

Desafios da Qualidade no Instituto Politécnico de Setúbal

Helena Gonçalves*

Joaquim Silva Ribeiro**

Orlando Serrano***

Introdução

Durante os últimos anos, a implementação de sistemas internos de garantia da qualidade (SIGQ), em instituições de ensino superior (IES), tem vindo a ser fortemente incentivada, quer a nível europeu, quer a nível nacional. Com vista à concretização desse objetivo, sublinhamos, por um lado, o contributo das diretrizes europeias sobre essa matéria, refletidas nos *European Standards and Guidelines* da European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA, 2005, 2015) e por outro lado, no caso de Portugal, da adaptação feita pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior sobre as referidas diretrizes (A3ES, 2016; Santos, 2011), permitindo às IES dispor do enquadramento necessário à implementação de SIGQ, de acordo com um conjunto de referenciais. De facto, vários têm sido os fatores que têm vindo a contribuir para uma preocupação crescente, por parte das IES, sobre a questão da *qualidade*, o que se tem refletido na “emergência de dispositivos de medição e melhoria da qualidade, tais como indicadores de desempenho, acreditação, avaliação de programas, avaliação institucional e auditorias da qualidade” (Sarrico, Rosa, Teixeira, & Cardoso citados em Rosa, Sarrico, & Amaral, 2012, p. 129).

À crescente implementação de SIGQ, no ensino superior, está naturalmente associado um conjunto de vantagens, nomeadamente no que se refere à prestação de contas, considerando-se positivo o facto de permitir uma melhor deteção dos pontos fracos e, simultaneamente, introduzir transparência e equidade (Duarte et al., 2016). No que concerne especificamente ao contexto nacional, Pires, Gonçalves e Duarte (2015) referem que, apesar das dificuldades ainda existentes, as IES têm conseguido evoluções significativas, nomeadamente no que se refere à adoção de práticas, processos, e procedimentos de gestão da qualidade, bem como à sua abertura ao exterior, através dos Conselhos Gerais (Pires et al., 2015). Não obstante, várias são também as críticas apontadas à implementação de SIGQ, no ensino superior, como o elevado esforço necessário à sua implementação, bem como as questões burocráticas, que lhe podem estar associadas (Duarte et al., 2016), sendo também frequentemente questionado “o facto da implementação destes sistemas estar muitas vezes associada a uma pressão externa para a acreditação, o que poderá indicar que os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em IES não possuem valor intrínseco, representando, antes, uma resposta a uma exigência externa” (Newton, cit. por Duarte et al., 2016, p. 370). Sobre este aspeto, os autores sublinham ainda o facto de os SGQ poderem não representar as necessidades internas da instituição, nem assegurar a resposta às necessidades e expectativas das partes interessadas, nomeadamente no que se refere ao processo de ensino/aprendizagem (E/A), sobre o qual os colaboradores das IES (docentes e não docentes) parecem revelar algum ceticismo em identificar benefícios provenientes da implementação de um SGQ (Duarte et al., 2016). É neste contexto, atualmente ainda caracterizado por alguma diversidade, que as IES portuguesas têm vindo a adaptar as suas estratégias organizacionais, de forma a implementar os seus SIGQ, adequando-os aos seus contextos institucionais, o que tem sido feito, essencialmente, por duas vias: dando cumprimento aos requisitos da norma ISO:9001 e/ou dando resposta aos referenciais A3ES, cabendo às próprias IES a decisão sobre qual a opção a tomar em função dos seus objetivos, modelos de gestão e demais especificidades. Pires et al. (2015) analisaram o conjunto de IES cujos SIGQ obtiveram uma destas certificações (ou ambas), tendo verificado que as instituições com as duas certificações eram, na altura, apenas cinco, o que, de acordo com os autores, não sugeria uma tendência clara para a integração dos dois sistemas. No mesmo estudo, e numa análise da implementação de SIGQ, num conjunto (selecionado) de IES, tendo por base as abordagens utilizadas, os resultados obtidos e as perspetivas de evolução, os autores referem que, globalmente, as abordagens aos processos revelam pontos comuns, mas também algumas diferenças, uma situação que, na sua opinião, pode ser explicada pela experiência, pelo âmbito dos próprios SIGQ e também pelos objetivos associados a cada um deles.

* helena.goncalves@ips.pt

** propresidente.sr@ips.pt

*** orlando.serrano@ips.pt

De uma maneira geral, é possível constatar, sobretudo durante os últimos anos, que muitas têm sido as IES (se não todas) a evidenciar um conjunto de medidas (mais ou menos abrangentes), na área da gestão da qualidade, aplicadas aos seus diferentes processos e atividades, continuando, ainda assim, a ser visível um foco maior no E/A e nas atividades associadas de Investigação & Desenvolvimento (I&D) e Transferência de Conhecimento e Tecnologia, processos nucleares de qualquer IES. De facto, e retomando a ideia de Sursock (citado por Fonseca, 2010), independentemente dos parâmetros utilizados de forma mais generalizada, qualquer que seja o modelo adotado na implementação de um sistema de garantia de qualidade, este deverá ser flexível e contemplar a diversidade dos próprios sistemas. É, pois, de acordo com esta perspetiva, e considerando a importância fulcral dos SIGQ integrarem a diversidade das organizações em que se inserem, que descreveremos a abordagem seguida pelo Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), na conceção e implementação do seu SIGQ, onde o E/A ocupa lugar de destaque e se assume como elemento diferenciador (e catalisador) de todo o sistema.

Evolução da garantia interna da qualidade no IPS

A criação da Unidade para a Avaliação e a Qualidade (UNIQUEA), em 2008, marcou formalmente o compromisso do IPS com a área da qualidade. De facto, a criação desta estrutura central que decorreu, em grande medida, do processo de avaliação institucional da European University Association (EUA), veio impulsionar a implementação de um conjunto de medidas de gestão e monitorização dos processos, de forma integrada, entre as cinco escolas, com destaque para o E/A e para a disponibilização de informação (sobretudo de âmbito académico), com vista a apoiar a gestão baseada em factos. O impacto das atividades desenvolvidas, por essa estrutura central, na melhoria dos processos da instituição, foi reconhecido pela EUA durante o processo de follow-up, em 2011, tendo também sido sublinhado que seria importante que a instituição estabelecesse “um sistema de garantia da qualidade com processos e responsabilidades claramente definidos, integrando um ciclo completo de PDCA” (IPS, 2017a, p. 6). Foi neste contexto, e na mesma altura em que a A3ES implementava já o primeiro ciclo de avaliação/acreditação dos cursos, que o IPS viu mais reforçada a necessidade de evoluir para um “novo patamar”, na área da qualidade, reunindo, então, os esforços necessários à implementação do seu SIGQ. A aprovação formal do sistema aconteceu em 2012 (por despacho do Presidente), tendo por objetivo a implementação de práticas e procedimentos que garantissem que as atividades com impacto na qualidade decorressem de forma otimizada e integrando uma estrutura própria, com competências e responsáveis definidos, o que fez com que o IPS passasse a integrar, pela primeira vez, uma estrutura de garantia da qualidade que contemplava todos os seus órgãos de gestão, cabendo à UNIQUEA o papel de coordenação do SIGQ, a nível central (IPS, 2017a).

Em 2015, ano de aprovação do Manual da Qualidade, o sistema foi também objeto de algumas alterações ao nível da estrutura, procurando-se uma maior adequação ao contexto institucional, bem como fomentar o regular funcionamento e a efetiva participação das Unidades de Melhoria Contínua (UMC) — Escolas, Serviços Centrais e Serviços de Ação Social — na implementação local do SIGGQ/IPS (Sistema Integrado de Gestão e Garantia da Qualidade do IPS).

Desde essa altura, o trabalho desenvolvido tem incidido na consolidação dos procedimentos e práticas existentes, ajustando-os às necessidades dos diferentes serviços e escolas. Em 2017, dando cumprimento ao trabalho realizado, e com o objetivo de melhorar continuamente o funcionamento do SIGGQ, o IPS identifica a necessidade de proceder a uma auditoria interna ao sistema. É nesse contexto que, com a colaboração do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP), o SIGGQ é objeto de uma auditoria, seguindo-se, em julho do mesmo ano, a visita da Comissão de Avaliação Externa (CAE/A3ES), na sequência da candidatura do SIGGQ à respetiva certificação. Ambos os processos foram encarados pelo IPS como *inputs* importantes na definição de linhas de trabalho futuras, bem como na identificação de pontos fortes e fracos do SIGGQ, alguns deles já identificados pela própria instituição.

Sistema integrado de gestão e de garantia da qualidade do IPS

Dando continuidade ao percurso seguido pela instituição até à implementação do SIGGQ, este integrou, desde o primeiro momento, a UNIQUEA como estrutura central de coordenação (Figura 1), em articulação com as UMC (Escolas e Serviços), através do seu Núcleo do Sistema de Gestão da Qualidade.

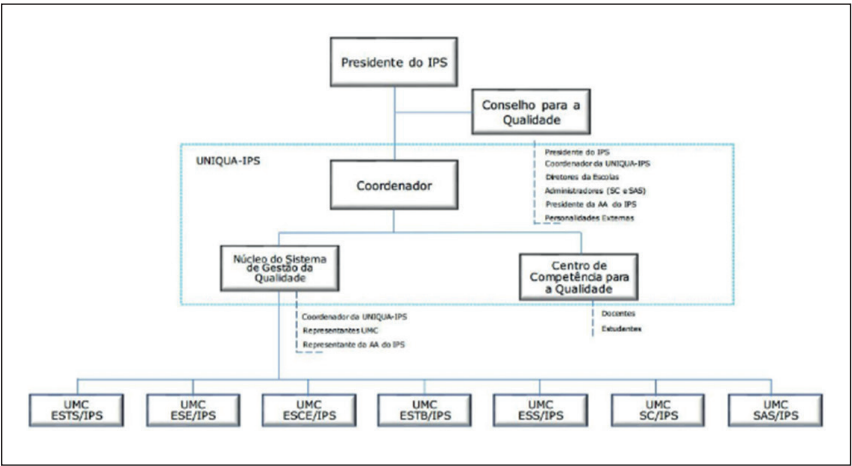


Figura 1. Estrutura da Qualidade (IPS, 2017b, p. 12).

Ao nível da estrutura, destaca-se, ainda, a responsabilidade máxima pelo SIGGQ, por parte do Presidente do IPS e do Conselho para a Qualidade que, entre outras competências, aprecia o Relatório Anual de Análise do Desenvolvimento Organizacional, bem como as propostas de revisão do sistema. O SIGGQ integra uma abordagem por processos, cuja monitorização prevê a medição periódica do conjunto de indicadores e metas definidos para a instituição (desdobrados ao nível das Escolas e dos Serviços). Este modelo de monitorização, cujos indicadores decorrem dos próprios objetivos estratégicos — Plano Estratégico de Desenvolvimento 2016/2018 (IPS, 2016) — permite verificar o grau de concretização dos objetivos definidos para cada um desses níveis. Nesse contexto, e no que se refere especificamente aos processos, estes assumem quatro tipologias (Figura 2), conforme a seguir descrito:

- Gestão Estratégica (desenvolvimento e melhoria contínua);
- Principais (Formação; I&D; Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade; Internacionalização);
- Suporte (RH; Recursos Materiais e Serviços; Gestão da Informação; Divulgação Pública da Informação);
- Revisão e melhoria contínua (avaliação/revisão do SIGGQ e *input* de melhoria).

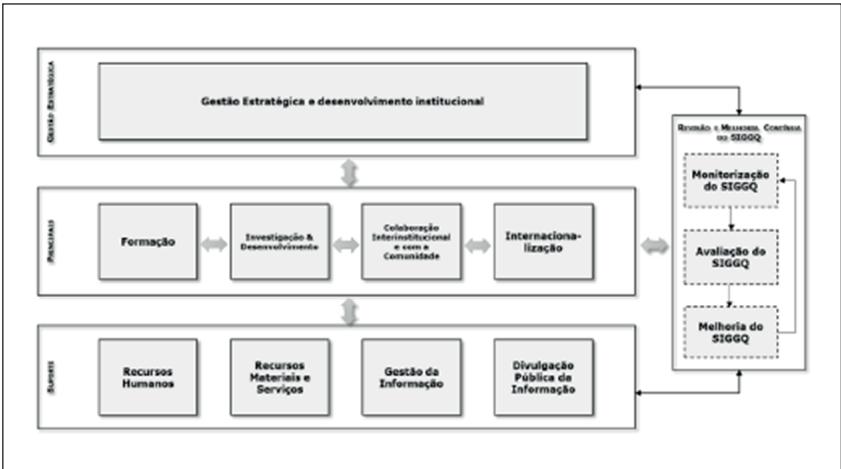


Figura 2. Modelo de processos (IPS, 2017b, p. 8).

No âmbito do processo de Formação, o SIGGQ contempla um conjunto de procedimentos que permitem identificar situações de qualidade deficiente, contribuindo para a mudança e melhoria das atividades associadas. Com vista à monitorização permanente do E/A, o SIGGQ contempla várias fontes de informação, nomeadamente no que se refere aos resultados académicos das unidades curriculares (UC) e à percepção dos estudantes sobre o E/A, através da aplicação semestral de inquéritos (UC e Cursos). Com base nessa informação, são posteriormente realizados relatórios, a diferentes níveis (UC, Cursos e Escolas), que permitem a análise dos resultados académicos (e outros indicadores associados), assim como a apresentação de propostas de melhoria, de forma integrada entre Escolas (IPS, 2017a, 2017b).

Foco no processo de formação (ensino/aprendizagem)

O percurso anterior à implementação do SIGGQ continua, também, a ser evidente ao nível dos próprios processos que o integram. Nesse sentido, e considerando o conjunto (mais) vasto de processos que integram o SIGGQ, a verdade é que este continua a focar-se na melhoria contínua do E/A, enquanto área nuclear da instituição. De facto, a melhoria da qualidade das atividades de formação constitui um objetivo estratégico que decorre, de forma significativa, da missão institucional do IPS. Com um histórico de investimento no Sistema de Informação (SI) e na melhoria da informação disponibilizada (interna e externamente), vários foram os meios utilizados para viabilizar esse objetivo. Entre outras atividades e iniciativas, destacamos o inquérito de caracterização sociodemográfica dos estudantes; o modelo único de inquéritos pedagógicos (UC e Cursos) em todas as escolas; a uniformização dos Relatórios de UC; os Relatórios de Monitorização (Cursos e Escolas); os estudos sobre as problemáticas do (in)sucesso e do abandono escolar, realizados no contexto da instituição. Todas estas medidas, cuja implementação tem sido gradual ao longo dos últimos anos, têm, de facto, contribuído para a melhoria dos instrumentos de monitorização e avaliação dos resultados académicos, bem como de outros indicadores de desempenho (em áreas associadas).

Mas foi, em 2014, (também impulsionado pela criação da pró-presidência para a *Promoção do Sucesso Escolar*, a par da pró-presidência para a *Qualidade e Desenvolvimento Organizacional*, já existente desde 2009), que o IPS começou a desenvolver (e consolidar) um conjunto de medidas e programas de promoção do sucesso escolar e de prevenção e combate ao abandono, de forma integrada, dos quais se destacam os seguintes: Programa de Apoio aos Estudantes Finalistas; Programa Tornar ao IPS; Inovação pedagógica e desenvolvimento profissional dos docentes; Atividades de integração académica e social dos estudantes; Aprofundamento do conhecimento sobre o (in)sucesso e o abandono escolar no IPS.

Nesse sentido, e apesar de alguns dos programas/medidas já terem sido (total ou parcialmente) concebidos ou experimentados, durante os últimos anos (no âmbito da atividade da UNIQUA e não só) aquilo que constitui uma novidade é o facto de estes terem passado a integrar uma estratégia de intervenção global, implementada de forma articulada (Almeida, 2017), no âmbito do SIGGQ.

Pontos fortes e aspetos a melhorar

Considerando-se que o planeamento e a monitorização se encontram globalmente assegurados, julga-se, ainda assim, que a recente implementação de alguns procedimentos e orientações estabelecidos no **âmbito do SIGGQ** necessitam de consolidação, no que respeita à implementação de ações de melhoria e consequente follow-up (IPS, 2017a). “Num exemplo muito concreto, importa consolidar a evidência da implementação dos planos de melhoria resultantes dos relatórios de monitorização dos cursos e o follow-up da sua implementação” (IPS, 2017a, p. 45).

De acordo com o que é afirmado, destacam-se alguns aspetos da autoavaliação feita pelo IPS, em termos de “pontos fortes” e “aspetos a melhorar”, conforme descrito.

- Pontos fortes: Empenhamiento institucional; Integração dos instrumentos de planeamento, monitorização e avaliação dos processos; Práticas e procedimentos estabelecidos (sobretudo no E/A); Investimento na recolha/disponibilização de dados, como suporte à tomada de decisão; Programas de promoção do sucesso académico e redução do abandono; Ligação à comunidade externa;
- Aspetos a melhorar: consolidar a implementação de alguns procedimentos e práticas (recentes); consolidar a implementação das ações de melhoria e consequente follow-up; ajustar/consolidar a gestão dos processos (gestores institucionais e locais); constituir uma bolsa de auditores internos; garantir (e evidenciar) o fecho do ciclo PDCA em todos os processos; continuar a promover o envolvimento da comunidade (interna e externa) (IPS, 2017a).

Esta autoavaliação permite verificar alguns pontos comuns com os dois processos de auditoria a que o SIGGQ foi submetido em 2017 (IPP e CAE/A3ES), a seguir descritos e que incidem, no caso do IPP, sobre os principais aspetos assinalados no relatório de auditoria e no caso da CAE/A3ES, sobre os tópicos destacados na reunião final (ambos assinalados a itálico). Um exemplo desses pontos comuns refere-se ao empenhamento institucional, também sublinhado pela CAE/A3ES, ao reforçar o forte empenho da gestão de topo no SIGGQ. Nesse sentido, também a integração dos instrumentos de planeamento, monitorização e avaliação dos processos foram aspetos referidos pela CAE/A3ES, ao sublinharem não apenas a Integração do PEDIPS nos Planos/Relatórios de Atividades, como a grande centralidade no planeamento, nos instrumentos de monitorização e seus resultados (ainda que com margem de progressão).

A existência de práticas e procedimentos estabelecidos (sobretudo no E/A), identificados pelo IPS como “ponto forte” foi também referida pela CAE/A3ES ao sublinhar a integração de procedimentos/práticas já existentes e outros integrados desde 2015 (conforme Manual da Qualidade). Ainda assim, e sobre este assunto, o IPS reconhece como aspetos a melhorar a implementação de alguns procedimentos e práticas (mais recentes), a implementação de ações de melhoria e consequente follow-up, bem como a garantia (e evidência) do fecho do ciclo PDCA em todos os processos. Um aspeto também evidenciado pela CAE/A3ES, ao referir que o SIGGQ abrange todas as atividades de E/A, I&D e Serviços, ainda que revele algumas fragilidades, precisamente pelo facto de algumas das aplicações serem muito recentes. Sobre este tópico, sublinham-se também os inputs do IPP sobre a necessidade de planos de ação, para implementação de correções identificadas nas avaliações efetuadas ao SIGGQ, bem como de evidências que sustentem a implementação/generalização dos procedimentos e práticas. Ainda sobre este aspeto, o IPS reconhece como uma necessidade o ajuste e a consolidação da gestão dos processos, prevendo-se que o início de atividade dos respetivos gestores possa constituir-se como uma mais-valia a esse nível.

O investimento na recolha e disponibilização de dados, como suporte à tomada de decisão, identificado como ponto forte por parte do IPS, foi também sublinhado pela CAE/A3ES ao evidenciar o desdobramento do SI (informação interna e pública) em termos de melhoria da qualidade. Outros dois pontos sobre os quais o IPS faz uma apreciação positiva e que parece coincidir com as avaliações realizadas, prende-se, por um lado, com a existência de programas de promoção do sucesso académico e redução do abandono (referido como “boa prática” pelo IPP, no relatório de auditoria) e, por outro lado, a forte ligação do IPS à comunidade externa, um aspeto sublinhado, quer pelo IPP, quer pela CAE/A3ES que reforçou esta estreita colaboração com a comunidade externa ao nível dos processos principais (E/A e I&D). Por último, destacam-se duas outras necessidades identificadas pelo IPS: uma ao nível da constituição de uma bolsa de auditores internos e outra relacionada com a necessidade de um permanente envolvimento da comunidade (interna e externa) no SIGGQ, como fator fundamental de uma implementação efetiva e eficaz (dois aspetos também referidos pelo IPP).

Perspetivas futuras

A implementação de um SIGQ implica um conjunto vasto de mudanças ao nível da organização, às quais estão, muitas vezes, associadas dificuldades, relacionadas por um lado, com a existência de algumas resistências (internas e externas), e por outro, com o facto de, para essa mesma implementação, concorrer um conjunto vasto de fatores, que implica ajustes e adaptações permanentes ao contexto organizacional. Nesse sentido, e no que se refere à implementação do SIGGQ/IPS, sublinha-se o facto de a abordagem por processos estar, atualmente, a assumir uma nova fase, decorrente, não apenas de uma análise interna ao próprio sistema, como também dos *inputs* obtidos durante as auditorias a que este foi submetido, em 2017. Nesse contexto, e apesar de competir às UMC a monitorização dos processos, com base nos indicadores definidos, constata-se, ainda assim, a necessidade de consolidar o desenvolvimento das atividades associadas, nomeadamente no que se refere à implementação.

Foi nesse âmbito que foi aprovado (por despacho do Presidente) o documento relativo à Constituição dos Gestores de Processos, bem como as respetivas Fichas de Gestão (pelo Coordenador da UNIQUA), estando definidas duas tipologias de gestores (institucionais e locais), o que implicará não apenas uma reflexão sobre essa matéria, como também uma possível (re)definição do seu enquadramento na estrutura da qualidade. O papel das UMC poderá, inclusivamente, ser equacionado no sentido de estas estruturas virem a assumir uma componente mais estratégica e menos operacional. Outro caminho que, eventualmente, poderá vir a concretizar-se, prende-se com a integração dos gestores de processo, enquanto elementos das próprias UMC, o que poderá constituir-se como uma mais-valia para o funcionamento da própria estrutura.

Os desafios da qualidade no IPS atingiram, em 2017, um patamar elevado, porquanto foram realizadas duas auditorias ao SIGGQ. Nesse sentido, e não tendo ainda sido rececionado o relatório da CAE/A3ES, os *inputs* obtidos através da auditoria

do IPP e os aspetos sublinhados pela CAE/A3ES na reunião final, permitiram identificar a necessidade de implementação (mais imediata) de algumas estratégias, assim como a consolidação de outras, com vista à definição de linhas de trabalho futuras, das quais se destacam:

Consolidação dos procedimentos (fecho do ciclo PDCA): apesar do caminho de desenvolvimento percorrido nesta matéria, nomeadamente no E/A, será necessário continuar a investir nesta consolidação, nomeadamente no que se refere aos procedimentos e práticas cuja implementação é mais recente;

Criação e desenvolvimento de uma bolsa de auditores internos: ação em curso; esta situação irá, certamente, contribuir para a identificação de aspetos a corrigir/melhorar, no âmbito da uniformização/conformidade dos procedimentos;

Reforço permanente da cultura da qualidade: implicando um investimento continuado de disseminação, o trabalho a desenvolver deverá continuar a integrar-se no normal funcionamento das atividades, contribuindo para fomentar a participação, o envolvimento e o comprometimento dos diversos atores, não apenas nos resultados, mas na melhoria global da instituição.

Em jeito de conclusão, e considerando as vantagens e as dificuldades inerentes a qualquer processo de implementação de um SIGQ no ensino superior, sublinhamos, mais uma vez, a necessidade de existir uma ligação estreita entre esse processo e as características (e mudanças) da própria organização. É nesse contexto, e reforçando o foco do SIGGQ/IPS na melhoria do E/A, que lembramos as palavras de António Ramos Pires (membro fundador e ex-coordenador da UNIQUA), quando referiu que “Aquilo que somos não é seguramente aquilo que os outros também são, mas aquilo que nos distingue de forma positiva e nos identifica.” (Pires, 2010).

Referências bibliográficas

- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2016). *Referenciais para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior*. Recuperado de http://www.a3es.pt/sites/default/files/A3ES_ReferenciaisSIGQ_201610.PDF
- Almeida, F. (2017). *Estratégia de promoção do sucesso académico*. Comunicação apresentada no Encontro autoavaliação das instituições de ensino superior, partilha de boas práticas, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Duarte, R., Duarte, J., Gonçalves, H., Nobre, A. L., Ribeiro, J. S., & Pires, A. R. (2016). A gestão da qualidade como promotora da mudança em instituições de ensino superior. In *Atas do VII Encontro dos Investigadores da Qualidade, Tróia, Portugal, 3 Junho 2016* (pp. 369-382). Recuperado de <http://publicacoes.apq.pt/vii-encontro-de-troia/>
- Entrevista ao pró-presidente do Instituto Politécnico de Setúbal*. (2010). Recuperado de http://www.ips.pt/ips_si/noticias_geral.ver_noticia?P_NR=5587
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2005). *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area (ESG)*. Recuperado de http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/09/ESG_3edition.pdf
- European Association for Quality Assurance in Higher Education, European Students' Union, European University Association, & European Association of Institutions in Higher Education. (2015). *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area (ESG)*. Recuperado de http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
- Fonseca, M. (2010). *2010: Acreditação ano zero: Os sistemas internos de garantia de qualidade das instituições de ensino superior em Portugal*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10216/53638>
- Instituto Politécnico de Portalegre. (2017). *Relatório de auditoria do sistema interno de garantia da qualidade do Instituto Politécnico de Setúbal*. Portalegre, Portugal: Autor.
- Instituto Politécnico de Setúbal. (2016). *Plano estratégico de desenvolvimento 2016-2018*. Recuperado de https://www.ips.pt/ips_si/conteudos_geral.conteudos_ver?pct_pag_id=36383&pct_parametros=p_pagina=36383&pct_disciplina=&pct_grupo=1177
- Instituto Politécnico de Setúbal. (2017a). *Sistema integrado de gestão e de garantia da qualidade: Autoavaliação: [Síntese]*. Recuperado de https://www.sips.ips.pt/ips_si/conteudos_geral.conteudos_ver?pct_pag_id=30744&pct_parametros=p_pagina=30744&pct_disciplina=&pct_grupo=239
- Instituto Politécnico de Setúbal. (2017b). *Manual da qualidade: MQ-IPS.2.2017: Sistema Integrado de Gestão e de Garantia da Qualidade*. Recuperado de https://www.ips.pt/ips_si/conteudos_geral.conteudos_ver?pct_pag_id=36462&pct_parametros=p_pagina=36462&pct_disciplina=&pct_grupo=1204

- Pires, A. R., Gonçalves, H., & Duarte, J. (2015). *Sistemas de gestão da qualidade em IES: Experiências, resultados e perspectivas*. Comunicação apresentada na 5.^a Conferência FORGES, Coimbra, Portugal. Recuperado de http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/4-Antonio-Ramos-Pires-et-al_Sistemas-da-gestao-da-qualidade.pdf
- Rosa, M. J., Sarrico, C. S., & Amaral, A. (2012). Implementing quality management systems in higher education institutions. In M. Savsar (Ed.), *Quality assurance and management* (pp. 129-146). doi: 10.5772/33922
- Santos, S. M. (2011). *Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade*. Recuperado de http://www.a3es.pt/sites/default/files/ESTUDO_SIGQ_PT_0.pdf