

Sistemas de gestão da qualidade em instituições de ensino superior – questões de implementação

António Ramos Pires

Instituto Politécnico de Setúbal
antonio.pires@estsetubal.ips.pt

Rodrigo Lourenço

Instituto Politécnico de Setúbal
rodrigo.lourenco@estsetubal.ips.pt

Resumo: As experiências disponíveis na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em Instituições de Ensino Superior (IES) evidenciam grandes dificuldades, pelo menos, na gestão dos processos chave de ensino e aprendizagem, ficando muitas vezes confinadas aos processos de suporte.

Neste artigo apresenta-se uma reflexão sobre a abordagem escolhida pelo Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), na concepção e implementação de um SGQ. Para o efeito, foi seguida uma abordagem por processos (Pires e Lourenço, 2010).

Em primeiro lugar, é estabelecido um quadro teórico e conceptual, o qual ajudou a esclarecer abordagens e a justificar prioridades. Alguns conceitos, dificuldades e mitos são identificados e caracterizados.

Em segundo lugar, é tipificada uma abordagem, para a implementação de um SGQ, apoiada na experiência recente do IPS, não tendo, no entanto, a preocupação de a descrever de forma próxima, mas sim a preocupação de ser útil a outras IES.

Por último, são apresentadas algumas conclusões sobre o percurso, bem como adiantadas recomendações.

Palavras-chave: Qualidade, Ensino Superior, Mudança, Processos.

Abstract: Current experiences in Quality Management System (QMS) implementation in higher education institutions (HEIs) have demonstrated huge difficulties in managing the key process of teaching-learning, often at the level of administrative processes.

In this paper, the approach to QMS design and implementation in the Polytechnic Institute of Setúbal (IPS) is presented. A process management perspective is adopted (Pires & Lourenço, 2010).

Firstly, a theoretical and conceptual framework is established which helped to select approaches and to justify priorities. Some concepts, difficulties and myths are also identified and characterized.

Secondly, an implementation strategy is typified based on the recent experience in IPS, bearing in mind the applicability to other HEIs.

Finally, conclusions and some recommendations are presented and discussed.

Keywords: Quality, Higher Education, Change, Processes.

1. Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em Instituições de Ensino Superior (IES)

Os SGQ são concebidos para controlar e gerir as actividades mais relevantes e com mais impacte na qualidade das saídas. Este conceito de qualidade das saídas tem associadas duas questões:

- a) A qualidade é definida como o nível de conformidade com requisitos dado por um conjunto de características distintivas (logo não existe uma qualidade universal, já que podem variar os requisitos, os níveis de conformidade com esses requisitos também, bem como as características distintivas);
- b) A qualidade é entendida como a forma eficaz de alcançar os resultados desejados (ou seja a qualidade definida). Contudo, no âmbito de aplicação de um sistema da qualidade a IES, os conceitos associados à própria definição da qualidade assumem dimensões específicas, geram muitas opiniões diferenciadas (muitas vezes não fundamentas no conhecimento técnico e científico), as quais originam várias propostas de actuação.

No caso particular da implementação formal de um SGQ, surgem novas questões. Por exemplo, Karapetrovic e Honarkhah (2009) argumentam que os sistemas foram concebidos pelos professores, considerando os estudantes como os clientes principais do fornecimento do curso (este é o produto), porque neste caso, eles são

os destinatários do serviço (visão da série de normas ISO 9000). Contudo, os mesmos autores sustentam que os sistemas definidos nas normas ISO 10001 e 10002 podem também ser desenvolvidos com o enfoque noutras partes interessadas no ensino superior.

Tischler (2010, pp.3) sublinha que:

«Os dois maiores pontos onde as abordagens da qualidade diferem das abordagens tradicionais da gestão são:

- Visão de que processos melhores e sustentáveis conduzem a melhores produtos e serviços, e que estes processos podem ser continuamente melhorados, e
- Entendimento de que aquelas abordagens usam um tipo particular de cultura para obter a mentalidade de melhoria contínua e de esforço sustentável».

Contudo, a maioria das IES estão mais preocupadas com as abordagens tradicionais para efeitos de promoção da qualidade da educação, tais como os graus (que podem oferecer), a experiência profissional (dos docentes), e a autoria de atividades de investigação e desenvolvimento. Assim, elas não estão receptivas a novas abordagens de gestão, como os SGQ, identificados como vindo das empresas (sinal suficiente de que não são aplicáveis às IES).

Kells (1995) sublinha que, desde há muito tempo, os académicos são agressivos com a interferência externa nas IES e com a introdução de novas técnicas de gestão. A experiência tem demonstrado que a sua resistência tem sido bem sucedida, sendo esta a razão porque a gestão tradicional têm persistido, sobrevivendo à acção de muitas entidades públicas e privadas.

Não raras vezes, os argumentos mais conservadores surgem de fontes insuspeitas, dificultando o entendimento das propostas de gestão da qualidade. Os argumentos resistentes são embalados em sofisticadas embalagens de liberdade, poder, controlo, facilitismo, pedagogias românticas, acabando com o sempre conveniente remate da falta de preparação, passividade e preguiça dos estudantes.

Numa perspectiva fortemente dissonante, colocam-se os defensores da teoria da complexidade, propondo que, em vez de se tentar reparar a velha imagem da escola (os professores ensinam a alunos interessados, bem preparados e agradecidos), a Escola deveria comprometer-se numa iniciativa global de ligar os estudantes a múltiplas fontes de informação, envolvendo-os com os problemas reais de carácter local, regional e global. Consequentemente, em vez de preparar a juventude para contextos estáveis e previsíveis (esta foi a tarefa da Escola no século XX), deveria prepará-los para lidarem com envolventes cada vez mais instáveis. A juventude encara o mundo como redes interligadas de relações, enquanto a escola ainda vê o mundo como campos segmentados de conhecimentos e experiências.

Os pontos de vista tradicionais são típicos de um mundo ameaçado por perdas eventuais (identidade, poder, posição política ou social). Handy (1995) chama a atenção para o facto de que quanto mais turbulentos são os tempos, maior é a complexidade do mundo e mais paradoxos existem.

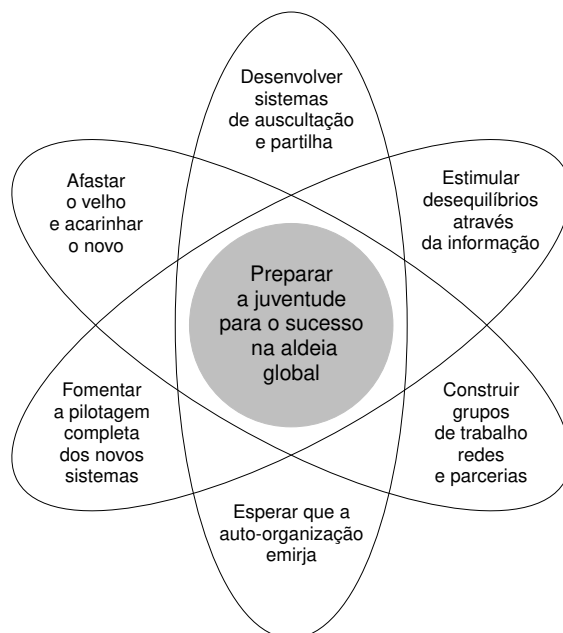
As IES são campos profícuos de paradoxos e ambiguidades, sendo o seu comportamento típico o de tentar resolver paradoxos, o que nunca pode ter sucesso. Contudo, em vez de serem vistas como fraquezas, estas características podem virar vantagens, desde que as IES assumam que têm de viver com esses paradoxos e ambiguidades. Mas os líderes necessitam de ter autoridade para definir e implementar políticas coerentes. Snyder *et al.* (2000) identificaram sete paradoxos criados pelas instituições de educação, que vão desde os sistemas partilhados de tomada de decisão, passando por professores com poder e prestando contas, envolvimento da comunidade, preparação do futuro com métodos antigos, trabalho individual desligado da vida da escola, até ao controlo do comportamento dos estudantes.

Os autores alinhados com a teoria da complexidade (Stacey, 1995; Snyder *et al.*, 2000; Dervitsiotis, 2003) alertam para a necessidade das organizações lidarem com paradoxos, gerindo mudanças radicais entre visões opostas, como ilustrado na figura 1.

Snyder *et al.* (2000) apontam três importantes forças condutoras da mudança: Em primeiro lugar, os modelos lineares de mudança planeada são inadequados para os desafios presentes. Em segundo lugar, as rápidas e por vezes drásticas mudanças estão a democratizar os sistemas globais de intercâmbio e trocas (por exemplo, o capital intelectual está a redesenhar os nossos sistemas de trabalho). Em terceiro lugar, as forças democratizantes (por exemplo as TIC, mercados globais, os sistemas financeiros) estão a mudar a demografia e as redes globais.

Em termos de síntese, podemos dizer que as aplicações de técnicas e métodos da qualidade apenas podem ser consideradas como sucesso, quando foram capazes de mover as entidades para níveis significativamente mais elevados de desempenho. Hackman e Wageman (1995, p.336) afirmam que «a implementação é fácil, mas as velhas estruturas e sistemas organizacionais continuam incólumes, continuando a gerar as mesmas dinâmicas de comportamento, como dantes», o que é muitas vezes suficiente para destruir todas as iniciativas e melhorias.

Finalmente, a eficácia da maioria das IES, sendo públicas ou subsidiadas por fundos públicos, tem-se tornado cada vez mais imperativa, quer em termos de recursos, quer em termos éticos. A luta contra qualquer tipo de desperdício (materiais, tempo, recursos) é um pilar básico da sustentabilidade, o que pode ser uma grande área de consenso para toda a academia. Os SGQ podem fornecer um contributo decisivo para alcançar os resultados desejados (a qualidade) ao mínimo custo e com o máximo benefício para a sociedade e a humanidade.

Figura 1 – A vida no limite do caos

Adaptado de Snyder *et al.* (2000), pp. 315.

2. Condições básicas de implementação de sistemas de gestão da qualidade

A implementação de um SGQ requer algumas condições elementares, difíceis de reunir numa IES:

- a) A definição da Política obriga a que a equipa de gestão encontre um consenso de doutrina e acção, que as actuais formas participativas dos docentes na gestão dos estabelecimentos, a precariedade que lhe está associada e algum amadorismo, não facilitam;
- b) O Planeamento, incluindo o estabelecimento de objectivos, implicaria controlo mínimo sobre o Contexto (social e local), os Recursos (humanos, materiais, financeiros), os Meios (métodos pedagógicos e educativos), o que colide, por exemplo, com os mecanismos de decisão, e a com autonomia habitual dos professores;

- c) A Implementação e funcionamento do SGQ (concepção, operação, logística) requerem autoridade efectiva dos órgãos de gestão sobre o processo de ensino e de aprendizagem, como garantia de os objectivos poderem ser alcançados, e dos professores/gestores poderem ser responsabilizados;
- d) As actividades de Monitorização, Análise e Melhoria, a não serem concebidas e validadas pelas partes interessadas (pais, autarquias, regiões, tutela, Agência de Acreditação), não têm leitura útil;
- e) A Revisão do sistema, com base em informação definida e relevante, deveria potenciar a melhoria contínua, o que não se coaduna com a gestão centralizada e burocratizada nos Ministérios, e as condições referidas nos pontos anteriores.

Adicionalmente, a definição da qualidade é difícil de gerar consenso. Alguns enfatizam a qualidade da leccionação (OECD, 2009), outros focam-se nas saídas dos processos de ensino-aprendizagem, outros confiam na robustez dos conhecimentos científicos. Assumindo que a qualidade pode ser o nível de conformidade com requisitos fornecido por um conjunto de características distintivas, então existirão vários níveis da qualidade, de acordo com os projectos educativos de cada IES. Contudo, muitas das IES não têm características distintivas, assumindo de forma errada que a qualidade universal existe. Mas, se não formos capazes de transpor conceitos vagos para requisitos objectivos e características definidas, passíveis de serem monitorizadas e/ou medidas, então a qualidade continuará um conceito amplo, talvez novo nas IES, mas sem valor para a sua gestão.

3. Alguns mitos sobre sistemas de gestão da qualidade

O quadro acima caracterizado adensa-se, quando vislumbramos a existência de vários mitos acerca da qualidade do ensino:

- a) *A Qualidade do ensino é assegurada pela qualificação científica do corpo docente.* Insistimos, de longa data, que a referida qualificação é necessária, mas não suficiente. Um SGQ não questiona a referida qualificação, mas pelo contrário potencia a sua utilidade;
- b) *Os programas são para estudantes médios.* A debilidade dos métodos de concepção e de planeamento dos processos de ensino-aprendizagem não

acomoda a adequação dos objectivos em função dos estudantes, quer a nível global e grupal, quer a nível individual;

- c) *A massificação não é possível (nos termos anteriores à mesma).* A generalização dos acessos ao ensino, exigência absoluta da competitividade, requer novas formas de planeamento e gestão, apostadas no desenvolvimento máximo das potencialidades de todos os estudantes, e de cada um em particular.
- d) *Melhorar implica mais recursos.* Uma das atitudes típicas dos funcionários públicos emerge na resistência à mudança implícita na melhoria contínua, através da recusa em fazer mais e melhor com menos, ainda reclamando recursos que tendem a não existir.
- e) *Motivar significa melhores salários.* A posição reivindicativa de melhores salários, para além da sua justiça intrínseca, leva a esquecer elementos muitas vezes mais relevantes de realização pessoal a níveis mais capazes de explorar a satisfação plena do indivíduo.
- f) *Os estudantes não têm hábitos de estudo e não se encontram bem preparados.* Este pressuposto justifica uma posição cómoda de não procurar soluções para responder de forma mais adequada às necessidades dos estudantes disponíveis.

Acreditamos que o caminho é longo e difícil, mas também que é a área de eleição para quem deseja melhorias sustentáveis na sociedade e na humanidade.

4. Abordagem por processos e integração

A conhecida abordagem por processos pode ser também aplicada de forma útil e natural às instituições de ensino (Pires e Lourenço, 2010), que podem ser vistos, desde o ciclo de estudos, ano lectivo, período ou semestre, até ao nível de unidades curriculares, ou outras unidades de aprendizagem, onde as diversas áreas científicas contribuem para os processos de ensino-aprendizagem. Esta abordagem permite a gestão integrada dos recursos e dos resultados, fomenta o trabalho de equipa e ajuda a encontrar soluções mais próximas dos estudantes e de outras partes interessadas. A monitorização contínua ajuda a manter os processos sob controlo, a recolocá-los naquela situação após eventuais desvios, e assegura de forma mais proactiva a melhoria contínua dos processos e dos resultados.

Todavia, para que os esforços de todos os elementos de uma organização possam ser dirigidos no sentido dos seus grandes objectivos, alguém tem de desempenhar o papel de integrar as competências, as motivações e os recursos.

Os integradores são normalmente pessoas que coordenam actividades e/ou processos através de grupos transfuncionais/laterais. A coordenação pode também ser feita por um outro grupo transfuncional. As tarefas de integração são melhor desempenhadas por colaboradores a tempo inteiro e fora da estrutura, o que lhes confere neutralidade e credibilidade. Os integradores são mais necessários à medida que aumenta, por exemplo, a diferenciação, a especialização funcional, a diversificação por áreas de actividade e a dispersão global. A questão central sobre os integradores é o seu poder e autoridade dentro da estrutura e a sua liberdade para se moverem através das diversas unidades em que têm de desenvolver tarefas de integração.

No âmbito de um SGQ, e em relação ao Integrador – Gestor de Processo – diversas soluções podem ser encontradas:

- Coordenadores de ciclo de estudos;
- Coordenadores de curso;
- Coordenadores de ano;
- Coordenadores de áreas de aprendizagem, avaliação;
- Conselho de curso;
- Conselho pedagógico;
- Coordenador técnico-científico.

Nas organizações com baixa diferenciação hierárquica e funcional, como são as IES, os integradores têm de ter a capacidade de influenciar sem usar a autoridade, o que pode ser conseguido através do reconhecimento, por parte das pessoas que coordenam e com as que interactivam, do seu ascendente (competência e conhecimento). As organizações que usam abordagem por processos e integradores, muitas vezes chamadas de organizações laterais, apresentam várias vantagens, segundo três dimensões:

- a) Geram capacidade de resposta (as capacidades são as fontes de vantagens competitivas);
- b) Assumem características multidimensionais (permitindo fácil tratamento de qualquer assunto, através da flexibilidade e adaptabilidade a situações não previstas);
- c) Fomentam a aprendizagem e a mudança. A estrutura hierárquica, ao implementar a estratégia, tende a estabelecer ligações de poder resistentes à mudança, mantendo o *status quo* (tornando-se numa desvantagem competitiva). No lado oposto, as organizações laterais, ao criarem múltiplas ligações e múltiplas dimensões, geram o seu próprio antídoto – a existência de alguém, alguns reclamando por mudança (Galbraith, 1987).

Outra vantagem da abordagem por processos advém do seu significado «virtual», o que permite conceber e reconceber a organização, de forma fácil, sem mudanças formais na estrutura hierárquica.

5. Análise, monitorização e medição dos processos de ensino – aprendizagem

Qualquer processo necessita de ser monitorizado, nomeadamente através de alguns indicadores que permitam saber o que está a acontecer, qual o percurso percorrido, no sentido de entender os eventuais desvios ao desejado (qualidade), fornecer elemento de análise e suportar a tomada de acções de correcção, acções correctivas, preventivas ou de melhoria. Sem estas actividades, o processo não pode ser considerado sob controlo, e muito menos gerido.

Contudo, assume especial importância na construção dos indicadores, a informação e a credibilidade da mesma. Aliás, as fontes de informação devem ser previamente estudadas para que se consiga produzir com a frequência desejada e com a comparabilidade adequada os indicadores que vierem a ser escolhidos, sendo desejável a maior automatização possível, a minimização do tratamento da informação, como também procedimentos claros de segurança, como seja o controlo de acessos de registo e de modificações, uma vez que «a credibilização das fontes de informação é um factor crítico de sucesso, vital para que o processo de monitorização não perca relevância dentro da organização.» (Caldeira 2009).

Alguns dos procedimentos internos que ajudam no reforço da valorização dos processos de monitorização passam necessariamente pelo aumento da transparência, pela realização de auditorias internas às fontes de informação, por controlo por amostragem (quando o volume de informação não permite o controlo total da mesma), e pelo recurso a alguns indicadores externos resultantes de entidades independentes. Caso não seja possível a obtenção da informação credível que responda às necessidades, optar-se-á por uma das três soluções:

- a) Procurar informações de substituição que permitam aproximar o valor do indicador;
- b) Financiar a elaboração ou aquisição das informações necessárias quer internamente quer externamente;
- c) Renunciar e escolher outro indicador, talvez menos significativo, mas que permita ser acompanhado com regularidade e sem esforços muito significativos (Jordan, Neves e Rodrigues 2003, 253).

No ambiente de ensino, as medidas de controlo devem ser mais do tipo orientativo, levando em conta as qualificações elevadas dos professores, e a capacidade de planeamento do seu próprio trabalho. As referidas medidas devem facilitar e promo-

ver a flexibilidade e adaptabilidade dos procedimentos, nomeadamente aos estudantes, e outros elementos da envolvente socioeconómica em que se insere a escola.

6. Questões de implementação

Tendo em conta as dificuldades identificadas, principalmente a debilidade das ferramentas de diagnóstico, a cultura de independência dos docentes, e a insuficiente autoridade dos órgãos de gestão, o SGQ do IPS foi concebido com base em dois pilares fundamentais:

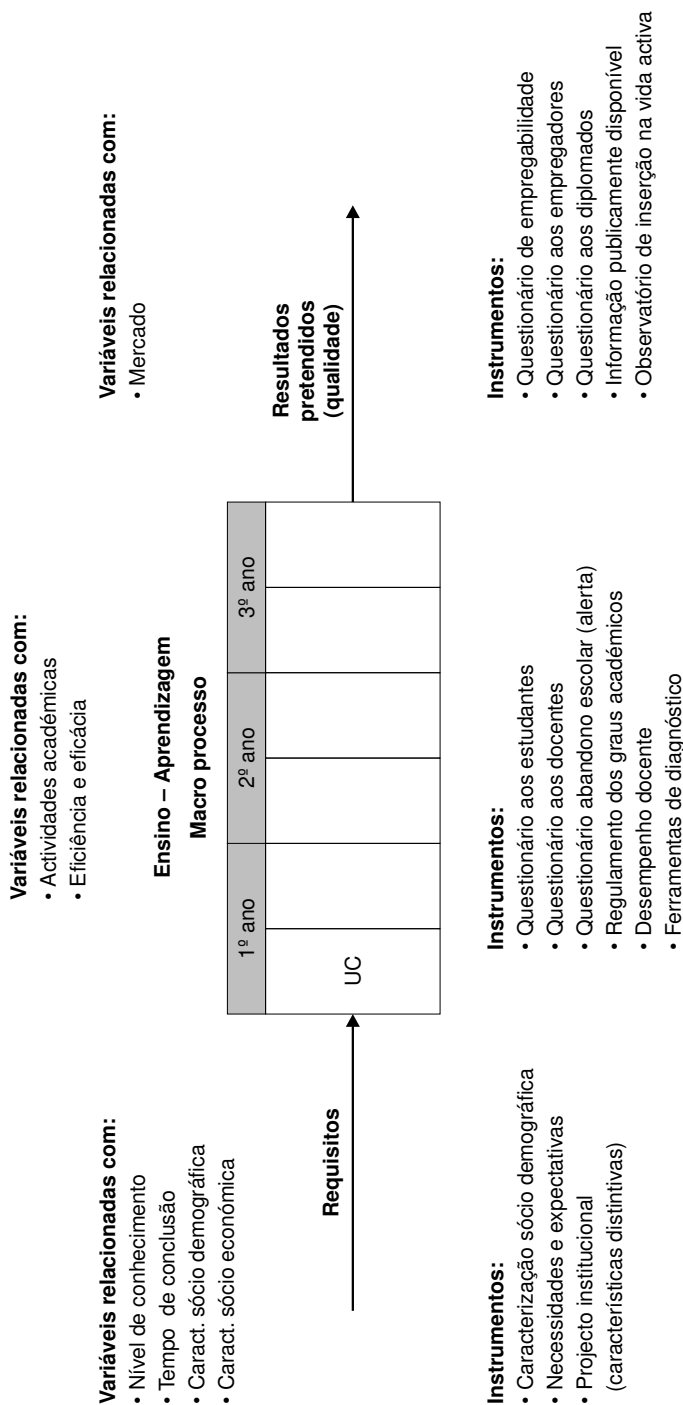
1. O profundo conhecimento das variáveis com impactes nos resultados;
2. A gestão baseada em factos.

Neste sentido, e assumindo a conhecida afirmação de que não podemos gerir o que não conhecemos, a componente básica do SGQ será um sistema de monitorização (para tornar visível a realidade). Deste modo, também damos aplicação à recomendação de Snyder *et al.* (2000, p.320) «Estimular o desequilíbrio com informação». Entenda-se desequilíbrio com o estado em que as pessoas responsáveis são impelidas a agir, em face da clareza da informação.

O referido sistema de monitorização está a utilizar uma abordagem por processos (mesmo não estando ainda definido totalmente, quer os processos a considerar, quer as respectivas formas de gestão), como forma de identificar com mais facilidade as necessidades de informação, numa perspectiva da tomada de decisão, por parte dos órgãos de gestão e outras pessoas responsáveis a todos os níveis do IPS.

A figura 2 sumariza esta abordagem, mostrando o conceito genérico de processo e os tipos de variáveis consideradas, bem como os respectivos instrumentos de recolha. Os indicadores estarão relacionados, por exemplo, com as características dos estudantes à entrada, o desempenho académico dos mesmos, a I&D, a gestão dos recursos, o desempenho das abordagens pedagógicas, com diferentes níveis de agrupamento e de análise, como seja as unidades curriculares, grupos de unidades curriculares, semestres, anos lectivos, ciclos de estudo, Escolas, ou a um nível mais macro o IPS. Para tal, de forma a permitir um tratamento mais versátil da informação, os questionários e outras formas de recolha de informação estão a ficar alojados nas nossas bases de dados, permitindo igualmente aos docentes, gestores e investigadores, utilizá-los na monitorização, operação, ou investigação, tendo em conta os respectivos campos de interesse e necessidades.

Figura 2 – Das entradas às saídas



Em termos temporais, as acções prioritárias centraram-se na disponibilização de informação relevante, como seja, a caracterização dos estudantes à entrada, questionários sobre a percepção dos estudantes, os resultados académicos, estudo de caracterização do insucesso, estudo sobre abandono escolar, estudo sobre a influência das variáveis sócio demográficas nos resultados académicos. Estas iniciativas prévias à implementação formal visaram criar uma cultura de rigor nas análises, e facilitar o processo de concepção dos procedimentos organizacionais.

Tendo em conta a grande dificuldade de objectivar o que entender por qualidade, optou-se pela realização de uma reunião de dirigentes e responsáveis do IPS, no sentido de melhorar o entendimento sobre três áreas: requisitos de qualidade; diagnóstico interno e indicadores de monitorização.

Para tal, foram feitas três actividades. O primeiro teve como principal objectivo fazer uma primeira abordagem aos diferentes conceitos e às diferentes interpretações dos requisitos dos principais referenciais da qualidade, tendo sido desenho e realizado uma actividade ilustrada na tabela 1.

Tendo em vista as futuras auditorias aos denominados Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, foi concebida e realizada uma segunda actividade de diagnóstico dos procedimentos ou práticas organizacionais capazes de responder aos referenciais da Agência A3ES. Este diagnóstico, que teve por base um primeiro diagnóstico preparado pela UNIQUA/IPS (Unidade para a qualidade e avaliação), foi desenvolvido e aprofundado por vários grupos de trabalho, com mais afinidades a cada referencial, e posteriormente detalhado pelos Directores das Escolas (Tabela 2).

Por último, no sentido de identificar e consensualizar os indicadores de suporte à tomada de decisão, foi dedicada uma sessão de trabalho a este tema. Os grupos utilizaram um conjunto prévio de cerca de 200 indicadores/informação desejada. A tabela 3 tipifica os resultados.

Os exemplos apresentados não representam os resultados obtidos, mas apenas os tipificam, assegurando, por um lado, a confidencialidade da informação, mas, por outro lado, a suficiente reflexão potencialmente útil para outras IES.

Tabela 1 – Exemplo de objectivação dos requisitos da qualidade

Parte interessada	Requisitos (qualidade)	Elementos do serviço (qualidade)	Notas
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização do curso/instituição no mercado de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfólio de produtos (CETs/ /Cursos de curta duração/ /diplomas intermédios) • Ligação aos empregadores • Aposta em formações inovadoras e consideradas necessárias para o mercado de Trabalho • Divulgação do curso 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Actualização dos recursos técnicos e informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de actualização do <i>hardware</i> e <i>software</i> • Uso «e abuso» dos meios e equipamentos laboratoriais 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Actualização dos Currículos 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimento para actualização e revisão 	Rever experiência anterior
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção do sucesso escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquemas de acompanhamento/ /apoio do trabalho do estudante (ex.: reuniões com todos os estudantes em situação de insucesso no final do 1º semestre) • Metodologias de ensino adequadas a grupos com o mesmo ritmo de aprendizagem • Explicitação e negociação de contratos de aprendizagem. • Estímulos aos estudantes para o estudo autónomo e a pela investigação aplicada • Medidas de reforço da aprendizagem (ex.: oferta de UCs de recuperação de conhecimentos – Matemática e Física) • Intervenção dos órgãos de gestão (definição de medidas: replicação de UCs em ambos os semestres; programa de formação pedagógica, plano de estudos alternativo; candidatura a projectos de apoio ao sucesso) • Apoio individualizado • Objectivos de aprendizagem escalonados por graus de dificuldade • Avaliação contínua do desempenho nas UCs 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Compromissos de Sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromissos formais com os estudantes (ex.: contratos de aprendizagem) • Compromissos formais com os docentes (ex.: contratos de recuperação) 	

Parte interessada	Requisitos (qualidade)	Elementos do serviço (qualidade)	Notas
	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação ao abandono escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutoria/Sistema de alerta e ajuda • Portfólio de produtos (CETS/Cursos de curta duração/diplomas intermédios) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da língua inglesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação para uso da língua inglesa nas actividades académicas 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio à mobilidade e à internacionalização 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Empregabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Estágios curriculares incluídos nos programas • Disponibilização e apoio noutros estágios 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de monitorização da aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma colaborativa para identificar dificuldades de aprendizagem 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de avaliação da satisfação dos estudantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos (realizados, a todas as UCs; resultados divulgados; os resultados conduzem a medidas de melhoria) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimento para resposta a reclamações e sugestões 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma ágil de gestão da informação 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio aulas presenciais/ /trabalho autónomo do estudante (ex.: Créditos validados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação do trabalho realizado ao número de ECTS 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento de créditos obtidos noutros cursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Transversalidade dos cursos • Estabelecimento de procedimentos para creditação 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidades de opção 	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos para UCs (a nível do IPS) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Integração/articulação de conteúdos 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação curso/unidade curricular 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Integração aulas teóricas e laboratoriais 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação por Projectos 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir aprendizagem/avaliação de forma contínua 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de mecanismos para avaliação contínua (ex.: parte obrigatória mínima em todas as UC) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar o máximo aproveitamento das aulas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a interactividade docente/estudante • Métodos de aprendizagem activa 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para as competências 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter em conta as saídas profissionais 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Logística e organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediateca, salas de estudo, salas de projecto • Restauração 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo total para terminar o curso 	<ul style="list-style-type: none"> • (N + 1) + portfólio de produtos 	

Parte interessada	Requisitos (qualidade)	Elementos do serviço (qualidade)	Notas
	<ul style="list-style-type: none"> Métodos de avaliação adequados à aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> Esquema de identificação das relações entre conteúdos e competências 	
	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de avaliação previamente conhecido 	<ul style="list-style-type: none"> Fichas de UC acessíveis 	
	<ul style="list-style-type: none"> Professores com conhecimentos técnicos/científicos 	<ul style="list-style-type: none"> Seleção e Avaliação dos docentes 	Professores
	<ul style="list-style-type: none"> Professores com competências pedagógicas 	<ul style="list-style-type: none"> Formação inicial e avaliação periódica 	
	<ul style="list-style-type: none"> Professores com experiência profissional (não docente) 	<ul style="list-style-type: none"> % mínima do corpo docente 	
	<ul style="list-style-type: none"> Professores com experiência prática de implementação 	<ul style="list-style-type: none"> % mínima do corpo docente 	
	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação sem exame final Individualizar avaliação nos trabalhos de grupo Avaliação contribui para a aprendizagem 		Avaliação
	<ul style="list-style-type: none"> Orientação para o trabalho em equipa Orientação para a resolução de problemas Reforço da cooperação entre os estudantes Aprendizagem baseada em casos/situações/contextos reais Flexibilidade de adaptação do programa às necessidades dos estudantes (UC) Abertura para aplicação das competências nas entidades empregadoras Acessibilidade/relacionamento com os professores Uso das TIC (no processo de ensino-aprendizagem/ /na comunicação com os docentes/nos serviços de apoio) 		Métodos
	<ul style="list-style-type: none"> Orientação para o cidadão 	<ul style="list-style-type: none"> Perfil humanista Elevado grau de satisfação dos futuros clientes 	
	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente académico 		
Outras PI	Famílias dos estudantes, autarquias locais, instituições/empresas, associações empresariais, ONG's, docentes, não docentes, presidência, órgãos gestão das escolas, tutela (como representante da sociedade), outros ministérios (educação, saúde, trabalho...), outras IES, cidadãos e organizações de cidadãos, profissionais em exercício (nos casos em que existem estágios curriculares)		

Nota: os exemplos não reflectem o exercício real, mas sim as adaptações do autor

Qualidade: «grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características» (ISO 9000)

Requisito: «necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória»

Característica: «elemento diferenciador»

Esta primeira actividade mostrou a sua utilidade potencial, permitindo abrir perspectivas de definição da qualidade em termos de possível monitorização e ou medição. Entre os vários ensinamentos podemos sublinhar:

- A utilização do conceito de Partes Interessadas (PI) (evitando a pouco útil insistência em considerar os estudantes como clientes) e uma abordagem baseada nesse mesmo conceito, mostrou bastante vantajoso, por ser suficiente flexível e amplo para acomodar os diversos pontos de vista;
- A visão de responder a um conjunto de PI, permite actuar de forma articulada (visão sistémica);
- A tão procurada diferenciação (ex.: oferta, metodologias de ensino, envolvente, ambiente académico, apoios aos estudantes) pode ser estruturada com mais facilidade;
- Este tipo de abordagem permite construir uma visão sistemática.

A actividade permitiu, ainda concluir que não é viável considerar, pelo menos numa primeira fase do SGQ, todas as PI identificadas como tal, pelo que se recomenda a identificação das PI mais relevantes (IPS e Escolas) com base em critérios definidos. Para o efeito, podemos adiantar: frequência dos contactos; proximidade; experiência de cooperação anterior; potencial de desenvolvimento.

Numa outra perspectiva, os requisitos e as características devem ser expressos nos termos e formas específicos de cada Escola e, eventualmente de cada curso.

A comparação com outras IES e outros cursos pode facilitar a identificação das características distintivas.

Tabela 2 – Exemplo de diagnóstico – Referencial 3 A3ES

Referencial 3 – Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes. <i>A instituição deve dotar-se de procedimentos que permitam promover e comprovar a qualidade do ensino que empreende e garantir que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes. Para a prossecução deste objectivo, a instituição deverá:</i>			
Requisitos	Procedimentos/ /práticas (existentes)	Procedimentos/ /práticas (em falta)	Notas
3.1 Promover a definição explícita e detalhada dos objectivos de aprendizagem de cada unidade curricular do curso, bem como dos conceitos nucleares a adquirir, dos materiais de trabalho disponíveis, das formas de avaliação das aprendizagens e da programação das actividades ao longo da leccionação da unidade curricular, com uma particular atenção ao esforço de trabalho do aluno	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns programas informáticos de apoio (Sumários, Moodle...); • Fichas de UC. • Mecanismo de divulgação formal de todas as fichas de UCs – Portal ou Moodle (Início do ano lectivo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificação do nível de detalhe das Fichas de UC e dos mecanismos de divulgação pública. 	
3.2 Definir as directrizes e regulamentos aplicáveis aos estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentos sobre precedências, trabalhador-estudante, etc. • Regulamentos académicos • Regulamento de cursos e de UC 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns regulamentos precisam de actualização e revisão • Regulamento de avaliação 	Regulamentos no Sítio
3.3 Definir procedimentos para a selecção e recrutamento de estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Definidas as disciplinas de acesso e os exames, no caso dos + de 23 anos. Outros pré requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação disponível no Sítio • Divulgar aspectos diferenciadores 	
3.4 Desenvolver mecanismos para promover o apoio social e acompanhamento psicológico dos estudantes, bem como acções de integração e de promoção do sucesso académico, e promover a avaliação periódica destes mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Esquemas de apoio económico, social e psicológico aos estudantes • Programa de apoio à integração do novo estudante 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de integração dos novos estudantes • Mecanismos de articulação com outras estruturas do IPS (ex. S. sociais) • Rever esquemas de promoção do sucesso 	Estudar insucesso
3.5 Promover actividades de investigação e inovação para os estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Integrada em alguns planos de estudos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar nos cursos de licenciatura 	Rever nos Mestrados

Requisitos	Procedimentos/ /práticas (existentes)	Procedimentos/ /práticas (em falta)	Notas
3.6 Definir procedimentos para monitorizar, avaliar e melhorar o processo de ensino e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • O Modelo de Monitorização do IPS prevê indicadores de controlo dos processos de ensino-aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer procedimentos 	
3.7 Garantir que a avaliação dos estudantes é efectuada de acordo com critérios, regulamentos e procedimentos previamente definidos e publicitados, e que são aplicados de forma consistente		<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos que garantam a fiabilidade e a adequabilidade dos mecanismos de avaliação de conhecimentos ou competências • Emissão dos Suplementos aos Diplomas • Aplicação da Escala Europeia de Classificações 	
3.8 Promover procedimentos para avaliar a integração e evolução profissional dos graduados	<ul style="list-style-type: none"> • O Modelo de Monitorização do IPS prevê indicadores da empregabilidade e do desempenho profissional dos diplomados • Observatório de Inserção na Vida Activa/IPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimento para acompanhamento dos diplomados no mercado de trabalho 	Análise dos dados e resultados
3.9 Definir mecanismos para lidar com reclamações e sugestões.		<ul style="list-style-type: none"> • Criar procedimento 	

A segunda actividade levantou da questão sobre a melhor solução organizativa para a qualidade, ao nível da Instituição. Tendo por base a Unidade para a qualidade existente, ficou identificada a necessidade de definição de uma estrutura mais abrangente, articulada com as Unidades Orgânicas (UO). Duas grandes opções foram consideradas como possíveis: estrutura central para todas as UO versus estruturas por UO. Parece existir consenso sobre as vantagens de uma estrutura central. Contudo, falta clarificar o papel das estruturas das UO e, essencialmente, da articulação e integração de esforços.

Alguns dos princípios orientadores poderão ser recomendados:

- Não existem soluções organizativas únicas, sendo certo que várias soluções podem funcionar de forma adequada e eficaz.

- As soluções organizativas devem garantir que os esforços, em cada etapa de desenvolvimento, são focalizados nas áreas e nas tarefas consideradas críticas e decisivas para o bom funcionamento da instituição.
- Consensualizar a necessidade de implementação de um SIG (sistemas integrado de gestão), assegurando, ao mesmo tempo, o espaço de desenvolvimento específico de cada UO, e do IPS no seu todo. Assim, importa que a solução organizativa dê contributos importantes para o bom funcionamento da instituição e garanta a inter-operacionalidade entre o IPS (Serviços Centrais) e as suas UO.
- A abordagem por processos tem vindo a ser adoptada por todas as UO e IES que se encaminharam para a certificação *ISO 9001*. A abordagem por processos permite uma certa flexibilização da estrutura operacional e uma centralidade em áreas que sejam consideradas prioritárias.
- Cada UO deverá sentir o SIG como seu e deverá operacionalizá-lo de acordo com as suas necessidades e prioridades mas, também, de acordo com as suas capacidades e recursos.
- A responsabilidade máxima pelo SIG deverá estar a cargo dos dirigentes máximos (Presidente, Director da UO, Administração).
- Cada UO deverá ter uma estrutura de concepção e operacionalização da sua parte do SIG.
- A importância da informação e, conseqüentemente, dos Sistemas de Informação (não do *Hardware*) apontam para algum tipo de integração entre estes e o SIG.
- O macro processo ensino-aprendizagem implica conhecimentos e capacidades de diagnóstico, aconselhamento e melhoria nas actividades de planeamento e realização pedagógica.
- Os estudantes não poderão deixar de ter um papel adequado à sua condição de *parte interessada* no serviço, pelo que deverão intervir activamente no SIG.
- Numa IES, quer pela alta qualificação dos docentes, quer pelas características da sua estrutura, pouco assumida e pouco responsabilizada, as soluções organizativas adoptadas deverão assegurar a tomada de decisão efectiva (ainda que considerando, necessariamente, os respectivos mecanismos de auscultação e consulta).
- Não interessa investir numa estrutura hierárquica, burocrática e mecanicista, devendo-se, sim, e pelo contrário, privilegiar as soluções horizontais, laterais e transversais, sem prejuízo dos requisitos legais existentes.

- As medidas adoptadas anteriormente, que não tenham mostrado resultados, não deverão ser repetidas de forma acrítica, devendo-se, em contrapartida, procurar-se soluções inovadoras e, sempre que possível, recorrendo às Tecnologias de Informação e Comunicação.

Tabela 3 – Exemplos de indicadores de monitorização

Utilizador/ /gestor/ /destinatário	Indicadores	Pertinência (1 a 5)	Comentários
Presidência do IPS	Taxa de concretização dos objectivos estratégicos		
	Execução orçamental		
	Rácio orçamento/estudantes		
	Custo por estudante		
	Custo por diplomado		
	Custo do insucesso		
	Custo do abandono		
	...		
Direcção da escola	Média final dos diplomados		
	Número de diplomados		
	Rácio diplomados/estudantes admitidos		
	Nº médio de anos de conclusão dos cursos		
	Nº médio de anos de conclusão dos cursos por modalidade de ingresso		
	Número de diplomados em N , $N + 1$, $N + 2$, $> N + 2$ /diplomados		
	...		
Conselho técnico científico	Número de eventos científicos internos		
	Número de eventos científicos em parcerias internacionais		
	Número de projectos de investigação internacionais		
	Rácio publicações/Docentes ETI		
	Rácio publicações/Doutores		
	Rácio publicações/Índice de citações		
	Prémios e distinções		
	Número de patentes		
	...		

Utilizador/ /gestor/ /destinatário	Indicadores	Pertinência (1 a 5)	Comentários
Conselho pedagógico	Abandono por Modalidade de ingresso		
	Sucesso por Modalidade de ingresso		
	Sucesso nos Trabalhadores-Estudantes		
	Rácio UC inscritas/UC aprovadas		
	Estudantes inscritos por modalidade ingresso		
	Rácio horas de formação pedagógica/docente		
	Rácio experiências pedagógicas/UC		
	Número de estudantes por turma		
	Rácio número de estudantes por turmas previsto/real		
	Níveis de satisfação dos estudantes		
	...		
Coordenador de curso	Expectativas dos estudantes		
	Indicadores de satisfação dos estudantes relativamente ao Curso		
	Rácio propostas de melhoria/acções realizadas		
	Número de projectos interdisciplinares		
	...		
Docente responsável por UC	Grau de cumprimentos dos objectivos de melhoria		
	Classificações nas UC		
	Grau de cumprimento do programa/UC		
	Rácio Presenças/Inscrições por UC		
	...		
Docente	Idem do Resp. UC		

A terceira actividade teve alguns pressupostos, que se mostraram úteis para a objectivação da discussão:

- Não existirem repetições de indicadores entre os Órgãos de Gestão;
- Contudo, tendo em conta a transparência da informação, cada Órgão de Gestão poderá aceder a toda a informação;
- Deverão existir três tipos de indicadores definidos para cada Órgão: *Qualidade, Quantidade e Produtividade*.

Os resultados obtidos permitiram alguns avanços importantes:

- A escala de pertinência (1 – pouco a 5 – muito) ajudou a estabelecer prioridades na identificação dos indicadores mais relevantes.
- As observações, que poderiam incidir sobre vários aspectos (exemplos: a temporalidade da recolha de informação; maior ou menor pertinência para outros órgãos; níveis de desdobramento; dificuldades de recolha de informação), identificaram novas visões sobre os indicadores.
- A articulação entre os órgãos de gestão identificou diferentes interpretações sobre conceitos e diferentes graus de importância dos indicadores, reforçando a necessidade de um sistema que incorpore a versatilidade de uma IES;
- A identificação dos indicadores mais relevantes para a estratégia da instituição.

7. Conclusões

A tarefa de implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), integrando os elementos essenciais, não é uma tarefa de curto prazo, apontando mais para um esforço persistente e continuado. Na realidade, as dificuldades identificadas, no que se refere às condições básicas de implementação de um SGQ e de alguns mitos sobre os mesmos, nomeadamente numa Instituição de Ensino Superior, estão presentes e têm-se manifestado de forma evidente, afectando não só o ritmo da sua implementação, como também as prioridades.

Existem três campos de actuação fundamentais para o sucesso da implementação. Em primeiro lugar a informação, que desempenha um papel central e insubstituível no suporte ao SGQ, constituindo o elemento da sua sustentabilidade futura. De facto, a disponibilização de informação relevante e actualizada está a conduzir a abordagens baseadas em factos e a evitar análises vagas e intuitivas. O princípio de desequilibrar através da informação começa a mostrar os primeiros resultados. Contudo, o uso intensivo e alargado da TIC, desde as actividades tradicionais de registos, matrículas, monitorização, comunicação, prestação de contas, marketing, relações com a comunidade, transferência de conhecimento e tecnologia, até aos próprios serviços educativos e actividades associadas não deixará de ser uma grande linha de orientação.

Em segundo lugar, a criação de uma visão comum e partilhada pelos elementos da instituição sobre o que é a qualidade e qual o melhor caminho para a atingir. As

iniciativas da qualidade tipificadas mostraram vulnerabilidades efectivas ao conhecimento insuficiente por parte dos órgãos de gestão, bem como ao entendimento inadequado das actividades de controlo dos processos, podendo colocar em causa a eficácia das iniciativas, ou mesmo a sua falha no médio/longo prazo. No sentido de prevenir esta ocorrência, o sistema de monitorização, associado ao modelo de processos, surgiu como uma potencialmente boa solução.

E por último, a criação de mecanismos para ultrapassar as barreiras à mudança, uma vez que as principais dificuldades estão associadas ao tipo de pensamento linear e mecanicista, herdado das antigas estruturas e sistemas. Tem vindo a ficar claro que, a não serem alteradas, aquelas tenderão a sufocar e a impedir as iniciativas mais laterais, flexíveis e inovadoras.

Referências

- OECD (2009), Tertiary education for the knowledge society: OECD thematic review of tertiary education.
- DERVITSIOTIS K.N. (2003). «The pursuit of sustainable business excellence: guiding transformation for effective organizational change», *Total Quality Management*, Vol 14, No 3, pp. 251-267.
- GALBRAITH J.R. (1997). «The reconfigurable organization», in *The Organization of the Future*, Peter Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- HACKMAN, J.R., WAGERMAN, R. (1995), «Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues», *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 309-342.
- HANDY, C. (1995), *the Empty Raincoat: Making sense of future*, Arrow Books Limited, Random House.
- KARAPETROVIC and HONARKHAH (2010), «An Application of ISO 10001 and ISO 10002 in Engineering Courses», 14th ICIT, Scranton, USA, Paper 2.2.
- KELLS, H.R. (1995), «Creating a culture of evaluation and self-regulation in higher education organisations», *Total Quality Management*, 6, pp. 457 – 467.
- MAGUIRE M. (1999). «Chaos Theory Offers Insights Into How Teams Function», *Quality Progress*, June.
- PIRES, A.M.R. and LOURENÇO, R.T (2010), «Aplicabilidade do modelo de gestão por processos a instituições de ensino superior», *TMQ Qualidade*, N.1 (2010).
- SNYDER, K.J.; ACKER-HOCEVAR, M.; SNYDER, K, M. (2000), *Living on the Edge of Chaos: Leading Schools into the Global Age*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- STACEY R.D. (1995). *A Fronteira do Caos*, Bertrand Editora, Lisbon.
- TISCHLER, L. (2010), «What Makes Any Approach to Quality Work », 14th ICIT, Scranton, USA, Paper 6.6.
- CALDEIRA, J. (2009). *Monitorização da Performance Organizacional*. Coimbra, Almedina.
- JORDAN, H., NEVES, J. C., e RODRIGUES, J. A. (2003). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores (5ª Edição)*. Lisboa, Areas Editora.

