

EDIFICAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO E QUALIDADE DO INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR¹

DESIGNING AN ASSESSMENT AND QUALITY ASSURANCE INTEGRATED SYSTEM FOR THE MILITARY UNIVERSITY INSTITUTE

Delfim Zambujo das Dores

Coronel Engenheiro Eletrotécnico da Força Aérea Portuguesa
Doutorado em Engenharia Mecânica pela Florida State University, EUA
Chefe do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM
Professor no Instituto Universitário Militar (IUM)
Rua de Pedrouços, 1449-027, Lisboa, Portugal
dores.dz@ium.pt

Resumo

A garantia interna da qualidade é, atualmente, um elemento estruturante e integrador das instituições de ensino superior nacionais. As instituições nacionais de ensino superior militar têm demonstrado possuir mecanismos de garantia da qualidade, no âmbito da acreditação dos seus ciclos de estudos. Porém, estes mecanismos não estão ainda integrados num sistema interno de garantia da qualidade, agregador do Instituto Universitário Militar e das suas unidades orgânicas.

O estudo tem por objetivo propor contributos para a edificação do sistema interno de garantia da qualidade do Instituto Universitário Militar, integrando as suas unidades orgânicas e cumprindo com os requisitos definidos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Em termos metodológicos, optou-se por uma estratégia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas a responsáveis da qualidade de instituições militares e civis nacionais, e de congêneres militares europeias e um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso.

Como resultado da investigação, apresenta-se um conjunto de contributos, consubstanciados em elementos caracterizadores do sistema interno de garantia da qualidade e constrangimentos a mitigar no decurso da sua implementação, baseados nos sistemas existentes nas instituições analisadas e adaptados à especificidade do ensino superior militar.

Como citar este artigo: Dores, D. Z. (2023). Edificação do Sistema Integrado de Avaliação e Qualidade do Instituto Universitário Militar. *Revista de Ciências Militares*, novembro, XI(2), 13-48. Retirado de <https://www.ium.pt/publist/1>

¹ Artigo adaptado a partir do trabalho de investigação individual realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General 2021/22 e cuja defesa decorreu em 6 de junho de 2022, no Instituto Universitário Militar.

Palavras-chave: Ensino Superior Militar; Garantia da Qualidade no Ensino Superior; Instituto Universitário Militar; Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

Abstract

Internal quality assurance is currently a structuring and integrating element of national higher education institutions. Portuguese military higher education institutions have shown to have quality assurance mechanisms, within the scope of the accreditation of its study cycles. However, these mechanisms are not yet integrated into an internal quality assurance system, aggregating the Portuguese Military University Institute and its schools.

This study aims to propose contributions to the edifice of the internal quality assurance system of the Military University Institute, integrating its schools, complying with the requirements defined by the Portuguese Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education.

In methodological terms, a qualitative strategy was adopted, using semi-structured interviews with those responsible for the quality of national military and civil institutions, and European military counterparts, and a case study is used for the research design.

As a result of the investigation, a set of contributions is presented, embodied in elements that characterize the internal quality assurance system and constraints to be mitigated during its implementation, based on existing systems in the analysed institutions and adapted to the specificity of military higher education.

Keywords: *Military Higher Education; Higher Education Quality Assurance; Portuguese Military University Institute; Internal Quality Assurance System.*

1. Introdução

A qualidade no ensino e investigação é uma preocupação constante ao longo do Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, que aprova a orgânica do ensino superior militar (ESM) e o estatuto do Instituto Universitário Militar (IUM). Nos termos do referido neste diploma, é objetivo desta Instituição de Ensino Superior (IES): “A criação de procedimentos e instrumentos de avaliação interna, de garantia da qualidade e de prestação pública de contas baseados em padrões nacionais e internacionais”. Adicionalmente, o diploma atribui ao Gabinete de Avaliação e Qualidade do IUM: a coordenação das atividades e dos processos no âmbito do controlo da qualidade; e, o controlo da avaliação e da acreditação no âmbito da avaliação do IUM, e das suas unidades de ensino e investigação, por parte da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Atualmente, as Unidades Orgânicas (UO) do IUM mantêm os seus próprios Sistemas Internos de Garantia da Qualidade (SIGQ), existindo apenas ligação quase exclusivamente relacionadas com a acreditação, junto da A3ES, e o registo, junto da Direção-Geral de Ensino Superior (DGES), dos seus ciclos de estudos.

O IUM e as suas UO estão inseridas no sistema de ensino superior nacional, cumprindo, em particular, com o definido para avaliação da qualidade no ensino superior (Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto). Neste âmbito, o IUM e as suas UO têm sido avaliados pela A3ES nas vertentes de acreditação institucional e de ciclos de estudos, segundo o estipulado no regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior (Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março). No decurso da avaliação institucional efetuada pela A3ES, em 2018, a Comissão de Avaliação Externa (CAE) refere, no seu relatório final, o seguinte:

[...] Sistema interno de garantia da qualidade definido a nível da Instituição e ainda não certificado pela A3ES [...] logo que possível, se defina um sistema global interno de garantia de qualidade que abranja todo o Instituto [...]

Recomendações de melhoria [da apreciação global da instituição]:

Estruturar o sistema interno de garantia de qualidade, associando as diversas Unidades Orgânicas e garantindo um elevado nível de qualidade no funcionamento do Instituto; [...]

Promover uma maior integração funcional das diversas Unidades Orgânicas, regularizando a fluidez de informação entre elas [...]. (A3ES, 2018a, pp. 3, 17, 21)

O plano estratégico da A3ES (2021c, p. 30) refere que a certificação dos SIGQ, assente nos referenciais definidos pela A3ES e apresentados na Figura 1, deverá ser um elemento normal da atividade das IES e que a sua avaliação deve ser integrada na avaliação institucional.

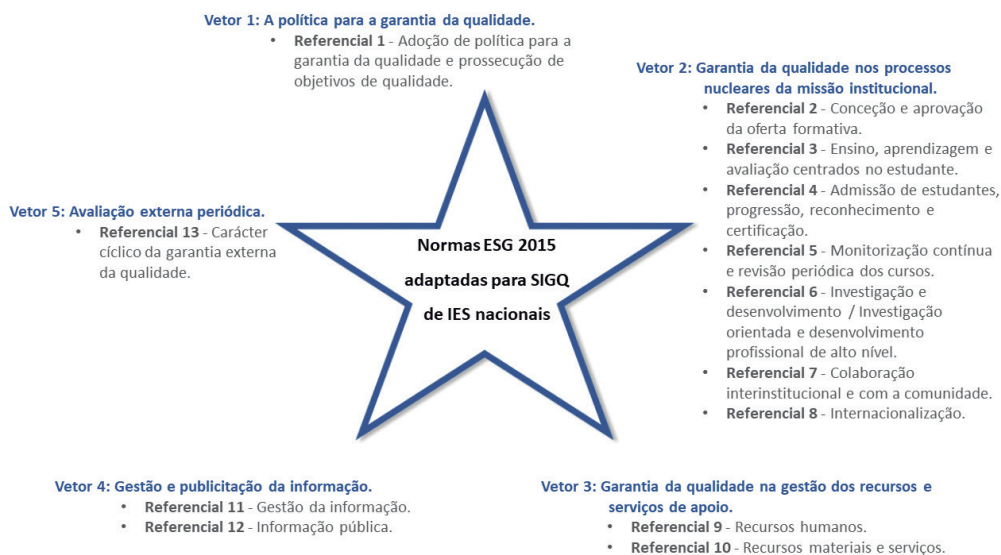


Figura 1 – Vetores e requisitos para a certificação dos SIGQ das IES em Portugal (baseado nas normas e orientações europeias para a garantia interna da qualidade nas instituições de ensino superior [ESG] de 2015)

O tema da presente investigação assume especial relevância tendo em consideração que a próxima avaliação institucional deverá ocorrer em 2023/2024, na qual o SIGQ do IUM poderá já ter de estar certificado.

O objetivo geral do estudo é propor contributos para a edificação do SIGQ do IUM, incluindo UO, de forma a cumprir com as normas definidas para a qualidade no ensino superior. Do objetivo geral deduziram-se os seguintes objetivos específicos:

- i. Analisar os Elementos Caracterizadores (EC) dos SIGQ e os constrangimentos à sua implementação salientados em documentos publicados;
- ii. Analisar os SIGQ existentes no IUM e em instituições europeias congéneres;
- iii. Analisar os SIGQ certificados de universidades e instituições universitárias nacionais.

A questão central consiste em saber como edificar o SIGQ do IUM de forma a cumprir com as normas definidas para a qualidade no ensino superior e dotar o IUM de um sistema integrado com as UO.

2. Enquadramento teórico, concetual e metodologia

No presente capítulo apresenta-se a revisão da literatura, os conceitos estruturantes a metodologia e o método.

2.1. Revisão da literatura e conceitos estruturantes

O conceito estruturante do presente estudo é o SIGQ, no âmbito do estabelecido pela A3ES, que resulta da definição da qualidade (no ensino superior) (A3ES, s.d.). Considera-se essencial perceber o significado do conceito e os elementos que constituem o SIGQ, no contexto do ensino superior europeu, e enquadrar o conceito na atual configuração do ensino superior nacional.

2.1.1 A qualidade no ensino superior europeu

No âmbito do processo de Bolonha, a qualidade no ensino superior assumiu um papel relevante, em particular na sequência da reunião dos responsáveis nacionais pela área de governação do ensino superior na Europa que decorreu em Berlim, em 2003. No Comunicado de Berlim (Bologna Process Ministerial Conference [BPMC], 2003), os responsáveis subscreveram que a qualidade no ensino superior era um elemento central na criação da Área de Ensino Superior Europeia e comprometeram-se a reforçar o apoio ao desenvolvimento da garantia da qualidade a todos os níveis (institucional, nacional e europeu). Adicionalmente, foi enfatizada a ideia de que as IES eram as primeiras responsáveis pela garantia da qualidade no ensino superior.

No decurso da conferência ministerial de Berlim foi, ainda, solicitado à European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), em coordenação com a European University Association (EUA), a European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE) e os National Unions of Students in Europe (ESIB), a criação de um conjunto de normas, procedimentos e orientações para a garantia da qualidade no ensino superior (BPMC, 2003).

Na perspectiva de Santos (2011, p. 5), os elementos definidos na Conferência de Berlim integram as seguintes bases para a garantia interna da qualidade:

- A avaliação interna de todas as atividades da instituição, que envolve um processo de retroação para melhoria da qualidade.
- O envolvimento ativo de todos os atores relevantes no processo.
- A existência de uma política da qualidade e de procedimentos da instituição.
- A realização de avaliação externa de forma a garantir a existência de uma avaliação independente.

Tendo por base o definido na Conferência de Berlim, a ENQA, a EUA, a EURASHE e a ESIB, com a participação dos representantes dos governos, desenvolveram as primeiras normas e orientações para a garantia da qualidade do ensino superior, que foram aprovadas com a designação de *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG 2005*, na reunião ministerial de Bergen, em 2005 (BPMC, 2005).

O documento ESG 2005 foi estruturado em três partes, a primeira parte dirigia-se às IES no âmbito da garantia da qualidade interna (apresentado no Quadro 1), a segunda parte era dirigida à garantia da qualidade externa (avaliação) efetuada pelas agências de avaliação nacionais às IES e a terceira parte relacionada com a avaliação externa a estas agências (ENQA, 2005).

Na sequência da aplicação das ESG 2005 ao nível europeu, verificou-se a necessidade de se efetuar a sua revisão (ENQA, 2011) que viria a ser refletida no documento ESG 2015 que foi adotado na reunião anual dos ministros responsáveis pelo ensino superior na Europa, de 2015, na Bielorrússia (BPMC, 2015). Os novos referenciais encontram-se, também, descritos no Quadro 1 (ENQA, European Student's Union, EUA, & EURASHE, 2015).

Quadro 1 – As ESG 2005 e as ESG 2015

Normas ESG 2005	Normas ESG 2015
1.1. Política e procedimentos para garantia de qualidade.	1.1. Política para garantia de qualidade.
1.2. Aprovação, monitorização e revisão periódica de programas e prémios.	1.2. Conceção e aprovação de programas.
1.3. Avaliação dos estudantes.	1.3. Aprendizagem, ensino e avaliação centrados no estudante.
1.3. Avaliação dos estudantes.	1.4. Certificação, reconhecimento, progressão e admissão de estudantes.
1.4. Garantia de qualidade do corpo docente.	1.5. Corpo docente.
1.5. Recursos de aprendizagem e apoio ao estudante.	1.6. Recursos de aprendizagem e apoio ao estudante.
1.6. Sistemas de informação.	1.7 Gestão da informação.
1.7. Informação pública.	1.8. Informação pública.
1.2. Aprovação, monitorização e revisão periódica de programas e prémios.	1.9. Monitorização contínua e revisão periódica dos programas.
	1.10. Garantia da qualidade externa regular.

Fonte: Adaptado de EQUIP (2016).

Segundo um estudo elaborado e financiado por várias associações europeias ligadas ao ensino superior, agrupadas no projeto EQUIP, as novas normas e orientações passaram a ter: aprendizagem centrada no estudante; maior flexibilidade nas metodologias de ensino; inclusão do reconhecimento de competências fora do sistema de ensino; incremento da internacionalização do ensino superior; e transparência e confiança no ensino superior (incluindo o novo suplemento ao diploma) (EQUIP, 2016, p. 1).

Apesar do documento ESG tenha a designação de normas, segundo o mencionado no sítio da internet da Comissão Europeia, sobre o tema Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos e garantia da qualidade, no âmbito da área de Educação e Formação: The European Standards and Guidelines (ESG) are a set of standards and guidelines for internal and external quality assurance in higher education. **The ESG are not standards for quality, nor do they prescribe how the quality assurance processes are implemented**, but they provide guidance, covering the areas which are vital for successful quality provision and learning environments in higher education. (Comissão Europeia, 2021, 3.º parágrafo)

2.1.2. A qualidade no ensino superior em Portugal

A nível nacional, a avaliação da qualidade do ensino, no âmbito universitário, está consagrada no art.º 76.º da Constituição da República Portuguesa (Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto). Porém, a ênfase na existência de um SIGQ nas IES é apenas explicitada no regime jurídico da avaliação do ensino superior (Lei n.º 38/2007), no regime jurídico das IES (Lei n.º 62/2007, 10 de Setembro) e na criação da A3ES (Decreto-Lei n.º 369/2007, de 05 de novembro).

Na Lei n.º 38/2007, o art.º 17.º detalha a **garantia interna da qualidade** para as IES, o art.º 18.º individualiza a autoavaliação das IES e o art.º 19.º explicita os princípios da avaliação externa. Na Lei n.º 62/2007, o art.º 147.º define que as IES devem ter mecanismo de autoavaliação do seu desempenho, o art.º 159.º obriga as IES a publicar um relatório anual sobre as suas atividades, que inclui, entre outros, informação sobre os procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa e os seus resultados e, finalmente, o art.º 161.º referente à transparência, menciona a necessidade de colocar, no seu sítio da internet, os relatórios de autoavaliação e de avaliação externa da instituição. O preâmbulo do Decreto-Lei n.º 369/2007 explicita a necessidade das IES constituírem sistemas próprios de garantia da qualidade, passíveis de serem certificados.

Pese embora a estrutura legislativa existente, a regulamentação da certificação dos SIGQ das IES só ocorreu durante o ano de 2013. Em janeiro de 2013, foi publicado o Manual de Auditoria dos SIGQ nas IES – Manual para o Processo de Auditoria (A3ES, 2013a) e guiões de apoio e, em outubro, foi publicado o regulamento que aprovou o novo regime dos procedimentos de avaliação e de acreditação das IES e dos seus ciclos de estudos (Regulamento n.º 392/2013, de 01 de outubro).

A regulamentação foi elaborada com base numa experiência iniciada em 2011 com cinco IES, após convite da A3ES para as IES integrarem um teste ao modelo de auditoria para

a certificação dos SIGQ (A3ES, 2013b). As auditorias ocorreram durante o ano de 2012 e, no início de 2013, ocorreram as primeiras certificações (A3ES, 2021b).

O processo inicial de certificação dos SIGQ em Portugal teve como base o trabalho de Santos (2011) e as ESG 2005, que foram transpostas em dez referenciais descritos no Quadro 2 (A3ES, 2013a, pp. 13-16).

Os normativos europeus ESG 2015 foram integrados na regulamentação nacional em 2016 (A3ES, 2016a), com a configuração apresentada no Quadro 2. Concomitantemente, apresentam-se, no Quadro 2, as diferenças entre os referenciais nacionais de 2013 e de 2015, a fim de explicar a sua evolução.

Desde o início do processo de certificação dos SIGQ das IES, a A3ES já efetuou 40 auditorias que resultaram na certificação dos SIGQ, sendo que seis destas auditorias foram de recertificação (iniciadas em 2020) (A3ES, 2021b).

No que respeita ao ESM, o Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) teve o seu SIGQ certificado no início de 2016 (A3ES, 2016b), por seis anos e sem condições, sendo o único certificado das instituições de ESM (A3ES, 2021b). Salieta-se que Magalhães (2020) efetuou um estudo sobre o SIGQ do IUM, mas assente num modelo diferente do preconizado no corrente estudo.

Quadro 2 – Comparação dos referenciais da A3ES para certificação dos SIGQ de 2013 com os de 2016

Referenciais dos SIGQ da A3ES de 2013 (baseado nas ESG 2005)	Referenciais dos SIGQ da A3ES de 2016 (baseado nas ESG 2015)
1 – Definição da política e objetivos de qualidade.	1 – Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade. – Mais abrangente do que na versão anterior.
2 – Definição e garantia da qualidade da oferta formativa.	2 – Conceção e aprovação da oferta formativa. – Mais abrangente do que na versão anterior. – A componente do acompanhamento e da revisão periódica passou para o Referencial 5.
3 – Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes.	3 – Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante. – Mais abrangente do que na versão anterior. – Inclui parcialmente o Referencial 3.
3 – Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes.	4 – Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação. – Novo referencial. – Inclui parcialmente o Referencial 3.
2 – Definição e garantia da qualidade da oferta formativa.	5 – Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos. – Novo referencial. – Inclui parcialmente o Referencial 2.
4 – Investigação e desenvolvimento.	6 – Investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível. – Semelhante à versão anterior.

[Cont.]

5 – Relações com o exterior.	7 – Colaboração interinstitucional e com a comunidade. – Semelhante à versão anterior.
10 – Internacionalização.	8 – Internacionalização. – Semelhante à versão anterior.
6 – Recursos humanos.	9 – Recursos humanos. – Mais abrangente do que a versão anterior.
7 – Recursos materiais e serviços.	10 – Recursos materiais e serviços. – Mais abrangente do que a versão anterior.
8 – Sistemas de informação.	11 – Gestão da informação. – Semelhante à versão anterior.
9 – Informação pública.	12 – Informação pública. – Mais abrangente do que a versão anterior.
	13 – Carácter cíclico da garantia externa da qualidade. – Novo referencial.

2.2 Metodologia

A investigação foi desenvolvida seguindo o desenho de pesquisa apresentado por Saunders et al. (2009, p.108, cit. por Santos & Lima, 2019, p.32). Foi adotado o raciocínio indutivo, tendo em conta que se partiu de uma observação de factos particulares (SIGQ implementados em diversas Instituições) para se estabelecer uma abordagem (SIGQ para IUM), através de comparação e associação dos dados observados. A estratégia de investigação seguida foi a qualitativa (com pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas). No que respeita ao desenho, foi seguido o modelo de estudo de caso, tendo em conta que existia unicidade no estudo a efetuar. Finalmente, o estudo é transversal no que respeita ao horizonte temporal, sabendo que o mesmo se baseou na recolha de dados num instante de tempo, a fim de estabelecer modelos de associação entre os casos estudados e, a partir daí, criar uma teoria (Santos & Lima, 2019, pp. 25-37).

2.3 Método

No decurso da fase exploratória utilizou-se a técnica focada na revisão da bibliografia. Pretendeu-se com esta técnica analisar a legislação e regulamentação existente e a documentação produzida pelos diversos atores e entidades, principalmente relacionada com o objeto da investigação.

De seguida, efetuou-se a análise dos dados, que permitiu identificar as dimensões e as variáveis (EC de SIGQ) e a criação de um conjunto de perguntas de modo a caracterizar o SIGQ de instituições ensino superior, bem como identificar constrangimentos à sua edificação.

Posteriormente, realizaram-se entrevistas semiestruturadas aos diversos responsáveis dos SIGQ do IUM (incluindo as suas UO), de institutos europeus congéneres do IUM e de universidades nacionais, de forma a complementar a informação existente e dirimir dúvidas

que surgiram no decurso da análise documental. As entrevistas foram organizadas de forma a identificar os EC e os constrangimentos da edificação dos respetivos SIGQ, com os entrevistados a poderem responder de forma aberta. Decorreu posteriormente a análise de conteúdo segundo o preconizado por Sarmento (2013, pp. 53-66).

A análise de todos os dados seguiu as práticas referidas por Rosa, Sarrico e Amaral (2012, p. 143), no qual mencionam que “Benchmarking not only allows for the comparison of indicators [...] but also allows for the sharing of best practices [...] identifying more intelligent ways of performing the same task and new solutions for common problems”.

A discussão agregou os dados recolhidos o que permitiu a criação de uma abordagem para a edificação do SIGQ do IUM, incluindo as UO.

3. Os SIGQ de IES – visão de documentação publicada

Neste capítulo efetua-se uma análise aos SIGQ de IES, num novo prisma, baseada em documentos publicados (artigos científicos, regulamentos e avaliações da A3ES a SIGQ).

3.1 Dimensões e variáveis dos SIGQ

A definição das dimensões do estudo levou à análise dos objetivos das auditorias aos SIGQ, aos elementos básicos da qualidade e a estudos anteriores em que tivessem sido efetuadas revisões analíticas de bibliografia relacionada com a qualidade no ensino superior.

No que respeita às auditorias aos SIGQ a realizar pela A3ES, o manual da auditoria explicita os seus objetivos, incluindo a política da qualidade, os processos e procedimentos utilizados pela instituição nas diversas atividades e a melhoria contínua do sistema (A3ES, 2020a, pp. 3-4).

Em termos dos elementos básicos da qualidade, a Organização Internacional de Normalização (ISO) apresenta os princípios da gestão da qualidade (ISO, 2015).

No âmbito da organização dos domínios de análise da investigação, Manatos, Sarrico e Rosa (2015) apresentam um modelo de revisão da literatura relacionada com a integração da gestão da qualidade em IES. Este modelo utiliza dimensões de análise (Processos, Organização e Princípios da Gestão da Qualidade) que:

“[...] are the most significant in terms of understanding the different approaches to QM [*Quality Management*] in HE [*Higher Education*], as well as for drawing conclusions about the degree of integration of QM within the overall governance and management systems of HEIs [*Higher Education Institutions*]”. (Manatos et al., 2015, p. 3)

O projeto Smart-Qual, que integra várias instituições/agências de ensino superior europeias e é cofinanciado pelo programa Erasmus+ de União Europeia, produziu um relatório sobre o estado da arte nos sistemas de gestão da qualidade em IES (Smart-Qual, 2021) que agrupa indicadores de SIGQ no formato ESG+A3ES. Este documento menciona que o racional da combinação das normas ESG+A3ES está relacionado com o facto de que a norma da A3ES tem uma abrangência superior à norma ESG, por incluir, também, as áreas da investigação, das relações com a comunidade e da internacionalização.

A estrutura definida para a análise dos indicadores da qualidade dos SIGQ do projeto Smart-Qual inclui 14 domínios (*vide* Figura 2), apresentando um espectro mais claro e abrangente sobre as áreas de foco dos SIGQ, quando comparado com o estudo apresentado por Manatos et al. (2015).

Standard
1.1 Policy for quality assurance and pursuit of quality objectives
2.1 Design and approval of programmes
2.2 Student-centred learning, teaching and assessment
2.3 Student admission, progression, recognition, and certification
2.4 Ongoing monitoring and periodic review of programmes
2.5 Research and development / targeted research and high-level professional development
2.6 External relations
2.7 Internationalisation
3.1 Human resources
3.2 Material resources and services
4.1 Information management
4.2 Public information
5.1 Cyclical external quality assurance
5.2 Cyclical internal monitoring, evaluation and continuous improvement of the QMS.

Figura 2 – Domínios de indicadores de SIGQ de IES

Fonte: Disponível em Smart-Qual (2021, p. 8).

No prisma A3ES, o processo da auditoria da qualidade aos SIGQ das IES foi organizado pelas seguintes áreas específicas de análise:

1. A política institucional para a garantia da qualidade [...].
2. A abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade relacionados com cada uma das vertentes nucleares da missão institucional:
 - 2.1 O ensino e aprendizagem;
 - 2.2 A investigação e desenvolvimento [...];
 - 2.3 A colaboração interinstitucional e com a comunidade;
 - 2.4 As políticas de gestão do pessoal;
 - 2.5 Os serviços de apoio;
 - 2.6 A internacionalização.

3. A articulação entre o sistema de garantia da qualidade e a gestão estratégica [...] da instituição.
4. A participação das partes interessadas, internas e externas, nos processos de garantia da qualidade.
5. A gestão da informação [...].
6. A publicação de informação relevante para as partes interessadas externas.
7. O acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade. (A3ES, 2020a, pp. 4-5)

No estudo efetuado por Cardoso, Rosa, Videira e Amaral (2017, p. 332), sobre a estrutura dos SIGQ implementados por IES, é mencionado que as instituições evitam desviar-se do modelo desenhado pela A3ES para terem os seus sistemas certificados com auditorias mais simples, eliminando as potenciais diferenças relacionadas com características específicas.

Baseado num racional que agrega os elementos anteriores, optou-se por definir as áreas específicas de análise no processo de certificação dos SIGQ da A3ES, acima apresentadas, como **dimensões da investigação**. No entanto, os princípios da gestão da qualidade, anteriormente apresentados, serão tidos em conta como elementos orientadores da análise. No que respeita às **variáveis da investigação**, serão utilizados EC e constrangimentos da implementação dos SIGQ, identificados na análise a estes sistemas.

3.2 EC e constrangimentos de SIGQ de IES, baseados em documentos publicados

A análise de identificação das variáveis do estudo foi efetuada a partir de dois tipos de documentação publicada sobre SIGQ em IES: documentos científicos e relatórios das avaliações efetuadas pela A3ES a SIGQ, de universidades e institutos universitários.

No que respeita aos documentos científicos, a significativa diferença entre os normativos da A3ES e os ESG 2015, referenciada anteriormente, levou essencialmente à análise de estudos nacionais, em detrimento de estudos baseados nos ESG 2015.

Serralheiro e Moraes (2019, p. 4) realçam a afetação de recursos para a implementação do SIGQ, com consequentes encargos financeiros. Adicionalmente, é mencionada a necessidade da realização de auditorias internas, sendo que estas fazem parte da constante avaliação e melhoria do sistema, através do ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA).

Cardoso, Rosa, Videira e Amaral (2019, p. 258) apresentam efeitos da implementação de práticas de garantia da qualidade como: maior exigência e disponibilidade de tempo para tarefas não académicas; maior formalização dos procedimentos; aumento da monitorização do desempenho dos docentes; melhoria na qualidade da informação pública das atividades da instituição; e, reconhecimento pelos docentes e pessoal não docente do aumento da carga burocrática.

Cardoso et al. (2017), na discussão sobre a forma de implementação de um SIGQ, mencionam que: o modelo de certificação da A3ES levou a que as IES construíssem o seu modelo de SIGQ à imagem do modelo da A3ES; a criação de uma estrutura documental poderá levar a que o sistema se torne muito burocrático; as estruturas dos SIGQ estão, tipicamente, assentes num nível estratégico (com comissões ou conselhos) e num nível funcional (com gabinetes e

serviços); os sistemas de informação têm um papel relevante nos SIGQ; e, a publicitação da informação das IES é fraca nos SIGQ das IES portuguesas.

Santos e Dias (2017, p. 285) mencionam que a política da qualidade do SIGQ da Universidade do Minho (UM) é implementada através do programa estratégico, do plano da qualidade e de procedimentos para a monitorização, avaliação e retroação para a melhoria da qualidade (utilização do ciclo PDCA). A participação das partes interessadas, no decurso do desenho e da implementação do SIGQ da UM, foi um elemento de sucesso para o SIGQ. Adicionalmente, a implementação do sistema de informação evidenciou a existência de problemas de articulação entre diversos setores da instituição.

Em termos dos relatórios de avaliação dos SIGQ, elaborados pelas CAE da A3ES, verificou-se a existência de nove instituições certificadas de universidades e institutos universitários públicos (A3ES, 2021b), conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – IES universitárias públicas com SIGQ certificado

Designação da IES	Data da Certificação do SIGQ
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa	11-02-2015
Universidade Aberta	19-05-2020
Universidade do Algarve	12-04-2018
Universidade de Aveiro	14-12-2017
Universidade de Coimbra	06-04-2015
Universidade de Évora	21-08-2020 ²
Universidade do Minho	01-07-2020 ²
Universidade do Porto	14-12-2017
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	19-05-2020

Fonte: Disponível em A3ES (2021b).

Devido ao reduzido número de instituições certificadas, optou-se por analisar todo o universo de relatórios de avaliação das CAE da A3ES, elaborados na sequência das certificações mais recentes.

A recolha dos EC foi efetuada com base em elementos salientados nos relatórios, no que respeita à sua existência (com especial ênfase nos pontos fortes ou a necessitar de ações de melhoria) ou referência da ausência do mesmo, conforme apresentado nos exemplos da Tabela 1.

² Recertificação.

Tabela 1 – Identificação de EC de SIGQ

Exemplos de identificação de elementos caracterizadores de SIGQ
No domínio do ensino-aprendizagem, o SIGAQ [Sistema Interno de Garantia de Avaliação e Qualidade] tem um suporte fundamental no Sistema de Informação , que faculta a aplicação de múltiplos instrumentos de produção de informação e de apoio à análise dos resultados anuais. De entre esses instrumentos merecem especial destaque os inquéritos pedagógicos aos estudantes e os inquéritos aos docentes, os relatórios de autoavaliação de UC [Unidade Curricular] e de curso, em particular os “relatórios síntese-reflexivos periódicos” . (A3ES, 2020b, p. 3)
Apesar da preocupação e esforço da Universidade no que diz respeito à formação pedagógica dos docentes, a CAE não obteve evidência formal sobre formação prescritiva e específica em função da avaliação de desempenho docente e/ou na sequência de recomendações derivadas da análise de anomalias no funcionamento de unidades curriculares . (A3ES, 2017b, p. 7)
Não são referidas auditorias internas da qualidade a órgãos ou serviços específicos, ou a processos sectoriais. Nem são referidas auditorias aos processos de investigação, nem de extensão. (A3ES, 2015b, p. 16)

Fonte: Disponível em A3ES (2021b).

Salienta-se que, no decurso da análise, foi constante a preocupação com a existência de mecanismos de deteção de instâncias de qualidade deficiente, transversalmente às dimensões do estudo, e da identificação de indicadores com metas definidas a atingir (meta-avaliação). Este último facto foi também identificado no trabalho de investigação sobre contributos para o SIGQ da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, elaborado por Nicolau (2016, p. 16), no decurso da análise efetuada a manuais da qualidade de SIGQ certificados.

Salienta-se que o texto existente em cada um dos documentos consultados poderá ser diferente do mencionado nos EC, devido ao facto do texto inscrito nos relatórios depender de cada CAE. No entanto, a ideia do texto mencionado no relatório está associada ao EC identificado.

Os EC identificados nos documentos consultados encontra-se agrupados nas dimensões da investigação, apresentando-se abaixo os EC mais referenciados:

- Domínio da política institucional para a qualidade: existência de órgão funcional do SIGQ; existência de plano estratégico; existência de órgão de conselho específico para a qualidade / SIGQ.
- Ensino e aprendizagem: existência do relatório do ciclo de estudos; existência de mecanismos de apoio/controlo do processo de ensino-aprendizagem; existência de inquérito de opinião do estudante.
- Investigação e desenvolvimento: existência de uma estrutura organizacional para a investigação; existência de avaliação regular das unidades de investigação; existência de órgão de conselho específico para a investigação.
- Colaboração interinstitucional e com a comunidade: existência de mecanismos e instrumentos de ligação interinstitucional e com a comunidade; existência de uma estrutura organizacional para a colaboração interinstitucional e com a comunidade; participação da instituição em entidades externas de desenvolvimento e inovação.

- Políticas de gestão do pessoal: existência de mecanismos e instrumentos de avaliação dos docentes e investigadores; existência de mecanismos e instrumentos de apoio à docência para melhoria do ensino; existência de mecanismos sistemáticos de formação dos recursos humanos.
- Serviços de apoio: existência de mecanismos e instrumentos de avaliação dos serviços de apoio; certificação ISO 9001; integração dos serviços de apoio no SIGQ.
- Internacionalização: existência de mecanismos de internacionalização; existência de uma estrutura organizacional para a internacionalização; existência de mecanismos e instrumentos de avaliação da internacionalização.
- Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição: representação dos órgãos de gestão no SIGQ; existência de mecanismos de ligação dos órgãos de gestão com o SIGQ.
- Participação das partes interessadas: existência de mecanismos de participação e colaboração das partes interessadas, internas e externas, nas diversas vertentes do SIGQ; identificação das partes interessadas; existência de uma estrutura organizacional para a ligação às partes interessadas.
- Sistema de Informação: existência de sistema de informação do SIGQ com elevado nível de integração e abrangência; existência de sistema de informação que sistematize e disponibilize a informação atualizada, para os vários níveis de tomada de decisão; produção de relatórios de forma automática/sistemática.
- Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas: disponibilização de informação atualizada nos portais institucionais, segundo o definido na legislação/regulamentação; visibilidade externa do SIGQ no portal da instituição; existência de uma estrutura organizacional para a publicação da informação.
- Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade: existência de relatório periódico do SIGQ para acompanhamento, avaliação e melhoria contínua; existência de meta-avaliação; existência de mecanismo relacionado com as sugestões e as reclamações.

No que respeita a constrangimentos, os mais relevantes identificados na análise foram os seguintes:

- A inexistência de um sistema de informação integrado com todas as vertentes da informação relacionada com o SIGQ.
- A rotação dos recursos humanos devido à especificidade do ensino militar.

4. Os SIGQ de IES – visão das instituições

Este capítulo inclui a apresentação do estudo efetuado aos SIGQ implementados no IUM e nas suas UO, em instituições europeias congéneres do IUM e em IES nacionais, com uma estrutura semelhante à do IUM. A investigação encontra-se organizada por tipo de instituição, mas, devido à sua similaridade, os resultados da análise no IUM, incluindo as suas UO, e nas instituições europeias congéneres do IUM são apresentados em conjunto.

O estudo dos SIGQ foi suportado na pesquisa efetuada aos manuais da qualidade destas instituições, quando disponíveis, e na recolha de informação no decurso das entrevistas realizadas aos responsáveis da qualidade das mesmas.

O ponto de partida da análise incluiu os EC e os constrangimentos compilados no capítulo anterior, categorizados nas dimensões do estudo. A partir destes, foi criado um conjunto de perguntas, para o guião das entrevistas. As perguntas foram adaptadas a cada conjunto de instituições (IUM e suas UO, IES europeias congéneres do IUM e IES nacionais), tendo em consideração a especificidade das mesmas. No que respeita à especificidade, a análise teve em conta o enquadramento legal, a regulamentação aplicável, a organização, a estrutura, os alunos, os recursos humanos, o sistema de informação e o sistema da qualidade existente.

As entrevistas semiestruturadas foram organizadas tendo por base os modelos apresentados por Freixo (2012, pp. 220-223) e Santos e Lima (2019, pp. 83-85). No que respeita à análise de conteúdo, tendo por base Sarmento (2013, pp. 53-66), as categorias são as dimensões da investigação e as unidades de registo são os EC dos SIGQ e os constrangimentos à sua implementação. No decurso das entrevistas, foi permitida a máxima abertura das respostas aos entrevistados, não obstante o foco das mesmas estivesse nas dimensões definidas.

4.1 Os SIGQ do IUM e de instituições europeias congéneres

4.1.1. Os SIGQ do IUM e das suas UO

O IUM tem seis UO, das quais três são autónomas de natureza universitária (Escola Naval [EN], Academia Militar [AM] e Academia da Força Aérea [AFA]), uma é autónoma de natureza politécnica (Unidade Politécnica Militar [UPM]), uma é não autónoma de natureza universitária (Departamento de Estudos Pós-Graduados [DEPG]) e a última é um centro de investigação e desenvolvimento (Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM [CIDIUM]) (Decreto-Lei n.º 249/2015). As UO autónomas têm uma estrutura e uma história de vários anos (Borges, 2005), enquanto o CIDIUM e a UPM têm uma estrutura bem mais recente, criados respetivamente em 2015 e em 2019.

Os estabelecimentos de ESM foram integrados nas normas enquadradoras do ensino superior em Portugal no ano de 2006 (Decreto-Lei n.º 37/2008, de 05 de Março). Desde então, estes estabelecimentos viram acreditados 47 ciclos de estudos (A3ES, 2021a). Sabendo que entre os elementos de análise para a acreditação de ciclos de estudos pela A3ES encontram-se requisitos relacionados com os SIGQ das IES, os estabelecimentos de ESM têm mecanismos de garantia da qualidade aceites pela A3ES (A3ES, 2018b). No entanto, estes mecanismos não estão certificados como SIGQ (A3ES, 2021b).

A análise aos SIGQ das UO do IUM foi efetuada de forma individual, por UO. Porém, o CIDIUM e a UPM não têm um SIGQ próprio, conforme definido na legislação aplicável (Decreto-Lei n.º 249/2015; Decreto-Lei n.º 17/2019, de 22 de janeiro). Desta forma, o atual SIGQ do IUM inclui a informação relativa a estas UO. Ainda assim, os responsáveis daquelas UO foram contactados a fim de complementarem a informação obtida no decurso da entrevista com o responsável do SIGQ do IUM.

Os SIGQ das UO do IUM têm, de forma genérica, uma estrutura que se enquadra nos atuais requisitos de certificação da A3ES (IUM, 2017; EN, 2015; AM, 2022; AFA, 2015). Este facto é visível pela comparação dos EC e constrangimentos identificados na documentação existente com os categorizados na análise dos manuais da qualidade e das entrevistas aos responsáveis da qualidade das UO do IUM (J. Martins, entrevista presencial, 16 de fevereiro de 2022; L. Bernardino, entrevista presencial, 17 de fevereiro de 2022; J. Patronilho, entrevista presencial, 23 de fevereiro de 2022; L. Pereira, entrevista presencial, 23 de fevereiro de 2022; V. Almeida, entrevista por email, 14 de abril de 2022; J. Marreiros, entrevista por email, 18 de abril de 2022).

Os SIGQ do IUM têm especificidades inerentes à incompleta estrutura legislativa existente (a aprovação dos regulamentos internos das UO está em falta desde 2015), à condição militar das instituições, à sua ligação hierárquica e ao seu cliente final. Este último tem especial ênfase, tendo em conta que o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA)/Ramos/Guarda Nacional Republicana (GNR) são os principais clientes do IUM e suas UO, juntamente com os alunos. Estas especificidades incluem os seguintes EC e constrangimentos:

- Existência de dupla dependência, a hierárquica e a funcional.
- Existência de estratégia institucional baseada na estratégia da sua estrutura hierárquica (EMGFA/Ramo/GNR).
- Existência de uma política da qualidade de cada UO sem interligação com a das restantes UO.
- Organização assente, essencialmente, em procedimentos (NEP).
- Existência de reuniões do Conselho Científico ou de gestão sectorial do Comando direccionadas para a qualidade/melhoria contínua.
- Ligação às unidades operacionais das Forças Armadas para garantir a eficácia da formação.
- Inexistência de regulamentos internos das UO enquadrados na nova estrutura do IUM.
- Inexistência de sistema integrado de informação do SIGQ.
- Inexistência de integração efetiva do CIDIUM e da UPM no SIGQ do IUM.
- Organização discrepante entre UO no que respeita ao enquadramento da acreditação dos ciclos de estudos.
- Constante rotação dos militares nas funções exercidas nas UO, com especial ênfase nos responsáveis da qualidade.

4.1.2. Os SIGQ de instituições europeias congéneres do IUM

No que respeita à certificação de SIGQ de IES europeias congéneres do IUM, com uma organização semelhante à do IUM, efetuou-se a pesquisa da acreditação institucional e de cursos e da certificação dos SIGQ através da base de dados da European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) (2022), da *Military School Directory* (2022), das páginas institucionais das IES e das agências de acreditação nacionais.

A Finnish National Defence University (FINDU) e o Norwegian Defence University College (NDUC) são as únicas instituições europeias congêneres do IUM que se enquadram no atual estudo. Estas têm certificação do seu SIGQ ou acreditação institucional, que inclui o sistema da qualidade, perante as agências nacionais de acreditação do ensino superior, e uma estrutura semelhante à do IUM, com várias UO (FINDU, 2022; NDUC, 2022).

Na Finlândia, a avaliação dos SIGQ é efetuada pelo Finnish Education Evaluation Centre (FINEEC), estando a decorrer o terceiro ciclo de avaliações, compreendido entre 2018 e 2024 (FINEEC, 2022). A FINDU foi avaliada em 2017 e será novamente avaliada na primavera de 2023. A informação sobre esta instituição foi obtida no relatório de avaliação de 2017 (FINEEC, 2017), onde se identificaram EC da FINDU, e na entrevista efetuada à responsável da qualidade da instituição. O relatório salienta a boa prática executada pela instituição, onde é dada atenção especial à rotatividade rápida e abundante do pessoal militar, para garantir que a organização permaneça operacional em todas as circunstâncias. No decurso da entrevista (H. Tarja, entrevista por videoconferência, 12 de maio de 2022) identificaram-se os seguintes EC: existência de sistema de garantia da qualidade único, transversal a todas as unidades orgânicas; existência de um Vice-Reitor com responsabilidade de coordenação do sistema de garantia da qualidade; existência de comissões, com representantes dos ramos, para discutir assuntos relacionados com os cursos; e, contribuição de todos os atores para a melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade.

Na Noruega, a avaliação dos SIGQ é efetuada pela Norwegian Agency for Quality Assurance in Education (NOKUT), baseada nos ESG 2015, com uma periodicidade entre seis a oito anos (NOKUT, 2022a). A regulamentação em vigor foi aprovada em 2017, tendo sido planeada a avaliação do NDUC até ao verão do corrente ano. Salienta-se que os requisitos definidos no manual de avaliação da garantia da qualidade da NOKUT (2021), têm semelhanças com os requisitos do manual de auditoria aos SIGQ da A3ES (Schmidt, 2017; A3ES, 2020a).

Segundo K. Tokstad (entrevista por videoconferência, 12 de abril de 2022), a estrutura da qualidade no NDUC, como um todo, está em fase de implantação devido ao facto de ter sido apenas criada em 2018. Assim, o NDUC ainda não está inserido no sistema da NOKUT. Porém, as UO do NDUC foram avaliadas, de forma individual, entre 2011 e 2014 (NOKUT, 2022b). Apesar da instituição esteja ainda no processo de certificação, a análise do SIGQ desta instituição manteve-se de forma a identificar semelhanças aos sistemas existentes no IUM e elementos que pudessem contribuir para maior integração do SIGQ do IUM. No decurso da entrevista identificaram-se dois elementos distintivos a considerar. O primeiro elemento é o facto de que as UO têm coordenadores locais, com a sua própria estrutura, “quite independent” e trabalhando em equipa, segundo K. Tokstad (*op. cit.*). A estrutura local coordena todas as atividades dentro da sua UO, existindo reuniões com todos os coordenadores, quando necessário. O segundo elemento é respeitante às partes interessadas, em particular os Ramos, existindo localmente “advisory boards” ou “advisory groups” com membros internos (e.g. coordenadores dos ciclos de estudos) e externos (e.g. representantes da Defesa ou dos Ramos) a fim de discutir assuntos relacionados com a eficácia da formação (K. Tokstad, *op. cit.*).

4.2 Os SIGQ de institutos universitários e de universidades, com uma organização semelhante à do IUM

4.2.1. As universidades e institutos universitários nacionais com SIGQ certificados

Em Portugal existem 15 Universidades / Institutos Universitários públicos (DGES, 2021), dos quais nove têm os seus SIGQ certificados pela A3ES (2021b). Adicionalmente, existem 14 Universidades / Institutos Universitários privados (DGES, 2021), dos quais seis têm os seus SIGQ certificados pela A3ES (2021b). Salienta-se que algumas das Universidades que não têm os seus SIGQ certificados, têm UO com SIGQ certificados, e. g. Universidade de Lisboa / Instituto Superior Técnico.

No que concerne à estrutura, das 15 Universidades / Institutos Universitários que têm os seus SIGQ certificados, apenas seis são constituídas por UO Autónomas: Universidade do Algarve (UALg); Universidade de Évora (UEv); UM; Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD); Universidade do Porto; e, Universidade de Coimbra. Porém, apenas as quatro primeiras têm UO universitárias e politécnicas (DGES, 2021).

4.2.2. Os SIGQ certificados de universidades com UO universitárias e politécnicas

A análise aos SIGQ certificados das universidades e institutos universitários nacionais centrou-se nas UALg, UEv, UM e UTAD, tendo todas as responsáveis da qualidade das mesmas demonstrado total disponibilidade para a colaboração no presente estudo, incluindo a realização de entrevistas. Anteriormente às entrevistas, foi efetuada a compilação dos EC identificados nos respetivos manuais da qualidade das respetivas instituições (UALg, 2020; UEv, 2015; UM, 2019; UTAD, 2022).

As entrevistas esclareceram que os SIGQ destas instituições integram, sem qualquer diferença, o ensino politécnico, assim como todas as áreas das instituições (S. Lameiras, entrevista por videoconferência, 22 de março de 2022; C. Pires, entrevista por videoconferência, 24 de março de 2022; A. Freitas, entrevista por videoconferência, 25 de março de 2022; C. Amaral, entrevista por videoconferência, 20 de abril de 2022).

No que respeita à efetiva implementação do SIGQ, A. Freitas (*op. cit.*) menciona que “a qualidade tem de estar entrosada com o planeamento estratégico”, no âmbito da necessidade de existir um elemento do órgão máximo da instituição na coordenação dos assuntos da qualidade, e a existência de um entrosamento completo entre o plano estratégico, os planos e relatórios de atividades e os relatórios da qualidade. Adicionalmente, segundo A. Freitas (*op. cit.*), o Conselho Consultivo para a Qualidade, presidido pelo Reitor, teve um papel essencial na implementação do SIGQ, a fim de efetuar a ligação com todos os dirigentes internos e com entidades externas.

Em termos do SIGQ, C. Amaral (*op. cit.*) refere que “o cliente primordial da instituição é o estudante” e A. Freitas (*op. cit.*) menciona que a sua implementação permitiu uma sistematização e simplificação dos processos de avaliação dos ciclos de estudos perante a

A3ES. No que respeita aos custos iniciais da implementação do SIGQ, C. Amaral (*op. cit.*) refere que a formação dos recursos humanos é “absolutamente necessária”, em particular nos sistemas de informação.

O sistema de informação, que é o elemento de ligação no SIGQ, foi consensual entre todos os entrevistados como sendo um dos pilares do SIGQ. Na UM é considerado uma das estruturas de coordenação, articulação e suporte, conjuntamente com o Vice-Reitor para a Qualidade, a Comissão de Acompanhamento do SIGQ e o serviço responsável pela qualidade (UM, 2019, p. 11). No que respeita à sua abrangência, S. Lameiras (*op. cit.*) menciona que através do sistema de informação do SIGQ, a estrutura central consegue chegar a todas as UO, tornando desnecessária a existência de estruturas da qualidade ao nível das UO.

No que respeita ao modelo de SIGQ, a sua semelhança com a estrutura das áreas de análise do manual de auditoria da qualidade, é um elemento facilitador no processo de certificação pela A3ES (C. Pires, *op. cit.*).

Tendo por base a investigação efetuada, verifica-se elevada similaridade entre os SIGQ destas instituições, com algumas especificidades devido à forma da sua implementação. Realçam-se os seguintes EC identificados na análise efetuada:

- Existência de um membro da direção com responsabilidades na coordenação do SIGQ.
- Existência de um órgão, ao nível da direção, para a Qualidade.
- Inexistência de estrutura para a qualidade nas UO.
- Transversalidade do SIGQ, sem diferenças entre ensino universitário e politécnico.
- Automatização dos instrumentos do SIGQ (inquéritos e relatórios).
- Existência de mecanismos de deteção de instâncias de qualidade deficiente e planos de melhoria.
- Existência de um sistema de informação integrador.
- Existência de uma estrutura única de produção da informação a divulgar.
- Existência de meta-avaliação.

5. Discussão dos resultados

A análise dos EC da documentação publicada e das IES demonstra que os SIGQ destas instituições são suportados por quatro grandes áreas: a estrutura (organização da instituição e estruturas físicas), os mecanismos (os sistemas de suporte e os processos/procedimentos), os instrumentos (inquéritos e relatórios) e os atores do sistema (partes interessadas internas e externas) (UM, 2019, p. 9). Desta forma, a discussão dos SIGQ agregará as dimensões do estudo nestas grandes áreas.

No decurso deste capítulo, o SIGQ do IUM, integrando todas as UO e serviços de apoio, é designado como Sistema Integrado de Garantia da Qualidade do IUM (SIGQIUM), a fim de explicitar a sua função integradora no ESM.

5.1 Discussão sobre o SIGQIUM

5.1.1. A estrutura

A estrutura orgânica do IUM, definida no Decreto-Lei n.º 249/2015, não prevê a existência de um órgão de conselho para a qualidade. Este diploma prevê apenas que as propostas de medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e de investigação sejam apresentadas, pelo Comandante do IUM, ao Conselho Diretivo. Porém, este Órgão tem uma representatividade pouco ampla no que respeita aos atores de um SIGQ (e.g. o DEPG, o CIDIUM e os alunos não estão representados neste conselho).

As universidades analisadas têm estruturas de conselho, ou semelhantes, onde têm assento representantes de todos os atores do SIGQ (UAlg, 2020, p. 8; UEv, 2015, p. 8; UM, 2019, p. 11; UTAD, 2022, p. 9-10). Porém, devido à diversidade de assuntos a analisar por este órgão, algumas universidades criaram subcomissões ao nível das UO, fazendo a ligação vertical, e subcomissões transversais sobre áreas de interesse comum (e.g. ensino, investigação, Conselho Pedagógico, Conselho Científico), fazendo a ligação horizontal entre os órgãos existentes em cada UO (C. Amaral, *op. cit.*). Estas estruturas permitem a harmonização dos mecanismos e instrumentos do SIGQ, a vários níveis e áreas (C. Amaral, *op. cit.*).

A UTAD criou a Comissão de Acompanhamento da Qualidade, presidida pelo Reitor, tendo na sua composição o coordenador para a qualidade, os presidentes das UO de ensino e investigação, o presidente da associação académica e outros órgãos ou figuras internas e externas convidadas. Desta forma, contornando a impossibilidade de se criar um conselho para a qualidade do SIGQIUM, poder-se-ia criar uma Comissão de Acompanhamento para a Qualidade, com uma representação semelhante à da UTAD, com a possibilidade da inclusão do EMGFA/Ramos/GNR, quando necessário, à imagem do implementado na FINDU e na NDUC. As estruturas verticais seriam subcomissões nas UO e as horizontais seriam subcomissões sobre temas transversais a todos os organismos (ensino, investigação, comissões científicas e pedagógicas, serviços de apoio, etc.).

No que concerne à operacionalização do SIGQIUM, o modelo da NDCU, com um gabinete coordenador e gabinetes ao nível das UO, permitiria salvaguardar a autonomia e as especificidades de cada UO e garantir a adequada coordenação com as mesmas, preocupação apresentada por todos os responsáveis dos gabinetes da qualidade das UO do IUM (J. Martins, *op. cit.*; L. Bernardino, *op. cit.*; J. Patronilho, *op. cit.*; L. Pereira, *op. cit.*).

As universidades apresentam, também, outras estruturas transversais para áreas específicas como: internacionalização e mobilidade, comunicação e imagem e relação com as partes interessadas. Este tópico merece reflexão, no decurso da criação do SIGQ, de forma a garantir o cumprimento dos requisitos definidos e em simultâneo permitir a autonomia das UO. Salienta-se que, na UEv, a internacionalização está descentralizada nas áreas da universidade, tendo em consideração a sua especificidade em cada área (C. Pires, *op. cit.*).

A criação do SIGQIUM, com a configuração acima proposta, permitiria a criação da organização e estruturas normalmente existentes em SIGQ, a otimização de recursos (caso sejam criadas estruturas transversais para áreas específicas) e a harmonização dos mecanismos e instrumentos do sistema (através das subcomissões).

5.1.2. Os mecanismos

O SIGQ é constituído por dois pilares essenciais, o plano estratégico e o manual da qualidade, sendo que este último efetua a ligação entre a estratégia institucional e a política da qualidade (UAlg, 2020, p. 1), sendo estes documentos únicos e transversais à instituição. Segundo UM (2019, p. 10), o desenvolvimento e a implementação da política da qualidade assentam no plano estratégico, no plano de atividades, no relatório de atividades, no manual da qualidade, entre outros documentos. Adicionalmente, a meta-avaliação é um elemento essencial da política da qualidade, no âmbito da melhoria contínua do SIGQ, com um *dashboard* que auxilie a tomada de decisão suportada na informação do SIGQ (UM, 2019, p. 33-35).

Atualmente, no universo IUM existem quatro planos estratégicos e igual número de políticas da qualidade. O SIGQIUM terá de integrar as estratégias sectoriais das UO, ligadas às diretivas estratégicas do EMGFA e dos Ramos/GNR, numa estratégia única, mas ampla, que permita refletir os diversos interesses. A política da qualidade, que dependerá desta estratégia, terá, também, de os incluir. O plano de atividade de cada UO, poderá, então, conter elementos ligados à Diretiva Estratégica do Ensino Superior Militar, ao plano estratégico do IUM e às diretivas estratégicas dos Ramos/GNR, contribuindo para a persecução dos objetivos de ambos.

A organização do Manual da Qualidade e respetivo SIGQ deverá ser semelhante ao estabelecido no manual de auditoria da qualidade da A3ES, conforme efetuado por praticamente todas as instituições.

No que respeita ao seu conteúdo, o Manual da Qualidade identifica as partes interessadas do sistema (internas e externas) e respetivas responsabilidades, e explana os mecanismos e os instrumentos de ligação ao SIGQ (UAlg, 2020, p. 1). Neste âmbito, a maioria das instituições optaram por um modelo de mecanismos apoiado em regulamentos e procedimentos, preterindo o modelo processos. Este último, tem relevância num estágio mais avançado do sistema, onde seja possível avançar para a certificação ISO, conforme efetuado pela UTAD (2022, p. 2).

No que concerne aos mecanismos, que incluem a monitorização, avaliação e intervenção nas áreas do sistema (ensino, investigação e serviços de apoio), salienta-se a preocupação com as instâncias de qualidade deficiente, o acompanhamento dos planos de melhoria associados a estas situações e o reconhecimento de mérito de todos os colaboradores das instituições (docentes, investigadores e pessoal de gestão e dos serviços).

Adicionalmente, salienta-se o mecanismo da acreditação institucional e dos ciclos de estudos que, nas universidades analisadas, está associado às estruturas do SIGQ. No caso das UO dos IUM, existem diferenças na abordagem a este mecanismo (e.g. EN). No entanto, será necessário a harmonização do mesmo, através do modelo normalmente utilizado, contribuindo para a consolidação da rede de Gabinetes da Qualidade, no âmbito da acreditação dos ciclos de estudos, descrito no plano estratégico da A3ES 2021-2024 (A3ES, 2021c, p. 23).

Tendo em consideração a especificidade da carreira militar, deverá ser criado um mecanismo para minimizar os impactos negativos da elevada rotatividade dos militares no IUM, conforme efetuado pela FINDU (FINEEC, 2017).

No âmbito dos sistemas de documentação e de informação, parte integrante dos mecanismos, S. Lameiras (*op. cit.*) menciona que “os nossos documentos são únicos, transversais, holísticos e integrados face a todas as UO” e A. Freitas (*op. cit.*) menciona que “a integração de toda a informação num único sistema é um trabalho que tem de ser feito” e que, em termos da publicação, “a informação tem de ser única”. Na avaliação efetuada pela A3ES aos SIGQ da UEv e da UM, o sistema de informação foi mencionado como elemento relevante do SIGQ, contribuindo para o seu desenvolvimento (A3ES, 2020e, p. 10; A3ES, 2020b, p. 11). Adicionalmente, a criação do sistema de informação do SIGQ pelas IES é uma vantagem, pelo facto de estes necessitarem continuamente de serem melhorados/alterados (A. Freitas, *op. cit.*; C. Pires, *op. cit.*; S. Lameiras, *op. cit.*).

Desta forma, terá de ser criada uma estrutura documental, um sistema de informação agregador e mecanismos de publicação da informação de forma sistemática e única, transversais a todas as UO e organismos do IUM. A aquisição de uma plataforma *on the shelf* (Sistema Integrado de Gestão do Ensino Superior Militar) foi o início do processo de integração da gestão da informação. Porém, a contratualização de um serviço de manutenção e atualização do sistema poderá ser essencial para o bom funcionamento do SIGQIUM, para que este não se torne um constrangimento.

5.1.3. Os instrumentos

Os sistemas de informação das IES nacionais, de forma transversal, geram automaticamente os inquéritos e os relatórios, existindo campos de preenchimento manual, para autoavaliação dos responsáveis pelos mesmos, incluindo a possibilidade de apresentação de propostas de melhoria, quando aplicável. Caso os responsáveis não adicionem informação, os relatórios ficam encerrados nos prazos estabelecidos e são analisados pelas estruturas existentes (A. Freitas, *op. cit.*). Este facto permite a desburocratização do SIGQ, constrangimento identificado na documentação analisada, a existência dos instrumentos que contribuem para a avaliação do sistema e a tomada de decisão estratégica, essencial para o desenvolvimento do SIGQ (A3ES, 2020b, p. 3). Identificaram-se diversos instrumentos do SIGQ utilizados nos SIGQ certificados pela A3ES, como: os inquéritos, a todos os atores e sobre todas as áreas da instituição; e, os relatórios, incluindo à unidade curricular, ao ciclo de estudos, à UO e aos serviços de apoio e o da meta-avaliação. A meta-avaliação tem uma periodicidade anual, normalmente concentrada num relatório específico de avaliação do SIGQ, e “integra não só uma análise sintética da informação relevante dos restantes relatórios, mas também uma apreciação sobre o estado de desenvolvimento do SIGQUALg face aos referenciais da A3ES”, sendo também considerados as sugestões e recomendações de melhoria dos diversos órgãos (UALg, 2020, p. 37).

No que respeita às UO do IUM, os responsáveis da qualidade mencionaram que existem algumas dificuldades no que respeita aos instrumentos utilizados nos SIGQ, incluindo a falta de automatização (L. Bernardino, *op. cit.*; J. Patronilho, *op. cit.*; L. Pereira, *op. cit.*), dificultando a avaliação das áreas do SIGQ. Desta forma, a integração dos instrumentos do SIGQIUM no sistema de informação a adquirir, com a sua automatização/sistematização, é um elemento fulcral para a simplificação e melhoria contínua do sistema.

O instrumento de auditoria é pouco utilizado pelas universidades analisadas. No caso da UM, este instrumento é utilizado como auditoria pedagógica, na sequência da sinalização de instâncias de qualidade deficiente em unidades curriculares (S. Lameiras, *op. cit.*). A UTAD apenas utiliza a auditoria no âmbito da certificação da ISO (C. Amaral, *op. cit.*).

Tendo em consideração que a sua eficácia não é consensual entre as universidades, as auditorias deverão ficar para uma fase posterior da implementação do SIGQIUM.

5.1.4. Os atores

A liderança é um dos princípios da qualidade (ISO, 2015, p. 6). As universidades colocaram o reitor, ou um dos vice-reitores, na coordenação do SIGQ. Tendo em consideração o definido no art.º 10.º do Estatuto do IUM (Decreto-Lei n.º 249/2015), o Comandante deverá assumir, na plenitude, a responsabilidade de coordenação do SIGQIUM.

Nas instituições de ensino superior o cliente é o aluno, mas, no IUM, o cliente principal é o EMGFA, os Ramos e a GNR. Pese embora o foco do SIGQ esteja no aluno (ENQA et al., 2015, p. 12), a interação com os clientes é um dos princípios basilares da qualidade (ISO, 2015, p. 4). Desta forma, a criação do SIGQIUM deverá ser efetuada em conjunto com os clientes da instituição.

O SIGQ só ficará completo com a intervenção de todos os atores do sistema, incluindo alunos, docentes, investigadores e pessoal de gestão e dos serviços de apoio, seguindo o definido no terceiro princípio da qualidade (ISO, 2015, p. 8). Porém, é essencial uma adaptação ponderada dos atores ao sistema de informação do SIGQ, incluindo formação, para que este tenha uma boa recetividade e efetividade (A. Freitas, *op. cit.*; C. Amaral, *op. cit.*).

5.2 Contributos para a edificação do SIGQ do IUM, integrando as UO

O SIGQIUM deverá ter em consideração os EC e os constrangimentos identificados durante o estudo. Adicionalmente, dever-se-á ter em consideração as especificidades do ESM, como a autonomia das UO e a forte ligação aos Ramos, seu principal cliente.

Tendo por base a análise efetuada, a edificação do SIGQIUM, a fim permitir o seu desenvolvimento e integração, e cumprir com as normas definidas para a qualidade no ensino superior, deverá assentar nos seguintes elementos:

- Indigitação do Comandante do IUM como responsável pela implementação e gestão do SIGQIUM, à imagem do efetuado na UTAD (Regulamento n.º 959/2021, de 08 de novembro).
- Criação de uma Comissão de Acompanhamento do SIGQIUM (CA-SIGQIUM), presidida pelo comandante do IUM, à imagem da Comissão de Acompanhamento do SIGQ da UTAD (2022, p. 9-10).
- Criação de subcomissão para a qualidade em cada UO, à imagem das comissões das UO da UTAD (C. Amaral, *op. cit.*).
- Criação de subcomissões da CA-SIGQIUM, por área de intervenção (e.g. ensino, investigação, Comissões Científicas, Comissões Pedagógicas), à imagem das subcomissões da UM (S. Lameiras, *op. cit.*) e da UTAD (C. Amaral, *op. cit.*).

- Integração das partes interessadas do IUM, internas (e.g. Comandantes/Chefes das UO, alunos) e externas (e.g. EMGFA, Ramos e GNR), na CA-SIGQIUM ou suas subcomissões, à imagem dos “advisory groups” da NDUC (K. Tokstad, *op. cit.*).
- Criação de uma estrutura descentralizada do Gabinete de Avaliação e Qualidade, com o polo principal no IUM (em Pedrouços) e delegações nas UO autónomas, à imagem da estrutura da NDUC (K. Tokstad, *op. cit.*).
- Integração de todas as áreas de intervenção do IUM no SIGQ (UO e serviços de apoio) e respetivos atores, conforme estipulado pela A3ES (2020a, p. 20).
- Criação de outras estruturas transversais às UO, sempre que se justificar (e.g.: internacionalização; comunicação, informação e imagem), à imagem das estruturas existentes na UAlg (2020).
- Criação de um plano estratégico para o IUM, incluindo as UO.
- Definição de uma política da qualidade, alinhada com o plano estratégico do IUM, ampla o suficiente para acomodar os interesses do EMGFA, dos Ramos e da GNR, dentro do exequível.
- Criação de um Manual da Qualidade único para o SIGQIUM, que inclui as linhas orientadoras para a criação dos mecanismos e os instrumentos transversais a todas as UO do IUM.
- Criação de planos de atividades de todas as UO e serviços de apoio do IUM, alinhados com o plano estratégico do IUM e acomodando os interesses do EMGFA/Ramos/GNR, dentro do exequível.
- Efetivação de uma meta-avaliação do SIGQIUM.
- Criação de mecanismos de monitorização, avaliação e melhoria contínua transversais ao IUM, para todas as áreas de intervenção, suportados por procedimentos e sinalizações (e.g. procedimentos para sinalização de instâncias de qualidade deficiente e respetivos planos de melhoria e *dashboard* de monitorização do SIGQIUM). Um modelo a analisar é o da UEv, em que os mecanismos do ensino estão assentes num único regulamento, que integra quase todos os procedimentos da área (C. Pires, *op. cit.*).
- Implementação de um sistema de informação que integre toda a informação do SIGQIUM.
- Implementação dos instrumentos, que são utilizados transversalmente pelas IES nacionais, ao IUM e suas UO (e.g. inquéritos aos alunos, docentes, investigadores e pessoal das restantes funções; relatórios da qualidade de todas as áreas de intervenção), que sejam sistematizados e automatizados, no âmbito do sistema de informação do SIGQIUM.
- No decurso da implementação do SIGQIUM deverão ser mitigados, em particular, os seguintes constrangimentos:
 - A elevada rotação dos recursos humanos devido à especificidade do ESM.
 - A existência de sistema de informação que não funcione de acordo com as necessidades do SIGQ.

- A falta de formação inicial dos recursos humanos em relação ao SIGQ, em particular no sistema de informação.
- A organização discrepante nas UO do IUM no que respeita ao enquadramento da acreditação dos ciclos de estudos.

6. Conclusões

O IUM e as suas UO têm demonstrado, junto da A3ES, que têm mecanismos de garantia da qualidade, no âmbito da acreditação dos seus ciclos de estudos. Porém, apenas o IESM, antecessor do IUM, obteve certificação do seu SIGQ, em 2015. No presente, o IUM (de forma isolada), a EN, a AM e a AFA têm o seu próprio SIGQ, que é independente dos restantes. Por este facto, no âmbito da acreditação institucional do IUM pela A3ES, ocorrida em 2019, a CAE recomendou a criação de um SIGQ que integrasse todas as UO.

A A3ES menciona, no seu plano estratégico para 2021-2024, que a certificação dos SIGQ das IES deve ser integrada na avaliação institucional. No caso do IUM, a renovação da acreditação institucional deverá ocorrer em 2024. Desta forma, o IUM e a suas UO poderão ter de consolidar o seu SIGQ a breve trecho.

Tendo em consideração a necessidade da criação do SIGQ do IUM, integrando as UO, este estudo teve como objetivo: propor contributos para a edificação do SIGQ do IUM, incluindo UO, de forma a cumprir com as normas definidas para a qualidade no ensino superior. Desta forma, o objeto de estudo foi o SIGQ, delimitando-se o estudo: ao período em que ocorreram certificações de SIGQ pela A3ES (desde 2013); ao IUM e suas UO, suas congéneres europeias e IES nacionais, com SIGQ certificado e uma estrutura semelhante à do IUM (com UO autónomas de ensino binário); à utilização de normativos nacionais e europeus de certificação de SIGQ de IES.

No que concerne ao procedimento metodológico, a investigação seguiu um raciocínio indutivo, baseado numa estratégia de investigação qualitativa, assente num estudo de caso como desenho de pesquisa. Foram utilizados os instrumentos de pesquisa documental (a documentação sobre a certificação de SIGQ de IES) e entrevistas semiestruturadas (a responsáveis da qualidade de IES que se enquadravam no âmbito do estudo).

A fim de verificar o conhecimento existente referente ao objeto de estudo, foi efetuada uma revisão bibliográfica, onde se verificou que as normas existentes em Portugal para a certificação dos SIGQ são mais abrangentes que as normas europeias. Dessa forma, os elementos essenciais do estudo foram obtidos em documentos referentes a SIGQ nacionais. Não obstante o estudo se foque nos requisitos da A3ES para a certificação dos SIGQ, os princípios da qualidade da ISO foram tidos em conta na análise efetuada.

Na primeira parte do estudo foi realizada a análise, num novo prisma, da documentação existente referente à certificação de SIGQ. Assim, definiram-se as dimensões do estudo, associadas às áreas específicas de análise do processo de auditoria da A3ES e identificaram-se elementos caracterizadores destas dimensões. Adicionalmente, identificaram-se constrangimentos à implementação dos SIGQ, associados às dimensões da análise. Tendo em

consideração a discrepância entre os normativos europeus (ESG) e nacionais (A3ES), centrou-se a análise essencialmente em documentação relacionada com SIGQ de IES nacionais.

Na segunda parte do estudo foram analisados os SIGQ do IUM e suas UO, bem como de instituições europeias congéneres do IUM. Neste último caso, compilou-se a informação referente às instituições europeias de ESM e deduziu-se que apenas as congéneres da Finlândia e da Noruega se enquadravam no estudo, embora a NDUC ainda estivesse no processo de certificação. A NDCU tem uma estrutura de SIGQ descentralizada nas UO. A FINDU e a NDCU têm um sistema de garantia da qualidade único, um Vice-Reitor para a qualidade e comissões que integram a Defesa e os Ramos das Forças Armadas. No que respeita ao IUM e às suas UO, verificou-se uma total independência dos atuais SIGQ e que os mesmos não se encontram certificados pela A3ES. Adicionalmente, constatou-se a existência de elementos caracterizadores específicos das Forças Armadas, e. g. os Ramos são os clientes principais das instituições de ensino superior militar. A análise dos manuais da qualidade, complementada com a análise da informação obtida nas entrevistas, permitiu identificar similitudes nos SIGQ destas instituições, refletidas nos EC e nos constrangimentos à sua implementação.

A terceira fase do estudo incluiu a análise do SIGQ da UAlg, da UEv, da UM e da UTAD, que têm UO autónomas e ensino universitário e politécnico. Verificou-se, de forma genérica, que a existência de ensino politécnico, nas universidades, não afeta os modelos de SIGQ destas IES. Adicionalmente, a análise efetuada aos manuais da qualidade destas instituições, consolidada com as entrevistas aos respetivos responsáveis pela qualidade, permitiu estruturar EC, entre os quais se evidenciam: os modelos de SIGQ analisados estão alinhados com as áreas específicas de análise do processo de auditoria da A3ES, facilitando o processo de certificação; o Reitor, um dos Vice-Reitores ou Pró-Reitores da instituição é responsável pela coordenação do SIGQ; o SIGQ está sustentado num sistema de informação que é um elemento integrador do SIGQ; existe uma estrutura única da publicação da informação; e, é efetuada uma meta-avaliação ao SIGQ.

A congregação da informação obtida nas análises efetuadas aos SIGQ de IES, acima descritas, permitiu verificar que existem EC identificados nos SIGQ do IUM e suas UO com especificidades atuais do ESM, onde se incluem: a incompleta estrutura legislativa existente, a autonomia definida no Decreto-Lei n.º 249/2015, a condição militar das instituições, a sua ligação hierárquica e o seu cliente final. O OG do estudo foi atingido com os contributos propostos para a edificação do SIGQIUM (que integra todas as UO do IUM), cumprindo com as normas definidas para a qualidade no ensino superior nacional, em particular: indigitação do Comandante do IUM como responsável pela implementação e gestão do SIGQIUM; criação de uma Comissão de Acompanhamento do SIGQIUM, presidida pelo Comandante do IUM; criação de subcomissões para a qualidade em cada UO e por área de intervenção (e.g. ensino, investigação, Comissões Científicas, Comissões Pedagógicas); integração das partes interessadas do IUM, internas (e.g. Comandantes/Chefes do IUM e suas UO, alunos) e externas (e.g. EMGFA, Ramos e GNR), na Comissão de Acompanhamento ou suas subcomissões; criação de uma estrutura descentralizada do Gabinete de Avaliação e Qualidade, com o polo principal no IUM (em Pedrouços) e delegações nas UO autónomas;

criação de um plano estratégico para o IUM, incluindo as UO, e de uma política da qualidade, amplos o suficiente para acomodar os interesses do EMGFA, dos Ramos e da GNR; efetivação de uma meta-avaliação do SIGQIUM; criação de mecanismos de monitorização, avaliação e melhoria contínua transversais ao IUM, para todas as áreas de intervenção, suportados por procedimentos e sinalizações (e.g. procedimentos para sinalização de instâncias de qualidade deficiente e respetivos planos de melhoria e *dashboard* de monitorização do SIGQIUM); implementação de um sistema de informação que integre toda a informação do SIGQIUM; e, implementação dos instrumentos do SIGQIUM (e.g. inquéritos aos alunos, docentes, investigadores e pessoal das restantes funções; relatórios da qualidade de todas as áreas de intervenção), que sejam sistematizados e automatizados através do sistema de informação do SIGQIUM.

Adicionalmente, identificaram-se constrangimentos para a implementação de SIGQ, que deverão levar à tomada de medidas conducentes à sua mitigação (e.g. criação de mecanismos para minimizar os efeitos da elevada rotação dos recursos humanos do IUM e adaptação dos atores ao sistema de informação do SIGQ, incluindo formação, para uma boa receptividade e efetividade do sistema).

O estudo contribuiu, também, para o alargamento do conhecimento nesta área de estudo, identificando EC de SIGQ de IES, a ter em consideração na criação e operação de SIGQ de IES, associados às áreas específicas de análise do processo de auditoria da A3ES, bem como constrangimentos para a sua implementação.

Referências bibliográficas

- Academia da Força Aérea. (2015). *Manual da Qualidade*. Sintra: Autor.
- Academia Militar. (2022). *Manual da Qualidade - Versão 02.2*. Lisboa: Autor.
- Accreditation, Certification and Quality Assurance Institute. (2022, 02 de abril). ACQUIN Accreditation Agency [Página *online*]. Retirado de <https://www.acquin.org/>
- Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders. (2022a, 02 de abril). Royal Military School [Página *online*]. Retirado de <https://www.nvao.net/nl/besluiten/koninklijke-militaire-school>
- Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders. (2022b, 08 de abril). Decisions and reports [Página *online*]. Retirado de <https://www.nvao.net/en/decisions/educations?institutions=faculteit-militaire-wetenschappen-van-de-nederlandse-defensie-academie&p=1>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2013a). *Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior - Manual para o processo de auditoria*. Lisboa: Autor.
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2013b). *Manual de Avaliação (Sistemas da Qualidade das IES)*. Lisboa: Autor.
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2015a). ASIGQ/14/00026 — *Relatório preliminar da CAE ao SIGQ da Universidade De Coimbra*. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao-2>

- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2015b). *ASIGQ/14/00031 — Relatório preliminar da CAE ao SIGQ do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa*. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao-1>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2016a). *Referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (Adaptado aos ESG 2015)*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/acreditacao-e-auditoria/guioes-e-procedimentos/auditoria-de-sistemas-internos-de-garantia-da-qualidade>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2016b). *ASIGQ/15/00036 — Intenção de decisão do CA referente ao SIGQ do Instituto de Estudos Superiores Militares*. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2017a). *ASIGQ/17/00009 — Relatório final da CAE ao SIGQ da Universidade De Aveiro*. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao-7>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2017b). *ASIGQ/17/00010 — Relatório final da CAE ao SIGQ da Universidade do Porto*. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao-5>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018a). *AINST/16/00034 - Avaliação Institucional do IUM - Relatório final da CAE*. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao-94>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018b). *Guião para a autoavaliação - Ciclo de estudos em funcionamento - Guião ACEF 2018-2023 PT e PERA 2018-2023 PT*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/acreditacao-e-auditoria/guioes-e-procedimentos/avaliacao/acreditacao-de-ciclos-de-estudos-em-funcionamento>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018c). *ASIGQ/17/00011 — Relatório final da CAE ao SIGQ da Universidade do Algarve*. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao-9>
- 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/guioes-e-procedimentos/auditoria-de-sistemas-internos-de-garantia-da-qualidade>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2020b). *ASIGQ/19/0000003 — Relatório final da CAE ao SIGQ da Universidade do Minho*. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao-112>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2020c). *ASIGQ/19/0000002 — Relatório final da CAE ao SIGQ da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao-102>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2020d). *ASIGQ/19/0000005 — Relatório preliminar da CAE ao SIGQ da Universidade Aberta*. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao-103>

- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2020e). *ASIGQ/19/0000013 — Relatório final da CAE ao SIGQ da Universidade de Évora*. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao-118>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2021a, 18 de novembro). Resultados dos processos de acreditação - Acreditação de ciclos de estudos [Página *online*]. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/acreditacao-e-auditoria/resultados-dos-processos-de-acreditacao/acreditacao-de-ciclos-de-estudos>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2021b, 07 de dezembro). Resultados dos processos de acreditação/certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade [Página *online*]. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/acreditacao-e-auditoria/resultados-dos-processos-de-acreditacao/certificacao-dos-sistemas-internos-de-garantia-da-qualidade>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2021c). *Plano estratégico da A3ES 2021-2024*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es/plano-estrategico/plano-estrategico-2021-2024#sistemas-internos-de-garantia-de-qualidade>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (s.d.). *Glossário da A3ES*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/documentos/documentos/glossario>
- Agency for Quality Assurance and Accreditation Austria. (2022, 02 de abril). Decisions of universities of applied sciences [Página *online*]. Retirado de https://www.aq.ac.at/de/akkreditierte-hochschulen-studien/entscheidungen_fh.php
- Belgian Royal Military Academy. (2022, 02 de abril). Wellcome [Página *online*]. Retirado de <https://www.rma.ac.be/fr/a-propos-de-lerm/bienvenue>
- Bologna Process Ministerial Conference (2003, setembro). *Realising the European Higher Education Area. Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education*, Berlim. Retirado de <http://www.ehea.info/page-ministerial-conference-berlin-2003>
- Bologna Process Ministerial Conference (2005, maio). *The European Higher Education Area - Achieving the Goals. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education*, Bergen. Retirado de <http://www.ehea.info/page-ministerial-conference-bergen-2005>
- Bologna Process Ministerial Conference (2015, maio). *Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education*, Yerevan. Retirado de <http://www.ehea.info/page-ministerial-conference-yerevan-2015>
- Borges, J. (2005). Uma Cronologia da História do Ensino Superior Militar em Portugal. *Revista Militar*, (2440), pp. 445-451. Retirado de <https://www.revistamilitar.pt/artigo/128>
- Bulgarian National Evaluation and Accreditation Agency. (2022, 02 de abril). Accredited Institutions - higher Education Institutions [Página *online*]. Retirado de <https://www.neaa.government.bg/akreditirani-institucii/visshi-uchilischa>
- Bundeswehr University Hamburg - Helmut Schmidt University. (2022, 02 de abril). Página principal [Página *online*]. Retirado de <https://www.hsu-hh.de/>

- Bundeswehr University Munich. (2022, 02 de abril). Página principal [Página *online*]. Retirado de <https://www.unibw.de/home-en>
- Callado-Muñoz, F., & Utrero-González, N. (2019). Integration in the European higher education area: the case of military education. *Defence Studies*, 19(4), pp. 373–391. doi:10.1080/14702436.2019.1681897
- Cardoso, S., Rosa, M. J., Videira, P., & Amaral, A. (2017). Internal quality assurance systems: “tailor made” or “one size fits all” implementation? *Quality Assurance in Education*, 25(3), pp. 329-342. doi:10.1108/QAE-03-2017-0007
- Cardoso, S., Rosa, M. J., Videira, P., & Amaral, A. (2019). Internal quality assurance: A new culture or added bureaucracy? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(2), pp. 249-262. doi:10.1080/02602938.2018.1494818
- Centre for Quality Assessment in Higher Education. (2022, 07 de abril). Evaluation results [Página *online*]. Retirado de <https://www.skvc.lt/default/lt/kokybe/universitetai-generolo-jono-zemaicio-lietuvos-karo-akademija>
- Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar de Marín. (2022, 03 de abril). Presentation [Página *online*]. Retirado de <https://cud.uvigo.es/en/presentation/>
- Centros Universitarios de la Defensa. (2022, 03 de abril). Centros Universitarios de la Defensa [Página *online*]. Retirado de <http://www.tecnologiaeinnovacion.defensa.gob.es/es-es/Presentacion/OrganizacionID/Paginas/CentrosUniversitarios.aspx>
- Comissão Europeia. (2021, 23 de novembro). Education and Training Area - ECTS and quality assurance [Página *online*]. Retirado de https://ec.europa.eu/assets/eac/education/ects/users-guide/quality_assurance_en.htm
- Croatian Agency for Science and Higher Education. (2022, 02 de abril). Overview of external evaluations in higher education and science [Página *online*]. Retirado de <https://www.azvo.hr/ishodi-vrednovanja/>
- Croatian Military Academy Dr. Franjo Tuđman. (2022, 02 de abril). About the Croatian Military College [Página *online*]. Retirado de <https://www.morh.hr/o-nama-hvu/>
- Czech Republic University of Defence. (2022, 08 de abril). University scope [Página *online*]. Retirado de https://www.unob.cz/en/university/Pages/university_scope.aspx
- Danish Accreditation Council of the Minister of Education. (2022, 02 de abril). Decisions [Página *online*]. Retirado de <https://akkrediteringsraadet.dk/database/?query=1&Institution%5B%5D=Forsvarsakademiet>
- Decreto-Lei n.º 17/2019, de 22 de janeiro (2019). *Regula a Unidade Politécnica Militar e consagra as especificidades da componente politécnica do ensino superior militar no contexto do ensino superior politécnico*. Diário da República, 1.ª Série, 15, 462-468. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- 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.
- Decreto-Lei n.º 37/2008, de 05 de Março (2008). *Aplica ao ensino superior público militar o Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, que estabelece o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior*. Diário da República, 1.ª Série, 46, 1382-1387. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março (2006). *Aprova o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior (com todas as atualizações até ao Decreto-Lei n.º 27/2021, 16 de abril)*. Diário da República, 1.ª Série, 60, 2242-2257. Lisboa: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- Direção-Geral de Ensino Superior. (2021, 06 de dezembro). Cursos e Instituições [Página online]. Retirado de https://www.dges.gov.pt/pt/pesquisa_cursos_instituicoes?plid=372
- Duarte, R., Duarte, J., Gonçalves, H., Nobre, Â. L., Ribeiro, J. S., & Pires, A. R. (2016, junho). *A gestão da qualidade como promotora da mudança em Instituições de Ensino Superior*. Paper apresentado nos VII Encontros Dos Investigadores da Qualidade da Associação Portuguesa para a Qualidade, Troia. Retirado de <https://publicacoes.riqual.org/troia-vii>
- Dutch Defence Academy. (2022, 08 de abril). Defence Academy [Página online]. Retirado de <https://www.defensie.nl/onderwerpen/defensieacademie>
- EQUIP. (2016). *Comparative Analysis of the ESG 2015 and ESG 2005*. Retirado de <https://www.enqa.eu/publications/comparative-analysis-of-the-esg-2015-and-esg-2005/>
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area - ESG 2005*. Bergen: Autor. Retirado de <http://www.ehea.info/page-ministerial-conference-bergen-2005>
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2011). *Mapping the Implementation and Application of the ESG (MAP-ESQ Project)*. Occasional Papers, 17. Bruxelas: Autor. Retirado de <https://www.enqa.eu/publications/>
- European Association for Quality Assurance in Higher Education, The European Students' Union, The European University Association, & European Association of Institutions in Higher Education. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area - ESG 2015*. Bruxelas: Autores. Retirado de <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>
- European External Action Service, European Security and Defence College, & Paile-Calvo, S. (2016). *From European Mobility to Military Interoperability: Exchanging Young Officers, Knowledge and Know-How*. Luxemburgo: Autores. doi:10.2855/483120
- European Quality Assurance Register for Higher Education. (2022, 01 de abril). Database of External Quality Assurance Results [Página online]. Retirado de <https://www.eqar.eu/qa-results/search/by-institution/>
- Escola Naval. (2015). *Manual da Qualidade*. Alfeite: Autor.

Estonian Academy of the Defence Forces. (2022, 03 de abril). The Academy [Página *online*]. Retirado de <https://www.kvak.ee/akadeemiast/>

Estonian Quality Agency for Higher and Vocational Education. (2022, 04 de abril). Institutional accreditation decisions and reports [Página *online*]. Retirado de <https://ekka.edu.ee/en/universities/institutional-accreditation/assessment-decisions-reports/>

Ferdinand I Military Technical Academy. (2022, 08 de abril). Quality assurance [Página *online*]. Retirado de <https://mta.ro/asigurarea-calitatii>

Finnish Education Evaluation Centre. (2017). *Maanpuolustuskorkeakoulun Auditointi*. Helsinki: Autor. Retirado de: https://karvi.fi/wp-content/uploads/2017/03/KARVI_0817.pdf

Finnish Education Evaluation Centre. (2022, 05 de abril). Audits of higher education institutions 2018–2024 [Página *online*]. Retirado de <https://karvi.fi/en/higher-education/audits-higher-education-institutions-2018-2024/>

Finnish National Defence University. (2022, 05 de abril). General information [Página *online*]. Retirado de <https://maanpuolustuskorkeakoulu.fi/en/general-information>

Freixo, M. J. (2012). *Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas* (4.ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

French Air and Space School. (2022, 04 de abril). Página principal [Página *online*]. Retirado de <https://www.ecole-air-espace.fr/>

French Naval Academy. (2022, 04 de abril). Página principal [Página *online*]. Retirado de <https://www.ecole-navale.fr/en>

French War School. (2022, 04 de abril). Página principal [Página *online*]. Retirado de <https://ecoledeguerre.paris/>

General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania. (2022, 07 de abril). Strategy of the Academy [Página *online*]. Retirado de <https://www.lka.lt/strategy-of-the-academy/>

Georgi Benkovski Bulgarian Air Force Academy. (02 de abril de 2022). Accreditation [Página *online*]. Retirado de <https://www.af-acad.bg/about/accreditation>

Hellenic Air Force Academy. (2022, 06 de abril). Certificate [Página *online*]. Retirado de https://hafa.haf.gr/wp-content/uploads/2021/12/certificate_en.pdf

Hellenic Army Academy. (2022, 06 de abril). Certificate [Página *online*]. Retirado de https://sse.army.gr/sites/sse.army.gr/files/attachments/apofasi_pistopoiisis_toy_esoterikoy_systimatos_diasfalisis_poiotitas_tis_stratiotikis_sholis_eyelpidon_0.pdf

Hellenic Authority for Higher Education. (2022, 06 de abril). External Evaluation Reports of Academic Units [Página *online*]. Retirado de <https://www.ethaae.gr/en/quality-assurance/external-evaluation-reports>

Hellenic Naval Academy. (2022, 06 de abril). Certificate [Página *online*]. Retirado de https://www.hna.gr/snd/Docs/modip/esdp_certification_en.pdf

Henri Coanda Air Force Academy HCAFA. (2022, 08 de abril). Página principal [Página *online*]. Retirado de <https://www.afahc.ro/>

High Council for Evaluation of Research and Higher Education. (2022, 04 de abril). Institutions/Organizations Assessed [Página *online*]. Retirado de https://www.hceres.fr/en/rechercher-une-publication/evaluer?key=&date_from=&date_to=

- Higher Naval School N. J. Vaptsarov. (2022, 02 de abril). Accreditation [Página *online*]. Retirado de <http://www.naval-acad.bg/about-us-bg/accreditation>
- Instituto Universitário Militar. (2017). *Manual da Qualidade - Edição 3.0*. Pedrouços: Autor.
- Irish Military College. (2022, 06 de abril). The Military College [Página *online*]. Retirado de <https://www.military.ie/en/who-we-are/army/defence-forces-training-centre/the-military-college/>
- Italian Air Force Academy. (2022, 07 de abril). University [Página *online*]. Retirado de <https://www.accademiaaeronautica.it/universita/>
- Kohoutek, J. (2016). Deconstructing Institutionalisation of the European Standards for Quality Assurance: From Instrument Mixes to Quality Cultures and Implications for International Research. *Higher Education Quarterly*, 70(3), pp. 301–326. doi:10.1111/hequ.12093
- Latvian Quality Agency for Higher Education. (2022, 07 de abril). National Defence Academy of Latvia [Página *online*]. Retirado de <https://eplatforma.aika.lv/index.php?r=site%2Fhei%2Fprograms&id=43>
- Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto (2005). *Procede à sétima revisão constitucional da Constituição da República Portuguesa, aprovada pelo Decreto de aprovação da Constituição de 10 de abril de 1976*. Diário da República, 1.ª Série, 155, 4642-4686. Lisboa: Assembleia da República.
- 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)*. Diário da República, 1.ª Série, 157, 5310-5313. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 62/2007, 10 de Setembro (2007). *Regime jurídico das instituições de ensino superior*. Diário da República, 1.ª Série, 174, 6358-6389. Lisboa: Assembleia da República.
- Magalhães, L. J. (2020). *O enquadramento do IUM no contexto do modelo de governança pública* (Trabalho de investigação Individual efetuado no âmbito do Curso de Estado Maior Conjunto). Instituto Universitário Militar. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.26/33117>
- Manatos, M. J., Sarrico, C. S., & Rosa, M. J. (2015). The integration of quality management in higher education institutions: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2), pp. 159-175. doi:10.1080/14783363.2015.1050180
- Military Academy of Saint-Cyr Coëtquidan. (2022, 04 de abril). The Academy [Página *online*]. Retirado de <https://www.st-cyr.terre.defense.gouv.fr/index.php/L-Academie/L-Ecole-Speciale-Militaire-de-Saint-Cyr>
- Military School Directory. (2022, 26 de março). Alpha Listing of International Military Schools [Página *online*]. Retirado de <https://militaryschooldirectory.com/>
- Military University of Land Forces. (2022, 08 de abril). University [Página *online*]. Retirado de <https://www.wojsko-polskie.pl/awl/en/awl-university/>
- Military University of Technology of Poland. (2022, 08 de abril). About Military University of Technology [Página *online*]. Retirado de <https://www.wojsko-polskie.pl/wat/en/about-military-university-technology/>

- Mircea cel Batran Naval Academy. (2022, 08 de abril). Página principal [Página *online*]. Retirado de <https://www.anmb.ro/#gsc.tab=0>
- National Accreditation Bureau for Higher Education. (2022, 08 de abril). Reports on external evaluation of higher education institutions [Página *online*]. Retirado de <https://www.nauvs.cz/index.php/cs/kontrolni-cinnost/158-vnejsi-hodnoceni-2020>
- National Defence Academy of Latvia. (2022, 07 de abril). About us [Página *online*]. Retirado de <https://www.naa.mil.lv/index.php/en/about-us>
- National Defense University Carol I. (2022, 08 de abril). Quality assurance [Página *online*]. Retirado de <https://www.unap.ro/index.php/ro/prezentare/asigurarea-calitatii>
- National Military University Vasil Levski. (2022, 02 de abril). Institutional Accreditation [Página *online*]. Retirado de <https://www.nvu.bg/en/node/3>
- Nicolae Balcescu Land Forces Academy. (2022, 08 de abril). High degree of confidence [Página *online*]. Retirado de https://www.armyacademy.ro/grad_ridicat.php
- Nicolau, R. (2016). *Contributos para o Sistema Interno de Garantia da Qualidade da FCT NOVA* (Tese de Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial). Universidade Nova de Lisboa. Retirado de <https://run.unl.pt/handle/10362/21787>
- Norwegian Agency for Quality Assurance in Education. (2021). *Systematic quality work in higher education*. Lysaker: Autor. Retirado de https://www.nokut.no/siteassets/tilsyn-og-kvalitetsarbeid/veiledning-til-systematisk-kvalitetsarbeid-hoyere-utdanning_01092021.pdf
- Norwegian Agency for Quality Assurance in Education. (2022a, 08 de abril). Overview of all audits [Página *online*]. Retirado de <https://www.nokut.no/utdanningskvalitet/tilsyn-med-det-systematiske-kvalitetsarbeidet/oversikt-over-alle-tilsyn/>
- Norwegian Agency for Quality Assurance in Education. (2022b, 08 de abril). Evaluation of system for quality assurance of education 2011–2014 [Página *online*]. Retirado de <https://www.nokut.no/publikasjoner-og-kunnskap/evaluering-av-system-for-kvalitetsikring/>
- Norwegian Defence University College. (2022, 08 de abril). The Norwegian Defence University College [Página *online*]. Retirado de <https://www.forsvaret.no/en/organisation/nduc>
- Organização Internacional de Normalização. (2015). *Quality management principles*. Geneva: Autor. Retirado de <https://www.iso.org/publication/PUB100080.html>
- Pires, A. R., Gonçalves, H., & Duarte, J. (2015, novembro). *Sistemas de Gestão da Qualidade em IES: Experiências, Resultados e Perspetivas*. Paper apresentado na 5.ª Conferência Forges: Autonomia e os Modelos de Governo e Gestão das Instituições de Ensino Superior, Coimbra. Retirado de http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/4-Antonio-Ramos-Pires-et-al_Sistemas-da-gestao-da-qualidade.pdf
- Polish Accreditation Committee. (2022, 08 de abril). Database of the evaluated higher education institutions, units and programmes [Página *online*]. Retirado de <https://www.pka.edu.pl/en/database-of-the-assessed-higher-education-institutions-units-and-programmes/>

- Polish Air Force University. (2022, 08 de abril). Página principal [Página *online*]. Retirado de <https://mua.law.mil.pl/index.php/en/>
- Polish Naval Academy. (2022, 08 de abril). Página principal [Página *online*]. Retirado de <https://www.amw.gdynia.pl/index.php/en/>
- Polish War Studies University. (2022, 08 de abril). Página principal [Página *online*]. Retirado de <https://www.wojsko-polskie.pl/aszwoj/en/>
- Quality and Qualifications Ireland. (06 de abril de 2022). Página principal [Página *online*]. Retirado de <https://www.qqi.ie/>
- Rakovski National Defence College. (2022, 02 de abril). About us [Página *online*]. Retirado de <https://rncd.bg/en/about/>
- Regulamento n.º 392/2013, de 01 de outubro. (2013). *Aprova o regime dos procedimentos de avaliação e de acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos*. Diário da República, 2.ª Série, 200, 31108-31113. Lisboa: A3ES.
- Regulamento n.º 959/2021, de 08 de novembro. (2021). *Regulamento do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*. Diário da República, 2.ª Série, 216, 179-181. Lisboa: UTAD.
- Romanian Agency for Quality Assurance in Higher Education. (2022, 08 de abril). Institutional Evaluations [Página *online*]. Retirado de <http://arhiva.aracis.ro/104/?L=2>
- Rosa, M. J., Sarrico, C. S., & Amaral, A. (2012). Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions. Em: IntechOpen (Ed.), *Quality Assurance and Management* (pp. 129-146). doi: 10.5772/33922
- Rosa, M. J., Sarrico, C. S., Machado, I., & Costa, C. (2015). *Importância e Grau de Implementação dos Referenciais da A3ES nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas*. A3ES Readings, 13. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/documentos/publicacoes/serie-a3es-readings>
- Royal Danish Defence College. (2022, 02 de abril). Organization and strategy [Página *online*]. Retirado de <https://www.fak.dk/da/om-os/organisation/>
- Ruivo, I., Rato, L., Quaresma, P., Carvalho, A., Miguéns, C., Cristóvão, D., ... Marrafa, G. (2014, novembro). *O sistema interno de promoção e garantia da qualidade e o sistema de informação integrado da Universidade de Évora*. Paper apresentado na 4.ª Conferência do FORGES - A expansão do ensino superior nos países de língua portuguesa: desafios, estratégias, qualidade e avaliação, Luanda e Lubango. Retirado de http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2017/03/18-Iruivo_et_al_O-sistema-interno-de-promoc_a_o.pdf
- Santos, I., & Dias, G. (2017). A comprehensive internal quality assurance system at University of Minho. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(2), pp. 278-294. doi:10.1108/IJQRM-04-2015-0063
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

- Santos, S. M. (2011). *Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade*. A3ES Readings, 1. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/documentos/publicacoes/serie-a3es-readings>
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schmidt, E. K. (2017). Quality assurance policies and practices in Scandinavian higher education systems: convergence or different paths? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(3), pp. 247–265. doi:10.1080/1360080X.2017.1298194
- Serralheiro, A. V., & Morais, G. (2019). *The Quality Systems' Certification in the Framework of ISO and A3ES and the Importance of the Involvement of Audit*. Paper apresentado na 2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) da IEEE, Coimbra. doi:10.23919/CISTI.2019.8760951
- Smart-Qual. (2021). *IO1.A1 - State of the Art of the Quality Management System of HEIs - Clustering Document*. Retirado de <https://smartqual.eu/#use-our-results>
- Swedish Defence University. (2022, 08 de abril). A unique academic environment [Página online]. Retirado de <https://www.fhs.se/en/swedish-defence-university/about-sedu/a-unique-academic-environment.html>
- Swedish Higher Education Authority. (08 de abril de 2022). What we do [Página online]. Retirado de <https://english.uka.se/>
- Theresan Military Academy. (2022, 02 de abril). Organisation [Página online]. Retirado de <https://www.milak.at/en/about-us/organisation>
- Universidade de Évora. (2015). *Manual da Qualidade - Sistema Interno de Garantia da Qualidade - MQ-01/V01*. Retirado de <https://www.uevora.pt/universidade/qualidade/SIGQ-UE>
- Universidade de Trás-os-Montes. (2022). *Manual do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade - Revisão 03*. Retirado de <https://www.utad.pt/gesqua/>
- Universidade do Algarve . (2020). *Manual da Qualidade - Versão 2.1*. Retirado de <https://www.ualg.pt/qualidade>
- Universidade do Minho. (2019). *Manual da Qualidade - Sinopse do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do UMinho - MQ-2.0*. Retirado de <https://www.uminho.pt/PT/uminho/Qualidade/SIGAQ-UM/Paginas/default.aspx>