letivo, o Coordenador do departamento de ensino poderá identificar a necessidade de recrutar docentes para satisfazer as necessidades das Unidades Curriculares. - Ao detetar a necessidade de um novo docente, procura satisfazê-la elaborando uma proposta para o Diretor de Ensino contendo a seguinte informação: • Tipo de docente que pode satisfazer a necessidade. • Carga horária e ECTS da unidade curricular (UC). • Tipo de formação que o docente deve possuir. • Pirâmides do conhecimento às quais a UC a lecionar pertença. - Os docentes da EN podem ser militares ou civis.	E-mail
2. Fonte de recrutamento	Diretor de Ensino	- Ao receber a proposta de necessidade de recrutamento de um docente militar, esta pode ser realizada de três formas diferentes: • Por concurso e o comandante da EN propõe um júri para conduzir o processo; • Sem concurso, por convite ou nomeação do Almirante CEMA, a partir de uma proposta do comandante da EN;	E-mail

		• Por escolha ou concurso, o comandante da EN, após ser ouvido o conselho científico, pode propor ao Almirante CEMA a colocação, por escolha, ou a nomeação em regime de acumulação, de oficiais da marinha. - Ao validar a proposta de necessidade de recrutamento de um docente civil, esta pode ser realizada de duas formas diferentes: • Se um dos convénios puder satisfazer a necessidade da EN, o comandante da EN procede à validação/envio do ofício; • Se os convénios não puderem satisfazer as necessidades da EN, é aberto um concurso e o comandante da EN propõe um júri para conduzir o processo.	
3. Aprovar concurso	Almirante CEMA	- O almirante CEMA, após validação da necessidade de recrutamento de um docente, decide se aprova ou não concurso, antes de ser nomeado um júri.	
4. Propor júri 4. Validar/enviar ofício	Comandante da EN	- O comandante da EN propõe um júri para conduzir o processo de recrutamento ao Almirante CEMA. - No caso de não abrir concurso, o comandante da EN procede à validação/ envio do ofício.	E-mail
5. Aprovar procedimento e júri 5. Solicitar à unidade	Almirante CEMA	- O Almirante CEMA recebe a proposta de júri e tem duas opções: • Se não aprova, solicita alteração da proposta de júri ao comandante da EN; • Se aprova, encaminha via e-mail a aprovação do júri e do procedimento	E-mail

		de recrutamento para o comandante da EN. - Quando o docente for militar e não houver a necessidade de concurso, depois do comandante da EN validar ofício o diretor de ensino solicita à unidade um oficial de marinha.	
6. Conduzir o processo	Comandante da EN	- O comandante da EN após validação do júri, vai encaminhar-lhe o processo para que este o conduza.	E-mail
7. Avaliar processos de candidatura	Júri	- O júri após receber o processo avalia e analisa os processos de candidatura dos militares ou civis sujeitos a concurso. - Após avaliar os processos, o júri sugere ao Almirante CEMA qual deve ser o candidato escolhido.	Processos de candidatura
8. Homologar ata	Almirante CEMA	- O Almirante CEMA após receber a avaliação dos processos de candidatura procede à homologação da ata do concurso. - O resultado do concurso segue para divulgação.	Resultados do concurso

Sistemas e Procedimentos de Qualidade – Processo 8.1.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
-----------	-------------	-----------	--

1. Carregar base de dados dos questionários elaborados	GPCE	- O GPCE carrega a base de dados com todos os questionários elaborados para a monitorização dos processos nucleares da EN, com o intuito de proceder à sua análise.	Questionários
2. Analisar desempenho das atividades da EN, metodologias de ensino, investigação e desenvolvimento	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação procede à análise dos questionários elaborados ao longo do ano letivo, por forma a avaliar o desempenho das atividades da EN, metodologias de ensino, investigação e desenvolvimento.	Questionários
3. Elaborar relatório de monitorização dos macroprocessos	Gabinete de qualidade e avaliação	- Após análise, o Gabinete de qualidade e avaliação elabora o relatório de monitorização dos processos nucleares da EN. - O relatório deve conter o parecer elaborado pelo Gabinete de qualidade e avaliação, sobre a satisfação da comunidade académica, as análises dos resultados dos questionários elaborados ao longo do ano letivo, bem como a verificação do cumprimento das metas que teriam sido definidas. - Envia o relatório para o GPCE.	E-mail Relatório de monitorização dos macroprocessos
4. Analisar relatório de monitorização dos macroprocessos	GPCE	- O GPCE procede à análise do relatório de monitorização dos macroprocessos elaborado pelo Gabinete de qualidade e avaliação.	Questionários
5. Pedir contributos de melhoria	GPCE	- Após análise ao relatório de monitorização dos macroprocessos, o GPCE solicita mais contributos à comunidade académica, para melhoria da qualidade das atividades da EN, metodologias de ensino, investigação e desenvolvimento.	E-mail
6. Enviar sugestões	Comunidade académica	- A comunidade académica procede ao envio de sugestões, permitindo uma análise mais concisa	E-mail

		e eficiente do que a dos resultados dos questionários para a melhoria do ensino na EN.	
7. Compilar informação	GPCE	- O GPCE compila as sugestões elaboradas pela comunidade académica.	Sugestões
8. Enviar contributos	GPCE	- O GPCE envia para o Gabinete de qualidade e avaliação a compilação das sugestões escritas elaboradas pela comunidade académica.	E-mail
9. Analisar e compilar informação	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação efetua o seu parecer das sugestões escritas elaboradas pela comunidade académica. - Compila os pareceres do relatório de monitorização dos macroprocessos com as sugestões da comunidade académica, por forma a enviar os contributos.	Sugestões Relatório de monitorização dos macroprocessos
10. Enviar contributos	Gabinete de qualidade e avaliação	- O Gabinete de qualidade e avaliação envia os contributos para o comandante da EN, que irá aprovar ou não as ações de melhoria.	E-mail
11. Aprovar contributos	Comandante da EN	- O comandante da EN recebe os pareceres elaborados pelo Gabinete de qualidade e avaliação com propostas de melhoria do desempenho das atividades da EN, metodologias de ensino, investigação e desenvolvimento, e procede ou não à sua aprovação: • Se não aprovar as sugestões, o processo termina e não são atualizados os indicadores/metapas para a qualidade da EN; • Se aprovar as sugestões, encaminha as alterações a serem efetuadas para o GPCE que irá carregar a base de dados com indicadores.	E-mail Atualizar indicadores

12. Carregar base de dados com indicadores	GPCE	- O GPCE recebe as ações de melhoria a serem efetuadas, carrega a base de dados com indicadores no ficheiro “Gabinete do Utente Estatísticas” e atualiza-os.	Ficheiro “Gabinete do Utente Estatísticas”
13. Arquivar/ Divulgar monitorização dos macroprocessos	GPCE	- Por último, o GPCE arquiva os resultados na pasta “Gabinete do Utente” e divulga a monitorização dos macroprocessos na plataforma de monitorização da EN.	Pasta “Gabinete do Utente” Plataforma de monitorização dos macroprocessos

Reclamações – Processo 8.2.

Descrição

Atividade	Responsável	Descrição	Documentos, registos e legislação (se aplicável)
1. Preencher minuta ou livro de reclamações	Utente	- O utente preenche uma minuta ou o livro de reclamações, dirigidos ao comandante da EN, por forma a realizar uma reclamação. - As minutas podem estar em formato físico ou digital. - As minutas devem ser entregues ou enviadas diretamente para o GPCE. - O livro de reclamações deve ser solicitado ao GPCE. - Deve ser preenchida uma via branca do livro de reclamações, por forma a ficar registada no livro. De seguida, são preenchidas mais três vias	Minuta para apresentação de uma reclamação Livro de reclamações E-mail

		verde, azul e amarela com a ajuda de papel químico.	
2. Analisar documentos	GPCE	- O GPCE recebe os documentos e analisa-os, por forma a detetar a presença de um ou mais assuntos independentes e se os dados foram corretamente preenchidos, tendo duas opções: • Se os dados não estiverem corretos, o GPCE solicita ao utente os dados em falta. • Se os dados estiverem corretos, o GPCE obtém o número de série, carimba e copia os documentos. - O utente deverá receber uma resposta ao seu pedido de reclamação no prazo de 15 dias pelo GPCE, de acordo com o indicado no artigo 2º do DL n.º 73/2014.	Livro de reclamações DL n.º 73/2014
3. Pedir dados em falta	GPCE	- Se os dados do utente no preenchimento da minuta ou livro de reclamação, não estiverem corretos, o GPCE solicita pela mesma via em que foi efetuada a entrega da documentação inicial, os dados em falta.	Livro de reclamações E-mail
4. Obter número de série, carimbar e copiar	GPCE	- Após verificar que os dados estão corretos, o GPCE obtém o número de série, carimba e copia o documento. - O GPCE efetua duas cópias do documento recebido e envia o documento original para o diretor de ensino. - No caso de ser uma reclamação realizada no livro de reclamações, apenas se destaca a via verde deste livro.	Via verde do livro de reclamações
5. Enviar cópia ao utente	GPCE	O GPCE envia para o utente, uma cópia do documento, com o respetivo número de série e carimbado.	E-mail Via verde do

		- O método de envio deverá ser o mesmo da receção do documento inicial. Se houver uma via verde do livro de reclamações, deverá ser entregue ao utente após ser realizada a reclamação. - O GPCE recebe o despacho do comandante da EN e dá indicação para que o utente seja contactado pelo meio mais expedito, informando-o do teor do despacho, a partir de um e-mail ou ofício incluindo uma cópia do despacho. - Posteriormente, o GPCE poderá ainda contactar o utente, deixando-o a par da evolução do processo, derivado do despacho e enviar um novo e-mail ou ofício incluindo uma cópia do despacho.	livro de reclamações
6. Receber cópia	Utente	- O utente recebe uma cópia do despacho pelo comandante da EN e uma cópia da reclamação. Poderá ainda ser realizado um contacto futuro pelo GPCE, por forma a ficar informado da evolução do processo. Este contacto pode ser realizado enviando um e-mail com informação relevante acerca do desenvolvimento do processo ou cópias de documentação importante.	
7. Receber original	Diretor de ensino	- O GPCE efetua duas cópias do documento recebido e o Diretor de Ensino recebe o documento original ou o livro de reclamações e entrega-o ao comandante da EN.	
8. Elaborar despacho	Comandante da EN	- O comandante da EN, depois de realizada a análise e verificação da reclamação efetuada, procede à elaboração do despacho contendo a evolução do processo e que será enviada para o diretor de ensino, tendo duas opções:	E-mail

		• Se não forem necessárias outras ações o processo termina. • Se forem necessárias outras ações, encaminha o processo para a autoridade devida.	
9. Encaminhar processo para a autoridade devida	Comandante da EN	- Se forem necessárias outras ações, o comandante da EN, por meio do 2º comandante, encaminha o processo para a autoridade devida. As autoridades devidas podem ser órgãos, serviços da EN, bem como organismos externos a EN.	E-mail
10. Receber despacho	Diretor de Ensino	- O Gabinete de qualidade e avaliação envia os contributos para o comandante da EN, que irá aprovar ou não as ações de melhoria.	E-mail
11. Enviar as vias juntamente com as cópias do despacho	GPCE	- Após elaboração do despacho pelo comandante da EN, o Diretor de Ensino encaminha o despacho para o GPCE. - O GPCE realiza três cópias do despacho do comandante da EN e envia duas vias, uma azul e outra amarela. - O GPCE envia as cópias do despacho, juntamente com a via azul e a via amarela para uma identidade externa conforme indicado no art. 938 do DL n. 973/2014. As identidades externas são o gabinete do Ministro da Defesa Nacional que receberá a via azul e a AMA que receberá a via amarela. - De seguida, o GPCE irá carregar a base de dados com indicadores.	E-mail Ofício Despacho Via azul e via amarela do livro de reclamações Art. 938 do DL n. 973/2014
12. Receber cópia	Identidade externa	- As identidades externas recebem ambos uma cópia do despacho do comandante da EN e uma cópia da reclamação.	Despacho

			Via azul e via amarela do livro de reclamações
13. Carregar base de dados com indicadores	GPCE	- Após enviar as vias juntamente com o despacho para as identidades externas, carrega no ficheiro com o nome “Gabinete do Utente Estatísticas” os seguintes dados da reclamação: Nº único do processo; Ano; Assunto; Prazo decorrido desde a receção original até ao despacho do comandante da EN.	Ficheiro “Gabinete do Utente Estatísticas”
14. Arquivar	GPCE	O GPCE arquiva uma cópia do original e do despacho do comandante da EN na pasta “Gabinete de Utente”.	Pasta “Gabinete de Utente”

Apêndice C – Perguntas do Guião de Entrevista

Entrevista ao Comandante da EN

1. Qual é a sua opinião sobre a implementação de um SIGQ comum para as unidades orgânicas do Instituto Universitário Militar?
2. Existem processos que devem ser transversais a todas as Unidades Orgânicas? Se sim, como é assegurada a conformidade dos processos?
3. Considera que o IUM deva definir metas para as atividades da EN, metodologias de ensino, investigação e desenvolvimento? Se sim quais?
4. Perante os esforços recentes para a implementação de um novo modelo de qualidade na EN, qual é a sua opinião sobre o estudo desenvolvido e como avalia os novos processos desenvolvidos?
5. Na sua opinião, quais são os principais benefícios da implementação de um SIGQ e como se poderá refletir na formação dos futuros oficiais da Marinha?
6. Considera relevante para a EN e para Marinha, que a instituição obtenha a certificação pela A3ES? Se sim, quando espera que se concretize este objetivo?
7. Após certificação do modelo de qualidade pela A3ES, considera que a Escola Naval passe a ser vista como um exemplo de excelência educacional e influencie outras IES a implementarem os SIGQ?
8. Quais as medidas que gostaria de implementar na Escola Naval, para garantir a certificação do SIGQ pela A3ES e a sua posição como uma instituição de excelência no ensino militar?
9. Relativamente aos processos nucleares para a concretização da missão institucional, quais são os que considera mais relevantes e que limitações/restrições poderemos encontrar na sua implementação? (Os processos nucleares envolvem, o ensino e aprendizagem, corpo de alunos, investigação e desenvolvimento, internacionalização e colaboração interinstitucional e com a sociedade).
10. Na sua perspetiva, considera relevante que se adotem iniciativas motivadoras, para que a comunidade académica participe em estudos para a continuação da monitorização e melhoria do SIGQEN?
11. Por fim, há mais algum ponto ou consideração que gostaria de destacar sobre a implementação do SIGQEN e a sua certificação?

Entrevista ao Presidente da A3ES

1. Como é que a A3ES avalia a importância da certificação de sistemas integrados de garantia da qualidade para instituições de Ensino Superior Militar, como a Escola Naval?
2. Quais são os principais critérios e requisitos que a A3ES tem em consideração ao avaliar e certificar um sistema integrado de garantia da qualidade numa instituição de ensino superior?
3. Com base na experiência da A3ES, quais são os desafios comuns enfrentados pelas instituições de ensino superior que procuram a certificação e como é que esses desafios podem ser superados?
4. Tendo em conta que estão a ser criados novos processos de qualidade para a Escola Naval, para além do referido anteriormente, considera que existem mais pontos relevantes que devam ser tidos em consideração?

5. Que conselhos ou recomendações ofereceria à Escola Naval, para ajudá-la a superar os desafios identificados e obter a certificação pela A3ES?
6. Considerando que a Escola Naval possa vir a obter a certificação pela A3ES, quais são as perspectivas futuras da A3ES em relação à certificação de SIGQ nas IES e de que forma é que a EN se pode preparar para essas mudanças?
7. Na sua opinião, de que forma é que a Escola Naval se poderá tornar uma instituição que seja considerada um modelo para outras IES que procurem implementar os seus SIGQ e a excelência educacional?
8. Quais são os benefícios que uma instituição de ensino superior pode esperar ao obter a certificação pela A3ES?
9. Considerando que a Escola Naval é uma instituição de Ensino Superior Militar, de que forma é que a A3ES aborda a certificação dos SIGQ em instituições com um contexto militar? Existem considerações ou critérios adicionais a ter em conta neste processo de certificação?
10. Considerando que a Escola Naval, tal como as Academias da Força Aérea e Militar, são unidades orgânicas do Instituto Universitário Militar (IUM), na sua opinião, deveria haver um SIGQ comum e transversal às academias? Se sim, de que forma é garantida a conformidade dos processos?
11. De facto, seria importante que a comissão de avaliação da A3ES fosse constituída por elementos com conhecimento sobre o funcionamento de instituições militares (p. ex: ex-militares), desta forma considera que tem sido feito um esforço para que isto aconteça? Se sim, considera benéfico ter uma comissão de avaliação constituída por elementos com conhecimento das instituições militares?
12. Por fim, há mais algum ponto ou consideração que gostaria de destacar relativamente à implementação do SIGQ e a sua certificação para o Ensino Superior Militar?

Entrevista ao Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM

1. Considerando que a EN é uma unidade orgânica do IUM, qual é a sua opinião sobre a importância de um SIGQ na instituição e de que forma se alinha com os objetivos do IUM?
2. Em que medida é que o papel da Escola Naval está a contribuir para o IUM, em termos de excelência educacional?
3. Tendo em conta que estão a ser criados novos processos de qualidade para a Escola Naval, para além do referido anteriormente, considera que existem mais pontos relevantes que devam ser tidos em consideração?
4. Qual é a sua visão relativamente ao modo como o IUM deverá estar incorporado no SIGQ das academias?
5. Considera que o IUM deva de definir metas para as atividades da EN, metodologias de ensino, investigação e desenvolvimento?
6. Considerando que tem uma participação ativa na execução e monitorização dos processos de qualidade, quais as áreas (ensino e aprendizagem, corpo de alunos, investigação e desenvolvimento, internacionalização e colaboração interinstitucional e com a sociedade) em que tenciona definir metas?
7. Considera que a certificação pela A3ES, do modelo de qualidade da EN, é importante para o IUM? Se sim, quais as medidas que gostaria de implementar na Escola Naval, para garantir a certificação do SIGQ pela A3ES e a sua posição como uma instituição de excelência no ensino militar?

8. Qual é a sua opinião sobre a implementação de um SIGQ comum para as unidades orgânicas do Instituto Universitário Militar?
9. Existem processos que devem ser transversais a todas as Unidades Orgânicas? Se sim, como é assegurada a conformidade dos processos?
10. Na sua perspectiva, considera relevante que se adotem iniciativas motivadoras, para que a comunidade académica participe em estudos para a continuação da monitorização e melhoria do SIGQEN?
11. Que conselhos daria a outros institutos militares ou de ensino superior que procuram melhorar os seus sistemas integrados de garantia da qualidade?
12. Por fim, há mais algum ponto ou consideração que gostaria de destacar sobre a implementação do SIGQEN e a sua certificação?

Apêndice D – Análise Detalhada das Entrevistas Semiestruturadas

Análise da entrevista ao Comandante da Escola Naval

1. Implementação de um SIGQ comum no Instituto Universitário Militar

O Comandante da Escola Naval vê o SIGQ como um sistema essencial para assegurar a qualidade contínua dos processos de ensino e a realimentação dos mesmos, “[...] de maneira que se assegure que a qualidade não baixa e que se consiga identificar se os processos não estão a correr tão bem, para se modificar e melhorar [...].”

Destaca a importância de integrar o SIGQ nas unidades orgânicas do IUM, afirmando que “[...] no que diz respeito ao ensino somos todos IUM [...]”. Apesar disto, há reconhecimento das especificidades próprias de cada unidade, devido à cultura, tradições e história de cada uma, justificando que, “[...] Portanto, o sistema é integrado, mas evidentemente que alguns aspetos particulares da Escola Naval são diferentes das academias [...].”

2. Processos transversais e conformidade

O entrevistado confirma que, “[...] tem que haver processos que são transversais a todas as unidades orgânicas e essa ligação é feita pelo IUM [...]”. Desta forma, o CTE EN confirma que existem processos, que devem ser necessariamente comuns a todas as unidades orgânicas e que o responsável por assegurar a concordância e conexão entre eles é o Instituto Universitário Militar.

3. Definição de metas e metodologias

Ao ser confrontado com a questão, “[...] Considera que o IUM deva de definir metas para as atividades da EN, metodologias de ensino, investigação e desenvolvimento? [...]”, o Comandante esclarece que já existem metas, objetivos e indicadores genéricos estabelecidos pelo IUM e, com algumas adaptações específicas para cada unidade orgânica, “[...] Naquilo que é transversal existe uma diretiva...já

existem indicadores [...]”, “[...] Algumas metas são específicas de cada unidade orgânica e há metas que são da Escola Naval e que não faz sentido que sejam metas para as academias [...]”. No entanto, enfatiza que, embora hajam metas particulares para a Escola Naval, a maior parte dos objetivos são comuns e transversais a todas as unidades do IUM, “[...] O grosso das metas, dos objetivos, são genéricos e transversais, porque somos todos estabelecimentos de Ensino Superior Militar [...]”.

4. Avaliação dos novos processos de qualidade

O CTE EN expressa estar satisfeito com os estudos realizados para implementar um novo modelo de qualidade na Escola Naval, “[...] Fico satisfeito que se façam estudos que possam ser proveitosos para a instituição, são muito objetivos fazem uma análise sobre um assunto que é de extrema importância para a vida da nossa instituição [...]”, referindo por último que, “[...] podem nos ajudar bastante [...]”, uma vez que, o SIGQEN “[...] é fundamental para garantir os níveis adequados de qualidade [...]”.

5. Benefícios da implementação do SIGQ

O Comandante destaca vários benefícios do SIGQ, incluindo a certificação “[...] A qualidade é essencial para obtermos a certificação, se não tivermos qualidade sustentada temos dificuldades na certificação ou pelo menos sujeitamo-nos a uma certificação com condicionantes [...]”, a garantia da qualidade do ensino “[...] A qualidade do ensino trás créditos ao estabelecimento [...]”, a atratividade da instituição “[...] ninguém quer ter cursos sem qualidade e sem ser reconhecida [...]” e a capacidade de corrigir antecipadamente desvios dos padrões de qualidade estabelecidos, uma vez que o mesmo deve ser sustentável, “[...] um sistema de qualidade permite fazer uma avaliação permanente dos níveis de qualidade [...]”.

Por último, o Comandante confirma que, “[...] é fundamental manter o sistema a funcionar bem, que infelizmente não temos, neste momento [...]”.

6. Importância da certificação pela A3ES

O entrevistado afirma que, a certificação pela A3ES é vista como uma prioridade crítica para a Escola Naval, " [...] É essencial. Não é relevante, é absolutamente essencial [...]". Ainda assim, o Comandante acredita que, embora a certificação seja crucial, o mais importante é garantir que existe um SIGQEN sustentável que permita realizar uma avaliação contínua dos níveis de qualidade e que se mantenha funcional e atualizado ao longo do tempo, "[...] construir para obter a certificação é uma coisa fácil, que dá trabalho, mas não é impossível. O mais difícil é manter, porque se a estrutura que se montar não tiver sustentabilidade, consegue-se a certificação e depois não se faz a realimentação [...]".

7. Influência da certificação na excelência educacional

O Comandante considera que, a certificação do modelo de qualidade pela A3ES permite que a Escola Naval se posicione como um exemplo de excelência educacional, sendo vista como um modelo de referência e influenciando outras Instituições de Ensino Superior a implementarem seus próprios SIGQ, "[...] os processos de certificação são importantes também para a imagem da instituição [...] queremos dizer ao nosso público-alvo, nós estamos certificados, o que quer dizer que somos de um grupo reduzido que cumpre determinados critérios de excelência [...]".

8. Medidas para garantir a certificação do SIGQ

Ao ser questionado sobre quais as medidas que gostaria de implementar para que o sistema seja certificado pela A3ES, o CTE EN menciona que as ações a serem implementadas devem ser as que são indicadas pelo modelo de qualidade do estudo em questão, "[...] os critérios que eu quero implementar são aqueles que o estudo do sistema de qualidade aconselhar que sejam implementados [...]". Para além disto, reforça novamente a necessidade de uma monitorização constante e de correções contínuas para garantir a sustentabilidade do sistema, "[...] o sistema tem que ser

sustentável, e sustentável é garantir que ele não acaba, é permanente e faça avaliações constantes [...]".

9. Processos nucleares mais relevantes e limitações

O entrevistado utiliza uma metáfora para descrever os processos nucleares, referindo que devem ser vistos como interdependentes e funcionar como um sistema de rodas dentadas, "[...] Isto tem que funcionar como um sistema de rodas dentadas, em que se houver um problema no meio das engrenagens há um problema na estrutura funcional [...]".

Na sua opinião, a colaboração interinstitucional e com a sociedade são consideradas áreas que têm melhorado e que precisam de continuar a ser aprimoradas, "[...] a colaboração interinstitucional e com a sociedade está muito melhor do que estava aqui há uns anos e deve de continuar a ser melhorada [...]". No entanto, reconhece que a investigação é uma área que ainda necessita de significativas melhorias, identificando-a como uma prioridade notória da Escola Naval, "[...] nós temos que melhorar, temos que aumentar a nossa capacidade de investigação [...] é evidentemente que nós temos muitas limitações, mas vamos fazer um esforço para isso [...]".

10. Participação da comunidade académica e órgãos de apoio da EN

O entrevistado afirma que, a participação ativa da comunidade académica e utentes da EN, é essencial para a atividade e desempenho do SIGQ, "[...] se não tiver a participação ativa do corpo docente, discente e também dos órgãos de apoio o sistema não funciona porque não é alimentado [...]". Desta forma, o CTE EN compara o sistema a uma base de dados que necessita de ser constantemente alimentada por docentes, discentes e pessoal de apoio para produzir resultados valiosos, referindo que, "[...] se esses elementos não alimentarem o sistema, o sistema não serve para nada [...]".

11. Considerações finais sobre a implementação do SIGQ

O Comandante conclui enfatizando a necessidade de percorrer o caminho da certificação sem medo, destacando os esforços do IUM "[...] tem havido um esforço do IUM, e quando falo em IUM, falo do IUM e das suas Unidades Orgânicas autónomas, que têm feito um esforço para se ajustar àquilo que são as exigências e os critérios das certificações [...]", bem como da A3ES para entender as especificidades do ensino militar. Reforça esta ideia reconhecendo o cuidado da A3ES de, atualmente, incluir avaliadores com conhecimento das instituições militares nas comissões de avaliação, o que facilita a adaptação aos critérios de certificação e beneficia todas as partes envolvidas, "[...] a própria A3ES na formação das suas comissões de avaliação têm procurado perceber a especificidade do ensino universitário militar e têm tido o cuidado de incluir nas suas comissões de avaliação antigos militares [...]".

Por último, volta a enfatizar a sua vontade de ver o SIGQEN certificado "[...] esperemos que possamos logo que possível ter o nosso modelo certificado, porque seria benéfico para todos [...]".

Conclusão da entrevista ao Comandante da EN

Em suma, a entrevista com o Comandante da Escola Naval proporciona uma visão detalhada sobre os desafios e a importância da implementação de um SIGQ na instituição.

As respostas do entrevistado ressaltam a necessidade de adaptação às especificidades militares, a importância da colaboração interinstitucional e da melhoria da investigação, bem como a participação ativa de todas as partes interessadas. Esta análise enfatiza de forma notória, a importância de um SIGQ bem estruturado e sustentado, para garantir a excelência educacional, a atratividade e a certificação da Escola Naval.

Análise da entrevista ao Presidente da A3ES

1. Importância da certificação de SIGQ para Instituições de Ensino Superior Militar

O Presidente da A3ES enfatiza que os critérios e parâmetros de análise são comuns a todas as Instituições de Ensino Superior, sejam elas civis ou militares, realçando que "[...] não fazemos distinção entre as instituições da sociedade civil [...] e as instituições do sistema militar [...]", evidenciando assim a uniformidade e conformidade dos critérios de avaliação no âmbito da certificação do SIGQ. Esta abordagem garante que todas as IES, incluindo a Escola Naval, sejam avaliadas com base em padrões semelhantes, assegurando uma qualidade uniforme no ensino superior.

2. Critérios e requisitos de avaliação

A A3ES utiliza critérios abrangentes para a avaliação dos SIGQ, centrados em aspetos legais, na qualificação do corpo docente "[...] com as competências para lecionar as unidades curriculares [...]", governança e sistemas de informação, "[...] Depois as outras questões têm mais a ver com a governança do conjunto, isto é, há um sistema de informação bem montado, todas as pessoas dentro do seu nível de intervenção têm acesso a esse sistema de informação, esse sistema de informação gera conclusões por forma a que possam ser utilizadas na melhoria do funcionamento do sistema [...]".

O entrevistado destaca que a legislação detalhada exige estruturas internas específicas, como conselhos pedagógicos, "[...] com a participação de estudantes [...]" e conselhos científicos. Além disso, a qualificação dos docentes, especialmente com o grau de doutorados é fundamental, "[...] o grau de doutoramento obriga a um número de professores doutorados maior do que um grau de licenciatura ou um grau de mestrado, e, portanto, essas questões são também analisadas no decorrer da avaliação da qualidade [...]".

Por fim, o entrevistado destaca ainda a diferença entre a certificação dos SIGQ pela A3ES ou de outras existentes no mercado, referindo que a grande diferença é que

o SIGQ tem que estar preparado para dar instruções à instituição para melhorar o seu funcionamento, ou seja, “[...] não queremos tirar uma fotografia sobre a situação num determinado momento, nós queremos é que a informação recolhida nesse momento, dê instrumentos, indicações ou sugestões para melhorar o funcionamento e o decorrer dos próximos ciclos de ensino [...]”.

3. Desafios comuns para IES sem certificação

Segundo o presidente da A3ES, os principais desafios enfrentados pelas instituições incluem “[...] a mobilidade dos estudantes e o reconhecimento dos seus graus [...]”. Ou seja, atualmente a certificação pela A3ES tem um papel de extrema importância, no sentido em que, se a garantia da qualidade no ensino for comprovada e reconhecida, é possível obter uma maior projeção e afirmação pública, sendo um critério de opção para quem escolhe uma determinada instituição, “[...] hoje em dia para haver mobilidade [...] a instituição deve ser acreditada por nós e a garantia da qualidade tem que ser reconhecida [...]”.

O entrevistado refere que na Escola Naval não existe um grande impacto relativamente à inserção no mercado de trabalho, no entanto, enfatiza a “[...] facilidade de inserir no mercado profissional [...]” para um aluno que saia formado de uma instituição certificada, e por isso, reconhecida publicamente e com credibilidade. Para além disto afirma: “[...] será o critério mais adotado naquilo que é a contratação de diplomados pelas instituições, sejam empresas, associações ou entidades da sociedade [...]”.

4. Pontos relevantes para os processos de qualidade da Escola Naval

Além das características gerais, o Presidente destaca a importância de instalações adequadas, qualificação dos docentes e a integração de estudantes em projetos de investigação científica, “[...] o sistema de qualidade [...] tem a ver também com o facto de haver instalações adequadas [...] haver docentes com qualificação adequada para as

unidades curriculares que lecionam [...]". É notório o destaque que o entrevistado dá à participação dos estudantes em projetos de investigação, referindo que é crucial para uma formação completa e para se alcançar a excelência no ensino, "[...] hoje em dia não se compreende que haja uma Instituição de Ensino Superior que não tenha uma vertente de investigação científica [...]", "[...] portanto o que nós defendemos e analisamos, é se uma instituição tem capacidade de associar estudantes aos projetos de investigação científica desde cedo. Naturalmente quando um estudante de licenciatura é chamado para colaborar num projeto de investigação, o tipo de intervenção é muito mais básico, muito mais ligeiro, do que se for um estudante de doutoramento [...]".

5. Recomendações para superação de desafios

As recomendações para a Escola Naval incluem, como referido anteriormente, o cuidado na qualificação dos docentes, condições de acolhimento dos estudantes e a participação ativa dos estudantes. Assim o Presidente refere que "[...] a qualidade dos docentes, a adequação dos docentes, a investigação científica [...] essas regras são as regras básicas que nós, A3ES, seguimos [...]".

Estas diretivas asseguram que a instituição mantém altos padrões de qualidade e está bem posicionada para obter a certificação, indicando assim pelo estudo e pelos processos realizados que a Escola Naval caminha em conformidade para obter a certificação, após a implementação do novo modelo.

6. Perspetivas futuras e preparação para mudanças

No seguimento da pergunta sobre as perspetivas futuras da A3ES para a certificação bem como de que forma a EN se poderia preparar, o entrevistado afirma que, a A3ES está a finalizar a avaliação institucional de todas as instituições portuguesas, incluindo a Escola Naval, a partir da avaliação institucional direta ao IUM, "[...] que é digamos o chapéu das três unidades orgânicas [...] e o que seguramente vai resultar dessa avaliação são eventuais deficiências [...]". Para além disto, o presidente refere de

que forma é realizada esta avaliação, "[...] estamos a acabar de analisar a parte final da avaliação institucional...o que nós fizemos foi integrar na avaliação institucional a análise dos sistemas internos de garantia da qualidade [...]".

O entrevistado refere ainda que, os resultados das avaliações institucionais realizadas, irão sair em junho de 2024, e a A3ES irá aconselhar as instituições por forma a tomarem as ações necessárias para obterem a certificação nos próximos anos, "[...] faremos o acompanhamento das instituições e no caso de haver dúvidas e fragilidades no sistema interno de garantia da qualidade, nós provavelmente nos próximos dois anos ou três anos [...] haverá uma comissão avaliação externa que irá à instituição analisar isso e sugerir aquilo que tem que melhorar no seu SIGQ [...]".

7. Escola Naval como modelo de excelência

De acordo com o entrevistado, para que a Escola Naval seja considerada um modelo de excelência educacional, deve, à semelhança do referido anteriormente, focar-se na qualificação dos docentes, através da contratação de profissionais "[...] com currículos ricos e densos [...]" e fortalecer as atividades de investigação científica, "[...] a investigação científica é fundamental [...]". Da mesma forma, considera que a colaboração com outras entidades e a participação em projetos de investigação de grande escala são estratégias que a instituição deve seguir para alcançar a excelência, "[...] não entender cada unidade orgânica como um ecossistema isolado, mas sim, encontrar projetos de investigação que possam conciliar e agregar outras entidades no panorama nacional e internacional [...] ai não há qualquer restrição, mas aumenta a escala do ponto da investigação e aumenta a possibilidade de melhorar o conhecimento que é produzido nesse grupo [...]".

8. Benefícios da certificação pela A3ES

Uma questão que poderá ocorrer ao longo do processo de certificação será quais os benefícios que uma IES pode esperar ao ter o seu SIGQ certificado. De acordo com a

A3ES, incluem a credibilidade pública, maior atratividade para estudantes e empregadores "[...] cada vez mais, as famílias e os jovens, procuram instituições que estão acreditadas e certificadas [...]", e a possibilidade de parcerias e colaborações significativas, "[...] permite que a escola naval individualmente ou como instituição entre em parcerias, entre em projetos de investigação conjuntos e noutra tipo de colaborações que podem ter interesse e que têm seguramente interesse para o desenvolvimento da escola [...]".

Desta forma, a certificação assegura que a instituição está comprometida com altos padrões de qualidade sendo, segundo o presidente da A3ES, "[...] um símbolo de prestígio e de qualidade [...]".

9. Considerações específicas para instituições militares

Embora tenha referido anteriormente que, os critérios gerais para avaliação das instituições sejam uniformes, a A3ES reconhece a necessidade de se ajustar às especificidades das instituições militares, fazendo uma comparação entre o número de alunos numa sala de aula em instituições civis e militares, "[...] o rácio professor-aluno nas escolas militares é diferente [...] normalmente é um número mais baixo [...]". Este cuidado por parte da A3ES, que se adequa às suas particularidades, garante que as avaliações sejam justas e que refletem a realidade das instituições militares.

10. SIGQ comum para as Unidades Orgânicas do IUM

A A3ES recomenda que se elabore um SIGQ comum para as Unidades Orgânicas do Instituto Universitário Militar, "[...] no caso do Instituto Universitário Militar a minha sugestão é que encontre uma plataforma comum às Unidades Orgânicas [...]", no entanto, refere que esse sistema deverá ter adaptações específicas para cada unidade, "[...] ainda que cada plataforma possa ter alguma especificidade ou alguma variante que possa ter a ver com as particularidades de alguma Unidade Orgânica [...]".

O presidente da A3ES, confirma ter conhecimento do quão difícil seria criar um SIGQ transversal a todas as unidades, ainda assim, na sua perspetiva, o sistema deve facilitar a conformidade e a colaboração entre as Unidades Orgânicas, “[...] essas plataformas deviam ser consolidadas numa única plataforma que permite dizer qual é a situação da acreditação e do Sistema Integrado da Garantia da Qualidade do conjunto do IUM [...]”. Com esta finalidade o entrevistado refere que, “[...] têm de conversar uns com os outros e têm de encontrar um sistema que é transversal e possa facilitar a vida a cada uma das unidades orgânicas naquilo que é específico de cada uma [...]”.

11. Comissões de avaliação com conhecimento militar

No seguimento da entrevista, foi possível confirmar o cuidado da A3ES, para se adaptar às instituições militares, através da procura e inclusão de elementos com conhecimento das mesmas nas comissões de avaliação, “[...] "Procuramos sempre ter pessoas com o conhecimento das instituições de Ensino Superior Militar [...]", tal como “[...] ex-militares ou militares na reserva [...]”, apesar das dificuldades devido a incompatibilidades de funções “[...] desafiámos alguns militares com densidade nos seus currículos para fazer parte das Comissões de Avaliação Externa, mas tinham sido professores da Academia Militar e portanto isso tornava incompatível a sua função de avaliadores de uma escola onde já tinham sido professores [...]”.

O entrevistado refere ainda que, as especificidades também são valorizadas no mundo civil, comparando os institutos politécnicos às universidades, “[...] tentamos sempre valorizar as características específicas dos politécnicos relativamente às das universidades, portanto essa valorização das questões específicas é também algo que temos muita atenção e cuidado [...]”. Esta inclusão é benéfica para uma avaliação mais precisa e relevante.

12. Considerações Finais

A integração das unidades orgânicas do IUM apresenta desafios devido às diferentes culturas e histórias de cada instituição, “[...] reconheço que não é fácil esta integração relativamente à pergunta que me fez do sistema transversal [...] cada uma das três unidades orgânicas tem a sua cultura própria, tem sua história própria [...] há aqui uma questão de encontrar o melhor entendimento entre as três e isso cria problemas [...] como foi nas universidades [...]”. No entanto, um entendimento comum e a utilização das melhores práticas de cada unidade podem levar a um SIGQ eficaz e representativo, “[...] encontrar uma plataforma que permita refletir uma imagem daquilo que é o conjunto do Instituto Universitário Militar sem perverter [...] a especificidade de cada uma das instituições [...]”.

Conclusão da entrevista ao Presidente da A3ES

A entrevista com o Presidente da A3ES proporciona uma visão detalhada sobre os critérios de avaliação, desafios e recomendações para a implementação e certificação de um SIGQ na Escola Naval. As respostas fornecidas pelo entrevistado destacam a importância de haver instalações adequadas e cuidados relativamente às condições de acolhimento dos estudantes, a necessidade de qualificação dos docentes, a relevância da investigação científica e da colaboração interinstitucional. Além disso, deverá ser realizado um esforço para que através do diálogo seja possível elaborar um SIGQ transversal a todas as unidades orgânicas do IUM e que tenha em conta as especificidades de cada uma.

A partir desta análise, é notória a complexidade e a importância de um SIGQ bem estruturado para garantir a excelência educacional e a acreditação da Escola Naval e do IUM.

Análise da entrevista ao Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM

1. Importância da certificação de SIGQ para Instituições de Ensino Superior Militar

O Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM destacou a importância dos SIGQ nas instituições militares de ensino superior, afirmando que, "[...] o sistema de qualidade é essencial, mais do que o importante é essencial, quer na escola naval quer nas outras academias ou no instituto [...]". O entrevistado sublinha ainda que, tendo o sistema certificado, seria possível garantir o reconhecimento, "[...] quer a nível nacional, quer internacionalmente [...]".

Destaca por último, que é necessário ter um sistema fiável e credível, necessariamente alinhado com os padrões nacionais e internacionais, "[...] não podemos estar de costas voltadas para aquilo que se passa a nível internacional com o processo de Bolonha e a nível nacional [...]", "[...] tem que haver um sistema de qualidade fiável, que garanta que os requisitos necessários para o nosso reconhecimento, quer na sociedade civil, quer internacionalmente seja assegurada [...]".

2. Alinhamento com os objetivos do IUM

De acordo com o entrevistado, o SIGQEN só poderá estar em alinhamento com os objetivos do IUM se houver a integração das suas Unidades Orgânicas como um todo. Desta forma, o Chefe do Gabinete explicou que "[...] o IUM tem que falar como um todo, temos que ter um diálogo coerente, que seja abrangente e que englobe todas as unidades orgânicas [...]".

O entrevistado destaca ainda que, na sua opinião, "[...] internamente claro que cada unidade orgânica poderá ter, a meu ver o seu sistema próprio, trabalhar da forma que melhor entenderem, mas a nível institucional o IUM tem que falar como um todo [...]", mostrando que este alinhamento é crucial para a coerência e eficácia do SIGQ.

3. Contribuição da Escola Naval para o IUM em Termos de Excelência Educacional

O Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM destaca a importância da Escola Naval na contribuição para a excelência educacional dentro do IUM, a partir da afirmação, "[...] todas as academias e a Escola Naval são vistas como escolas de excelência [...]", no

entanto, enfatiza que a Escola Naval atualmente é a que mais se destaca explicando que "[...] a Escola Naval neste momento, até está a contribuir mais do que as outras academias [...]", uma vez que, "[...] para o instituto ser considerado uma universidade, tem de garantidamente dar doutoramento [...]", e neste caso, é a única, que para além do IUM oferece um programa de doutoramento em História Marítima.

O chefe do Gabinete de Qualidade do IUM ressalta que "[...] a nível daquilo que são os Gabinetes da qualidade, sem dúvida que quer a Academia Militar, quer a Academia da Força Aérea estão empenhados de facto, em que o sistema deles seja um sistema comum [...]", contrastando esta situação com o antigo sistema da Escola Naval, afirmando que "[...] a EN está mais centrada em si mesma, no seu sistema [...]". Refere ainda que considera ser um bom sistema comparado ao das academias, devido à simplicidade dos seus SIGQ, que são "[...] mais baseados em folhas de cálculo, Excel [...]", mas que falha por não ser comum e transversal às outras unidades.

4. Pontos relevantes para os processos de qualidade

O Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM destaca a importância da integração dos processos de qualidade da Escola Naval com os da Academia Militar e da Academia da Força Aérea, mencionando o Sistema Integrado de Gestão do Ensino Superior Militar (SIGESM), como fundamental. O entrevistado explica que o SIGESM "[...] tem o mérito de tentar pôr-nos a falar todos a mesma linguagem [...]", permitindo uma visão global do desempenho académico e da qualidade em todas as instituições. Embora reconheça que "[...] é difícil encontrar o sistema perfeito [...]" enfatiza que o SIGESM visa oferecer uma "[...] informação geral [...]" e centralizada, essencial para a gestão do Ensino Superior Militar. Sugere que o estudo atual sobre a Escola Naval deve incorporar este tópico de implementação do SIGESM, pois "[...] vai interferir com a Escola Naval [...]" e terá influência nos seus processos de qualidade.

Ainda assim, o Chefe do Gabinete de Qualidade, refere diversos desafios na implementação de um SIGQ transversal a todos, particularmente a necessidade de integração entre diferentes unidades com culturas próprias. O entrevistado menciona

também que "[...] as dificuldades não são só a nível cultural, mas também no entendimento e na comunicação entre as unidades [...]", destacando a complexidade de, "[...] unificar diferentes tradições e práticas dentro de um único sistema [...]".

5. Importância da realimentação e sustentabilidade do SIGQ

No seguimento das questões efetuadas durante a entrevista semiestruturada, o Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM reforça a necessidade da constante realimentação e sustentabilidade do SIGQ, comparando-o a "[...] uma linha de montagem [...]", que requer acompanhamento contínuo para ser eficaz. Destaca que a elaboração do relatório para a qualidade da instituição, como é o relatório de melhoria, depende de uma série de relatórios preliminares, afirmando "[...] se os professores não fizerem o relatório da Unidade Curricular e não o introduzirem no sistema, o diretor de curso não vai conseguir realizar o Relatório de avaliação do curso [...]", ilustrando assim a interdependência dos diferentes níveis de relatório até chegar ao relatório final, para a melhoria da qualidade do ensino. Além disso, o entrevistado enfatiza que este trabalho é "[...] colaborativo [...]" e envolve todos os membros da instituição, incluindo alunos, que participam respondendo a inquéritos. Por último, conclui dizendo que uma monitorização eficaz da qualidade do ensino, depende da contribuição de "[...] auditores, professores, diretores de curso, coordenadores de área [...]", destacando a importância da cooperação em todo o processo.

6. Integração do IUM no SIGQ das academias

Ao ser questionado relativamente ao modo como o IUM deve de estar incorporado no SIGQ das UO, o entrevistado defende a criação de um sistema integrado e comum de garantia da qualidade que abranja todas as academias. O Chefe do Gabinete de Qualidade refere que "[...] a ideia não é o IUM estar incorporado no sistema das outras academias [...]", em vez disso, propõe um sistema global e transversal, aplicável a todas as academias, permitindo uma abordagem unificada. Este sistema, segundo ele, deve ser "[...] um sistema do IUM, IUM no sentido lato, como um todo [...]", permitindo

que o IUM e as suas Unidades Orgânicas "[...] falem uma só voz com as instituições civis [...]".

Concluindo, o objetivo será que cada UO consiga manter a sua autonomia operacional interna, bem como as suas particularidades, mas alinhadas a um sistema de qualidade compartilhado, garantindo coesão e uniformidade na comunicação e práticas de qualidade.

7. Definição de metas para a Escola Naval pelo IUM

Relativamente à definição de metas e objetivos pelo IUM para as atividades da EN, o Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação, destaca que esse é um processo que já está em curso, articulado através de várias camadas de liderança. Desta forma, o entrevistado explica que apesar de a autonomia das Unidades Orgânicas ser crucial, uma vez que "[...] dependem diretamente do respetivo chefe de estado maior [...]", através das metas estabelecidas por estes e pelos comandantes das academias. No entanto, as metas mais abrangentes são definidas pelo CEMGFA, como descrito no plano de iniciativas estratégicas e na diretiva estratégica do EMGFA. O entrevistado confirma assim que "[...] Sim, o IUM de certa forma, através da diretiva estratégica do EMGFA que impõe metas [...] nós também que elaboramos a diretiva estratégica setorial para o Ensino Superior Militar [...] estes documentos estabelecem metas para o IUM como um todo, ou seja, para o Ensino Superior Militar [...]". Enfatiza novamente, que apesar do mencionado anteriormente, tanto a Escola Naval, como as outras Unidades Orgânicas e o IUM de forma independente, "[...] poderão ter o seu plano de iniciativas estratégicas [...]", estipulado tanto pelo Chefe de Estado Maior como pelo comandante da Escola, por exemplo.

8. Participação do IUM na execução e monitorização dos processos

O Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM, ao ser questionado sobre a sua participação na execução e monitorização dos processos, ressalta novamente que

as áreas que incluem o ensino e aprendizagem, Corpo de Alunos, investigação e desenvolvimento, internacionalização e colaboração interinstitucional e com a sociedade, são delineadas pelos documentos estratégicos superiores, como a Diretiva Estratégica do EMGFA e a Diretiva Estratégica Setorial para o Ensino Superior Militar. O entrevistado adota uma abordagem mais exemplificativa, por forma a ser entendido, mostrando que uma das diretivas estratégicas seria "[...] potenciar o desenvolvimento de projetos de investigação, com enfoque nos domínios de interesse para a defesa nacional [...]", e que embora estas áreas sejam prioritárias e determinadas superiormente, as Unidades Orgânicas, como a Escola Naval, "[...] têm autonomia para definir metas adicionais conforme necessário [...]".

9. Certificação pela A3ES e melhoria dos sistemas de qualidade

Neste tópico, o Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM pretende exprimir a sua resposta a duas das questões realizadas, onde destaca a importância da certificação pela A3ES, bem como conselhos direcionados a outras Instituições de Ensino Superior Militar que tenham como objetivo a melhoria da qualidade. Salienta desta forma que "[...] a certificação do SIGQ é muito importante para a instituição [...]", para além disso a avaliação institucional do IUM abrange a Escola Naval e as outras academias dizendo que "[...] a certificação do IUM, é a do IUM como um todo, portanto a Escola Naval está aqui englobada [...]".

Por sua vez e por forma a responder à questão enfatiza a importância de "[...] guarnecer [...]" adequadamente os Gabinetes de qualidade e avaliação com pessoal "[...] capacitado e suficiente [...]", uma medida crucial para garantir a excelência dos processos de qualidade. Além disso, a escassez de recursos humanos e a falta de formação adequada na área da qualidade são desafios significativos: "[...] aqui no IUM, por exemplo, neste momento o gabinete é apenas guarnecido por mim, e deveriam ser seis pessoas [...]".

Relativamente à área da investigação e desenvolvimento, que é alvo de críticas no relatório preliminar da A3ES, menciona a dificuldade de conduzir investigações

militares devido à falta de financiamento, que compara com o setor civil que tem o apoio da “[...] fundação para a ciência e tecnologia (FCT), que financia projetos das universidades [...]”. Contrariamente os institutos militares “[...] não são abrangidos por esse fundo [...]”, o que limita a capacidade de atrair e reter investigadores. Ainda neste tópico refere que a própria carreira militar é um fator limitativo para a continuidade dos projetos de investigação “[...] devido aos cursos de promoção de carreira, à constante mudança de unidades e de funções ao longo da carreira e o próprio planeamento operacional [...]”.

Desta forma, os conselhos principais que deixa para outros institutos militares e de ensino superior são o investimento em formação e capacitação dos elementos que constituem os Gabinetes de qualidade, uma vez que um corpo capacitado é crítico para se manter a certificação e garantir a melhoria contínua dos processos de qualidade: “[...] se de facto queremos apostar num ensino de qualidade, temos de ter pessoas capacitadas e órgãos capacitados, para dar respostas aos processos de qualidade [...]”.

10. Implementação de um SIGQ comum

A implementação de um SIGQ comum para as Unidades Orgânicas do IUM é vista como um objetivo desejável, mas desafiador. O Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação destaca o SIGESM como a solução que gostaria de ver concretizada: “[...] gostaríamos de implementar o SIGESM [...]”.

No entanto, como referido anteriormente, a criação deste sistema comum tem enfrentado várias dificuldades, o que tem atrasado o processo. Apesar dos esforços contínuos para acelerar a implementação, a incerteza sobre o prazo de conclusão permanece: “[...] estamos a fazer esforços para meter o sistema a funcionar o mais rapidamente possível, mas devido às dificuldades sentidas não sabemos quando poderá ser implementado [...]”.

11. Processos transversais e conformidade entre eles

O Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM realça a importância de haver um equilíbrio entre a integração dos processos de qualidade e a manutenção das especificidades de cada Unidade Orgânica, "[...] devem de ser criadas as condições para que as particularidades e especificidades sejam mantidas [...]". Com este objetivo esclarece que em vez de existir apenas um gabinete central do IUM que englobe todas as unidades, cada escola deverá ter o seu próprio Gabinete de qualidade, garantindo que as suas particularidades sejam respeitadas e integradas num sistema transversal. "[...] Existe um Gabinete da qualidade no IUM, em Pedrouços, e há um gabinete de qualidade em cada uma das escolas [...]", por forma a assegurar a conformidade dos processos de qualidade, "[...] é responsabilidade desses gabinetes garantir a conformidade dos processos internos, que depois naturalmente contribuem para a conformidade do processo global como um todo [...]".

12. Criação de iniciativas motivadoras para os estudos de melhoria da qualidade

Ao ser questionado sobre a importância de serem criadas iniciativas motivadoras para os estudos de melhoria da qualidade, o Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM enfatiza que é "[...] extremamente importante, é essencial [...]", adotar-se este tipo de iniciativas, por forma a envolver a comunidade académica na monitorização e melhoria contínua do SIGQEN, uma vez que "[...] a qualidade depende de todos [...]". Ao referir esta frase, o entrevistado enfatiza a importância dos contributos para a qualidade que são dados pelos alunos e docentes ao responderem honestamente aos questionários, ressaltando novamente a necessidade de motivação e compreensão do impacto positivo dessas contribuições. Por forma a reforçar a seguinte ideia, compartilha a sua experiência pessoal, observando como, no passado, os questionários eram encarados como uma tarefa desmotivante: "[...] isto era desmotivante, porque há uma sensação de que estamos a fazer uma coisa que não serve para nada [...]", destacando assim a necessidade de se mudar essa perceção. Relativamente aos docentes comenta ainda que se não houverem iniciativas motivadoras para a qualidade do ensino, no final do ano letivo "[...] os professores estão mais cansados [...]" e vão elaborar os relatórios apenas como um trabalho que tem de ser feito. Por outro lado: "[...] se houver a

motivação necessária aos vários níveis para fazer um relatório credível e honesto, aí sim vamos colher o sumo e a melhoria é notória [...]”.

Por fim o entrevistado sugere que se implementem estratégias para a motivação da comunidade académica, dando um exemplo do que se tem realizado no IUM: “[...] atualmente, quando chegam novos cursos ao IUM, eu sou obrigado a brifá-los relativamente ao sistema de qualidade aqui implementado [...]”. Desta forma a comunidade académica estaria informada desde início para a importância que a qualidade tem para a instituição.

13. Comissões de avaliação externa com conhecimento a nível militar

No fim da presente entrevista, o Chefe do Gabinete de Avaliação da Qualidade do IUM realça algumas considerações sobre a A3ES e a sua Comissão de Avaliação Externa, destacando que é notório que, “[...] têm tido um maior cuidado no que toca a essa parte [...]”, referindo-se aos seus esforços para se adaptar às especificidades dos institutos militares. No entanto, afirma, após leitura do relatório da avaliação preliminar da A3ES que “[...] ainda existem muitas coisas que lá são escritas, que indicam que ainda é difícil para a A3ES compreender algumas particularidades da vida militar [...]”. Destaca alguns pontos referidos ao longo da entrevista como: “[...] não percebem estas nuances do financiamento e da própria carreira militar [...]” em relação à realização e continuidade de projetos de investigação. Além disso, menciona que “[...] fizeram considerações a nível das propinas [...]” que não se aplicam à realidade militar, onde “[...] os alunos não pagam propinas, antes pelo contrário, recebem o seu próprio vencimento [...]”.

Neste sentido, o entrevistado termina enfatizando a importância de se manter uma relação de proximidade para que “[...] lhes sejam explicados este tipo de nuances [...]”, indicando a necessidade de um diálogo contínuo para garantir uma avaliação mais precisa e adaptada às particularidades dos Institutos militares.

Conclusão da entrevista ao Chefe do Gabinete de Qualidade e Avaliação do IUM

A presente entrevista com o Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM evidencia a importância da implementação de um SIGQ nas instituições militares. As respostas destacam a necessidade de um sistema integrado que permita a coesão entre as diferentes Unidades Orgânicas, mantendo as suas especificidades. Também menciona os desafios enfrentados na implementação do SIGESM e a importância de uma Comissão de Avaliação Externa mais conhecedora das particularidades militares. Para além disto, o entrevistado enfatiza que a qualidade depende de todos, desde alunos a docentes, e que a motivação é essencial para garantir a eficácia dos processos de qualidade. Desta forma, concluiu-se que a colaboração e o diálogo contínuo são cruciais para o sucesso da monitorização e melhoria contínua dos processos de qualidade do SIGQEN.

Análise conjunta

Ao longo das entrevistas, é notória a unanimidade dos entrevistados relativamente à importância de um SIGQ comum e integrado. Esta concordância reflete a existência de uma visão estratégica consolidada para a melhoria contínua da qualidade do ensino nas instituições militares.

O Comandante da Escola Naval enfatiza que um SIGQ é essencial para assegurar a qualidade contínua dos processos de ensino, por forma a serem identificadas e corrigidas falhas. A mesma visão é partilhada pelo Presidente da A3ES, que salienta que o SIGQ deverá ser constantemente realimentado. Para além disso, confirma a importância da implementação de processos transversais e comuns a todas as Unidades Orgânicas do IUM, mas que devem ir de encontro às especificidades de cada um, uma vez que a avaliação institucional da A3ES não é realizada à Escola Naval em específico, mas ao IUM, como um todo. A necessidade de um sistema integrado é também corroborada pelo Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM, destacando ainda a importância de todos falarem a " [...] mesma linguagem [...]", promovendo assim um diálogo coerente e abrangente.

A necessidade de processos transversais a todas as Unidades Orgânicas é uma das principais concordâncias. O Comandante da Escola Naval menciona que a ligação entre os processos deve ser feita pelo IUM, assegurando que todos os estabelecimentos de Ensino Superior Militar mantenham padrões comuns de qualidade. Esta abordagem é vista como essencial para garantir que, apesar das particularidades de cada unidade, exista uma base comum que permita a uniformidade e a conformidade com os critérios estabelecidos pela A3ES. Para além disto, o Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM acrescenta que, embora seja crucial manter as particularidades de cada unidade, um sistema comum é vital para a coerência global do IUM e deverá estar em alinhamento com os padrões nacionais e internacionais. Ainda assim conclui dizendo que: “[...] internamente cada Unidade Orgânica poderá ter, a meu ver o seu sistema próprio, trabalhar da forma que melhor entenderem, mas a nível institucional o IUM tem que falar como um todo [...]”

A sustentabilidade do SIGQ é outro ponto unânime. O Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM compara o sistema a uma linha de montagem que necessita de acompanhamento constante para ser eficaz, menciona ainda que, sem a participação ativa de todos os membros da comunidade académica, o sistema não funcionará de maneira eficaz e deixará de ser realimentado. Da mesma forma, o Comandante da Escola Naval metaforiza os seus processos referindo que devem funcionar como um “[...] sistema de rodas dentadas [...]” sendo interdependentes uns dos outros. Afirma ainda que, é necessário reforçar esta visão de sustentabilidade do sistema, pois esta é crucial para manter a certificação ao longo do tempo. Enfatiza esta ideia, referindo que, embora a obtenção da certificação seja um objetivo importante, manter a estrutura funcional e atualizada é o verdadeiro desafio. O Presidente da A3ES também sublinha a importância de um sistema de qualidade preparado para dar instruções à instituição, com o objetivo de melhorar continuamente o seu funcionamento, em vez de apenas fornecer uma avaliação estática e não ser realizada a sua monitorização.

A autonomia das Unidades Orgânicas no contexto de um SIGQ comum é uma área com várias perspetivas. O Comandante da Escola Naval defende que embora haja uma necessidade de um sistema integrado, é essencial respeitar as especificidades de

cada unidade. Da mesma forma, argumenta que a Escola Naval possui características únicas que devem ser consideradas no desenvolvimento de um SIGQ.

Por outro lado, o Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM sugere uma maior uniformidade nos critérios e processos. Menciona também que as Academias Militar e da Força Aérea estão mais empenhadas em integrar um sistema comum, enquanto a Escola Naval parece mais focada no seu próprio sistema, revelando alguns desafios na harmonização dos processos entre as diversas unidades do IUM. Ainda assim, enfatiza a necessidade de cada UO ter o seu próprio Gabinete de qualidade, por considerar que deverá haver um equilíbrio entre a integração dos processos e as especificidades de cada unidade: "[...] é responsabilidade desses gabinetes garantir a conformidade dos processos internos, que depois naturalmente contribuem para a conformidade do processo global como um todo [...]".

Na perspetiva do Presidente da A3ES e à semelhança do que foi referido pelo Comandante da EN e pelo Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM, deverá ser criada "[...] uma plataforma comum [...]" que englobe todas as unidades, no entanto, devem ser tidas em conta também as suas particularidades. A A3ES, relativamente aos outros entrevistados, foi quem mostrou um cuidado mais acentuado relativamente às dificuldades inerentes à criação de um sistema comum, devido à complexidade inerente em existir um entendimento geral, bem como pela cultura, história e tradições de cada uma.

A qualificação do corpo docente é um critério fundamental para a certificação pela A3ES. O Presidente da A3ES destaca a importância de haverem docentes com graus de doutoramento, especialmente para cursos de mestrado e doutoramento. O Comandante da Escola Naval também partilha desta perspetiva, enfatizando reconhecer que a qualidade do ensino está intrinsecamente ligada à qualificação dos professores, que deverão ter "[...] currículos ricos e densos [...]". Da mesma forma, o Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM menciona que a qualificação dos docentes é crucial para manter os padrões de qualidade da instituição e para assegurar a certificação pela A3ES.

A participação ativa da comunidade acadêmica é vista como essencial para o sucesso do SIGQ. O Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM menciona a importância de envolver alunos e docentes nos processos de avaliação, motivando-os a contribuir de forma honesta e crítica para a monitorização e melhoria da qualidade das instituições de ensino. Reforça a necessidade de motivação da comunidade para a melhoria da qualidade, referindo que na sua época, preenchiam os questionários desmotivados e apenas como algo que tinha de ser feito, “[...] sentíamos que não ia servir para nada [...]”. O Comandante da Escola Naval também destaca que a participação da comunidade acadêmica é fundamental para o funcionamento do sistema de qualidade, afirmando que sem a contribuição ativa de todos, o sistema não funcionará de maneira eficaz.

A certificação pela A3ES é considerada como sendo essencial para a reputação e excelência da Escola Naval, bem como para o IUM. O Comandante da EN acredita que a certificação validará a qualidade do ensino, tornando a instituição mais atrativa e competitiva, uma vez que, segundo este, a certificação é vista como um símbolo de prestígio e de qualidade que pode influenciar positivamente a perceção pública sobre a Escola Naval. O Presidente da A3ES reforça esta visão, afirmando que a certificação proporciona credibilidade pública e maior atratividade tanto para os estudantes, como para os empregadores. Reforça a ideia, explicando que cada vez mais famílias e jovens procuram instituições que estão acreditadas e certificadas, pelo que, a Escola Naval deverá tomar como uma prioridade a certificação do seu sistema. Por último, o Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM, confirma a importância da certificação para a instituição, afirmando que seria um fator de reconhecimento “[...] tanto a nível nacional, como internacionalmente [...]”.

A investigação científica é uma área que se destacou por necessitar de melhorias significativas. O Comandante da Escola Naval identifica a investigação como uma prioridade notória para a instituição, reconhecendo ainda que é uma área, onde a EN precisa de aumentar sua capacidade. O Presidente da A3ES também destaca a importância da investigação e desenvolvimento científico, mencionando que a participação dos estudantes em projetos de investigação é crucial para uma formação completa e para alcançar a excelência educacional: “[...] hoje em dia não se compreende

que haja uma Instituição de Ensino Superior que não tenha uma vertente de investigação científica [...]”. O Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM menciona que a investigação é uma área desafiadora devido às dificuldades de financiamento e às “nuances” da carreira militar, destacando estes motivos como fatores de desconhecimento pela A3ES das particularidades militares. Reconhece ainda assim, que é essencial para a certificação, reputação da instituição, conhecimento e experiência dos alunos.

Ao longo das entrevistas semiestruturadas, os entrevistados acabaram por partilhar a sua opinião sobre a adaptação da A3ES às particularidades das instituições militares. Tanto o Comandante da EN, como o Presidente da A3ES partilharam da mesma perspetiva. O Comandante da EN refere o cuidado que a A3ES tem tido para entender as especificidades do ensino militar, e reforça esta ideia ao confirmar que “[...] têm tido o cuidado de incluir nas suas comissões de avaliação antigos militares [...]”. Da mesma forma, o Presidente da A3ES, confirma esta ideia, destacando que têm procurado ter nas suas comissões de avaliação pessoas com conhecimento militar como “[...] ex-militares ou militares na reserva [...]”. Por forma a deixar contributos para outras IES que se inspirem no estudo, refere que não se têm adaptado apenas às particularidades militares, mas que também têm este cuidado com os institutos politécnicos civis, por exemplo. Esta inclusão mostra uma preocupação para que sejam realizadas avaliações eficientes.

Por outro lado, o Chefe do Gabinete de Qualidade do IUM, apesar de reconhecer inicialmente que, “[...] têm tido um maior cuidado no que toca a essa parte [...]”, destaca o facto de no último relatório da avaliação preliminar realizada ao IUM, terem sido feitas algumas considerações indicativas de falta de conhecimento relativamente às instituições militares. Este é reforçado pelas considerações feitas sobre a investigação, que como foi explicado anteriormente, é um problema que tem sido difícil de ver resolvido devido à falta de financiamento e à carreira militar, e para além disto, refere as observações realizadas relativamente às propinas, que não existem nas instituições, pelo contrário, os alunos recebem uma remuneração base.

Em suma, as entrevistas demonstram uma visão unificada e estratégica sobre a importância de um SIGQ comum e integrado nas instituições militares, evidenciando a

necessidade de processos transversais que respeitem as especificidades de cada unidade.

A sustentabilidade e participação ativa da comunidade acadêmica são críticas para o sucesso do SIGQ, refletindo a preocupação com a melhoria contínua da qualidade do ensino.

A certificação pela A3ES é valorizada como um objetivo vital para a reputação e excelência das instituições, sendo vista como um símbolo de prestígio e qualidade. No entanto e apesar dos esforços que têm sido realizados, a adaptação da A3ES às particularidades militares ainda enfrenta desafios.

Por último, o equilíbrio entre a uniformidade e individualidade das unidades é fundamental para alcançar a excelência educacional nas instituições militares.

Anexos

Anexo A – Referenciais da
A3ES para SIGQ de IES

Anexo B – Processos e
Iniciativas - Ricardo (2023)

Anexo A – Referenciais da A3ES para SIGQ de IES

Tabela 1 - Referenciais da A3ES para SIGQ de IES (Adaptado: A3ES 2020a)

Referenciais da A3ES para SIGQ de Instituições de Ensino Superior
Referencial 1 – Adoção de políticas para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade: inclui a consolidação de uma política de qualidade (com objetivos bem definidos e publicamente disponíveis), a estratégia institucional para a melhoria contínua da qualidade, a organização do SIGQ (indicando as responsabilidades dos órgãos e serviços para a qualidade), o envolvimento dos diferentes <i>players</i> no SIGQ, a integridade académica e a vigilância contra a integridade, fraude, intolerância ou discriminação, e a implementação, acompanhamento e revisão do SIGQ (contribuindo para a eficácia e garantia da qualidade na instituição).
Referencial 2 - Conceção e aprovação da oferta formativa: inclui os processos de conceção e aprovação da oferta formativa, a publicitação da habilitação e qualificação de cada curso ministrado, bem como cursos alinhados com a estratégia da instituição. Inclui ainda, a envolvimento dos estudantes e outras partes interessadas no processo de conceção dos estudos e beneficiarem da contribuição de peritos e referenciais externos. Inclui que os cursos têm de ser estruturados em termos de ECTS, terem oportunidades de experiência profissional (quando aplicável) e estar sujeitos a um processo de aprovação formal na instituição. A conceção dos estudos inclui também contributos para a empregabilidade, preparação para a cidadania ativa, desenvolvimento pessoal dos estudantes e permitirem uma base de conhecimento abrangente e avançada para o desenvolvimento de investigação e inovação.
Referencial 3 – Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante: inclui os processos de ensino-aprendizagem e de avaliação dos estudantes. Estes processos têm de ser capazes de assegurar a flexibilidade, utilizar métodos diferentes de aprendizagem devido à diversidade, necessidades e autonomia dos estudantes, garantir o apoio adequado por parte dos docentes, o respeito mútuo entre estudante-docente, bem como disponibilizar mecanismos para lidar com reclamações dos alunos. No que concerne ao processo de avaliação dos estudantes, dever-se-á garantir que os avaliadores tenham formação e capacitação neste domínio, que a avaliação esteja orientada para os objetivos de aprendizagem e disponibilizada aos estudantes, consideração pela existência de medidas mitigadoras para o regulamento de avaliação e a possibilidade de recurso por parte dos estudantes.
Referencial 4 – Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação: inclui a aprovação e publicitação de regulamentos que atendem a todas as fases do percurso dos alunos na instituição. Dever-se-á neste âmbito ter consideração pela implementação consciente e transparente das políticas de acesso/ procedimentos/ critérios de admissão, criação de condições e apoio para a progressão dos alunos nas suas carreiras académicas, ferramentas de informação relacionadas com a progressão dos estudantes disponibilizadas aos mesmos, reconhecimento de qualificações dos estudantes, períodos de estudos e aprendizagens prévias, bem como a emissão do suplemento ao diploma contendo todos os resultados de aprendizagem alcançados e todo o percurso académico do estudante na instituição.
Referencial 5 – Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos: inclui a monitorização e a revisão periódica dos seus cursos, por forma a serem alcançados os seus objetivos e estabelecer o alinhamento com as necessidades dos alunos e da sociedade. Os procedimentos

para a monitorização e avaliação continua incluem a atualização dos conteúdos programáticos (estando adaptados à atualidade) e a consideração pelas necessidades/ expectativas/ satisfação dos alunos para com o curso e da sociedade. Adicionalmente, dever-se-á ter em consideração a eficácia dos procedimentos de avaliação dos estudantes e a satisfação e necessidades dos estudantes relativamente aos serviços de apoio e ambiente de aprendizagem do curso.

Referencial 6 – Investigação e desenvolvimento / investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível: inclui o processo ligado à investigação científica e tecnológica, abordando mecanismos de institucionalização, gestão e articulação entre o ensino e a investigação (contacto dos estudantes com as atividades de investigação) e a valorização destas atividades a partir de mecanismos de motivação, como a melhoria dos recursos humanos e materiais para a realização das mesmas.

Referencial 7 – Colaboração interinstitucional e com a comunidade: inclui a monitorização e avaliação das ações de colaboração interinstitucional e com a sociedade, a prestação de serviços e atividade cultural/ artística/ desportiva no exterior, o envolvimento em projetos e parcerias nacionais, e a obtenção de receitas próprias a partir da atividade desenvolvida.

Referencial 8 – Internacionalização: inclui os mecanismos para monitorização e avaliação das atividades de cooperação internacional, nomeadamente no que se refere à participação em atividades internacionais de educação e formação, e em projetos internacionais de investigação, bem como a mobilidade de pessoal não-docente, docente e discente.

Referencial 9 – Recursos humanos: inclui os mecanismos de recrutamento, gestão e formação dos recursos humanos da instituição, que garantam a qualificação e competências para que se cumpram as funções atribuídas. Com esta finalidade, a instituição deverá adotar e aplicar processos claros, justos e transparentes na gestão dos recursos humanos focados no ensino, que promovam o desenvolvimento e oferta de oportunidades a nível profissional, incentivem a atividade académica na ligação entre o ensino e a investigação e encoraje à produção e inovação de novos métodos de ensino e aprendizagem a partir do uso das tecnologias emergentes. A instituição deverá dispor de normas de avaliação de competências e de tratamento de informação quanto aos resultados dos recursos humanos e procedimentos para regular e garantir os processos para tomada de decisão, implementação e acompanhamento.

Referencial 10 – Recursos materiais e serviços: inclui a promoção de mecanismos para o planeamento, gestão e melhoria dos serviços e recursos materiais da instituição, visando o desenvolvimento das aprendizagens e atividades científico-pedagógicas. Estes mecanismos incluem a disponibilização de recursos de apoio e aconselhamento aos estudantes, considerando as necessidades de diferentes grupos, como estudantes em tempo parcial/integral, internacionais/nacionais e com necessidades especiais. A instituição também deverá garantir a manutenção/ gestão/ adequação/ tomada de decisão/ acompanhamento desses recursos e serviços.

Referencial 11 – Gestão da informação: A instituição deverá possuir mecanismos e procedimentos para garantir a recolha, análise e utilização de informações relevantes para a gestão eficaz dos cursos e atividades. Isto inclui obter dados sobre as necessidades e expectativas das partes interessadas, recolher indicadores de desempenho/ perfil dos estudantes/ taxas de sucesso e abandono/ satisfação dos alunos/ recursos de apoio disponíveis/ empregabilidade dos graduados. Os procedimentos devem ser definidos para a tomada de decisões e estratégias de melhoria contínua, envolvendo estudantes e pessoal docente e não-docente no processo de aferição, análise e melhoria dos resultados.

Referencial 12 – Informação pública: A instituição deverá possuir mecanismos para a publicação de informações claras, precisas, objetivas, atualizadas, imparciais e acessíveis

sobre as suas atividades. Incluindo a missão e objetivos da instituição, os estatutos e regulamentos, a oferta formativa, os objetivos de aprendizagem, as qualificações e empregabilidade dos cursos, a qualificação e vínculo do corpo docente, as políticas de acesso e orientação dos estudantes, a planificação dos cursos, as metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação, as oportunidades de mobilidade, os direitos e deveres dos estudantes, os serviços de ação social, os mecanismos de reclamação, o acesso a recursos materiais e serviços de apoio, os resultados da instituição e as políticas de garantia da qualidade, incluindo títulos de acreditação e resultados das avaliações institucionais.

Referencial 13 – Caracter cíclico da garantia externa da qualidade: Inclui os mecanismos de avaliação regular externa da instituição, em conformidade com as normas e orientações europeias para o ensino superior (ESG). Esta avaliação considera os requisitos do quadro legislativo nacional e a evolução ao longo das avaliações anteriores.

Anexo B - Processos e Iniciativas - Ricardo (2023)

PI 01 – Direção e Sustentação Organizacional
Iniciativa 01.1 – Estrutura Inovadora
Iniciativa 01.2 – Políticas e Estratégias para a Garantia da Qualidade e Prossecução de Objetivos de Qualidade
Iniciativa 01.3 – Periodicidade de Monitorização da Garantia Interna e Externa da Qualidade
Iniciativa 01.4 - Sustentabilidade
Iniciativa 01.5 – Monitorização e Melhoria Contínua
PN 02 – Corpo de Alunos
Iniciativa 02.1 – Gestão do Corpo de Alunos
Iniciativa 02.2 – Coordenação Ensino – Corpo de Alunos
PN 03 – Ensino e Aprendizagem
Iniciativa 03.1 – Gestão Curricular
Iniciativa 03.2 – Gestão Pedagógica
Iniciativa 03.3 – Gestão Científica
PN 04 – Investigação e Desenvolvimento
Iniciativa 04.1 – Integração da Investigação no Processo de Ensino e Aprendizagem
Iniciativa 04.2 – Orientar a Investigação para as Tecnologias Emergentes e Disruptivas
Iniciativa 04.3 – Criação de um Repositório de Publicações Científicas Realizadas por Toda a Comunidade Académica
Iniciativa 04.4 – Implementação de Medidas de Promoção e Valorização Científica
PN 05 – Internacionalização
PN 06 – Colaboração Interinstitucional e com a Sociedade
Iniciativa 06.1 – Gestão Interinstitucional e com a Sociedade
Iniciativa 06.2 – Colaboração Interinstitucional Civil e Militar
Iniciativa 06.3 – Colaboração com a Sociedade
PS 07 – Recursos, Serviços e Infraestruturas Educativas
Iniciativa 07.1 – Recursos Educativos
Iniciativa 07.2 – Recursos Tecnológicos
Iniciativa 07.3 – Recursos Humanos
Iniciativa 07.4 – Recursos Financeiros
Iniciativa 07.5 – Serviços de Apoio Educacional
Iniciativa 07.6 – Infraestruturas de Apoio Educacional
PS 08 – Sistemas e Procedimentos da Qualidade
Iniciativa 08.1 – Análise de Desempenho
Iniciativa 08.2 – Necessidades e Expectativas dos Recursos Humanos
Iniciativa 08.3 – Estratégia de Comunicação da Informação

Figura 5 – Processos e Iniciativas (Adaptado: Ricardo (2023))

