

Qualidade

EDIÇÃO 02

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
PARA A QUALIDADE

ANO XXXIX
Outono 2010
5,00 euros

Gestão
do Risco

Metrologia:
Quo vadis?

Mercado Ibérico
da Qualidade

SMTUC
Medição
da Satisfação
dos Clientes

Prémio de
Excelência
da EFQM

Ensino Superior

Avaliação e acreditação



SGQ: Implementação em marcha no IPS

Tendo em conta as especificidades das instituições de ensino superior (IES) e também a debilidade das ferramentas de diagnóstico, a cultura de independência dos docentes e a insuficiente autoridade e estabilidade dos órgãos de gestão, o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) do IPS – Instituto Politécnico de Setúbal foi concebido com base em dois pilares fundamentais: o profundo (desejado) conhecimento das variáveis com impactes nos resultados e a gestão baseada em factos.



As instituições de ensino superior apresentam características de identidade e de cultura que interessa ter em conta e respeitar aquando da implementação de um SGQ. As IES são muitas vezes referidas como anarquias organizadas (Cohen e March, 1974). Este ponto de vista sublinha a sua ideologia liberal e individualista, muito distinta das rígidas ortodoxias fortemente focadas na eficiência, que são típicas de muitas outras actividades. Contudo, numa outra perspectiva, a administração das IES, longe de ser anárquica, é demasiado burocrática, pelo que as IES necessitam de estruturas mais flexíveis (tal como podem ser as relacionadas com a qualidade), se quiserem responder às necessidades das suas partes interessadas.

Os SGQ devem transmitir mensagens claras e largamente aceites, pelo que precisam de encontrar os melhores equilíbrios, por exemplo, entre a liberdade académica e a responsabilidade pela prestação de contas, quer das actividades lectivas quer das actividades de I&D ou outras. Por outro lado, as IES devem encontrar formas de compromisso entre a necessidade de justificação das decisões tomadas pelos órgãos de gestão e outras pessoas responsáveis e as tendências não razoáveis, por exemplo, dos docentes em quererem ser consultados sobre toda e qualquer decisão tomada.

Um SGQ não pode ser confundido com a organização de questionários à percepção dos estudantes sobre o processo de ensino-apren-

dizagem (ou outras formas de recolha de informação), nem a qualidade com percepções positivas obtidas através dessas fontes de auscultação.

Com base nos dois pilares fundamentais em que o SGQ do IPS foi concebido – o profundo (desejado) conhecimento das variáveis com impactes nos resultados; a gestão baseada em factos – e assumindo a conhecida afirmação de que não podemos gerir o que não conhecemos, a componente básica do SGQ será um sistema de monitorização (para tornar visível a realidade). Deste modo, também damos aplicação à recomendação de Snyder *et al.* (2000, p.320): “Estimular o desequilíbrio através da informação”. Entenda-se desequilíbrio como o estado em que as pessoas são impelidas a agir em face da clareza da informação.

O referido sistema de monitorização está a ser desenvolvido utilizando uma abordagem por processos (mesmo não estando ainda definidos totalmente) como forma de identificar, com mais facilidade, as necessidades de informação, numa perspectiva da toma-

da de decisão, por parte dos órgãos de gestão e outras pessoas responsáveis a todos os níveis do IPS.

Visão sistémica e solução organizacional de suporte ao SGQ

A Figura 1 sumariza esta abordagem, mostrando o conceito genérico de processo e os tipos de variáveis consideradas, bem como os respectivos instrumentos de recolha. Os indicadores estarão relacionados, por exemplo, com as características dos estudantes à entrada, o desempenho académico dos mesmos, a I&D, a gestão dos recursos, o desempenho das abordagens pedagógicas, as unidades curriculares, grupos de unidades curriculares, semestres, anos lectivos, ciclos de estudo, Escolas, IPS.

Muitos dos questionários e outras formas de recolha de informação estão a ficar alojados nas nossas bases de dados, permitindo aos docentes, gestores e investigadores, nomeadamente, a monitorização, a operação e a in-

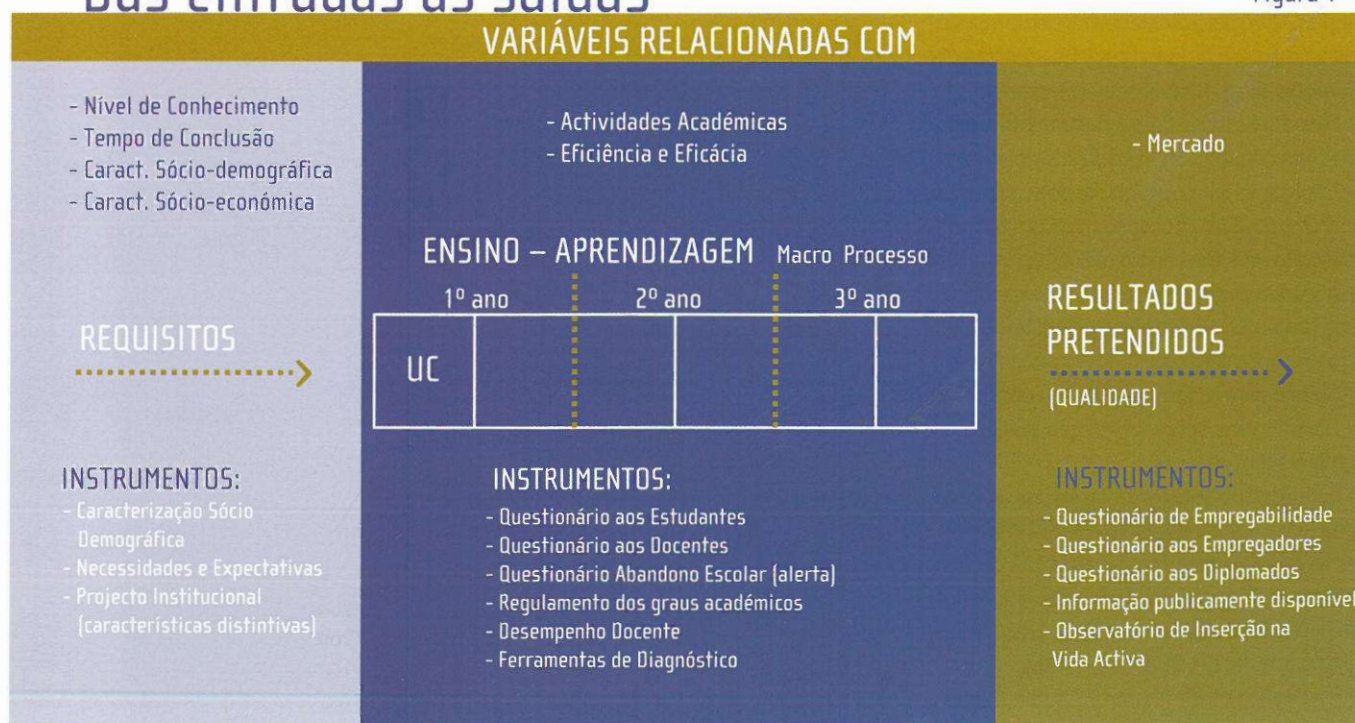
“Os SGQ devem transmitir mensagens claras e largamente aceites, pelo que precisam de encontrar os melhores equilíbrios, por exemplo, entre a liberdade académica e a responsabilidade pela prestação de contas”.

vestigação nos respectivos campos de interesse e necessidade.

A Figura 2 mostra as relações da UNIQUA (Unidade para a Avaliação e a Qualidade) com a estrutura do IPS. Os actuais membros da UNIQUA incluem oito estudantes de doutoramento em temas relacionados com a qualidade nas IES (ex. Marketing; Inovação e Qualidade; Avaliação do desempenho; Gestão económica; Sistemas de informação). Dois outros temas estão identificados e esperam que se encontrem candidatos (Perfis sócio-demográficos e su-

Das entradas às saídas

Figura 1



cesso académico; Metodologias de ensino da matemática) e dois outros projectos estão a ser desenvolvidos no seio da UNIQUA (Metodologia para comparação de cursos; Sistema de prevenção do abandono escolar).

Alguns resultados

No período de dois anos (Outubro 2008/Outubro 2010), podemos sublinhar como principais resultados:

- Guias para a interpretação das normas IWA 2 e ENQA;
- Abordagem por processos aplicada a IES;
- Coordenação dos relatórios de implementação dos relatórios de Bolonha;
- Coordenação dos processos de acreditação dos 50 cursos em funcionamento (avaliação A3ES);
- Estudo-piloto sobre abandono escolar numa escola de tecnologia (2008/2009);
- Estudo sobre abandono escolar no universo IPS (2009/2010) (em curso);
- Questionário de caracterização dos estudantes à entrada, 1.º ano/1.ª vez (em fase de conclusão, complementando os dados oficiais do RAIDES);
- Harmonização dos questionários de avaliação das percepções dos estudantes sobre o processo de ensino-aprendizagem (comum a todas as escolas);
- Automatização dos dados e informações de suporte à elaboração de relatórios de monitorização e medição (em curso). Os relatórios de Bolonha têm sido utilizados como teste;
- Estrutura dedicada ao tratamento de dados (em curso);
- Preparação para o programa de acompanhamento pela EUA – European University Association (avaliação e visita em 2011), para o qual estão a ser preparados três estudos específicos (sucesso; monitorização de I&D e TIC; estrutura organizativa);
- Modelo para a “Escola IPS” (em curso);
- Questionário sobre satisfação dos empregadores (em espera);
- Questionário sobre satisfação dos diplomados (em espera);
- Metodologia para comparação dos cursos;
- Diagnóstico organizacional segundo as normas/requisitos aplicáveis (IWA, ENQA, A3ES) (teio interno UNIQUA – em curso);
- Formação dos dirigentes IPS sobre Qualidade e SGQ (Outubro 2010).

Dada a relevância para o SGQ do IPS, devemos referir a criação do Observatório de Inserção na Vida Activa (OIVA), abrangente do universo IPS, constituído a partir de um grupo de I&D da Escola Superior de Ciências Empresariais. Esta unidade vai assegurar o acompanhamento até ao mercado de trabalho.

Conclusões e aprendizagem

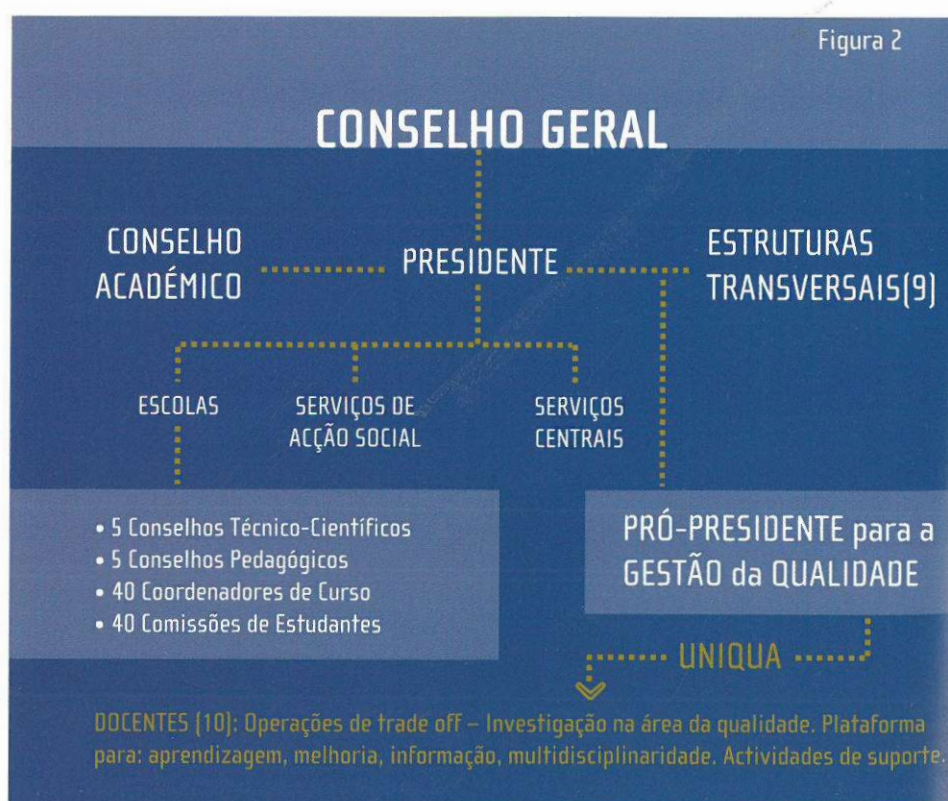
■ Numa primeira linha de conclusões, podemos salientar que a aposta num sistema de monitorização baseado no sistema de informação (SI) foi e continua a ser crítica, essencial e estrutural. Recordando a recomendação de Snyder *et al.* (2000, p.320): “Estimular o desequilíbrio através da informação”. Por um lado, reduz o trabalho administrativo e burocrático, introduz uma abordagem sistemática, atribui sustentabilidade e transmite uma mensagem de coerência e continuidade. Por outro lado, sossega os órgãos de gestão, que tenderão a ver na qualidade uma ajuda e não mais exigências a que têm de responder. Por último, a disponibilidade de informação actualizada e relevante permitirá reforçar um estilo de gestão baseado em factos e não em abordagens vagas e intuitivas. A elaboração dos relatórios de concretização do processo de Bolonha tem sido aproveitada para iniciar a recolha dos dados e testar

as capacidades e potencialidades do SI e das próprias estruturas de suporte. As soluções encontradas mostram potencial, mas ainda não se atingiu um nível que venha a suportar a desejada abordagem por processos.

■ Numa segunda linha de conclusões podemos referir o tipo e a natureza das iniciativas. Dizer que as iniciativas têm tido sempre suporte técnico e científico (não queremos que as iniciativas da qualidade sejam vistas como assunto de um grupo de entusiastas, interessados em implementar instrumentos típicos da gestão da economia de mercado e que não trazem valor acrescentado às IES); Este princípio tem vindo a granjear apoio e credibilidade à UNIQUA e consequentemente à política do IPS. Além disso, vem permitindo criar, alargar e consolidar uma plataforma de apoio à comunidade IPS, recolhendo e integrando os contributos das diversas áreas científicas.

■ Numa terceira linha de conclusões queremos salientar que a estrutura de topo do SGQ é muito reduzida. Procurando uma solução sustentável e com recursos reduzidos, propusemos uma estrutura inovadora que equilibra os interesses académicos e de aplicação de técnicas e métodos da qualidade ao ensino superior. Assim, a UNIQUA foi formada, não por pessoas nomeadas, mas sim por convite do coordenador. Não se pretende criar uma

Figura 2



estrutura de I&D, mas sim uma plataforma de estudo e aplicação.

■ Numa quarta linha surgem os questionários de avaliação da percepção dos estudantes sobre o processo de ensino-aprendizagem.

Por um lado, continua a existir algum criticismo; alguns docentes não se sentem confortáveis ao serem avaliados. Por outro lado, as experiências, com o tratamento e utilidade dos dados retirados desses inquéritos, não são francamente positivas, porque pretendem, por exemplo, avaliar demasiados aspectos (percepção dos estudantes e robustez ou fraquezas das abordagens pedagógicas).

Assim, movemo-nos para outra perspectiva, baseada em dois eixos complementares:

> Questionários dirigidos a avaliar as percepções sobre os aspectos comuns e transversais dos processos de ensino aprendizagem. Estes questionários não pretendem avaliar o desempenho dos docentes, tratam questões históricas e são, portanto, reactivos. Adicionalmente, apenas detectam casos extremos (em muitos casos já largamente conhecidos), pelo que não devem ser aplicados de forma sistemática;

> Instrumentos de diagnóstico de proximidade das anomalias dos processos de ensino aprendizagem e/ou práticas pedagógicas não adequadas ou desajustadas, ou passíveis de melhoria. Estes instrumentos tendem a ser pro-

activos e dinâmicos, podendo vir a envolver os estudantes. O envolvimento destes constitui uma grande área de preocupação, pelo que estamos empenhados na concepção de soluções preventivas e proactivas.

■ Numa quinta linha, e assumindo que a inovação é uma dimensão maior da sobrevivência das IES, encaramo-la nas suas quatro dimensões habituais:

> **Produtos** – As actividades de concepção e desenvolvimento dos currículos serão cada vez mais importantes para responder à evolução técnica, científica e social. A abordagem IPS passa por dois eixos: comparação de cursos e identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas;

> **Processos** – A abordagem por processos tem grande potencial de melhoria e inovação. Contudo, falta uma capacidade organizada de diagnosticar as necessidades de melhoria das abordagens pedagógicas. Ao certo, sabemos que queremos evitar as abordagens tradicionais de formação genérica, voluntária, isolada e sem seguimento da formação pedagógica dos docentes (que será sempre útil), mas ainda não encontramos uma solução estruturada;

> **Organização** – As alterações das soluções estruturais necessitam de ser mais frequentes e drásticas, pelo que a concepção organizacional será essencial. A resposta passará por acarinar/fomentar soluções laterais e complementares das estruturas formais;

> **Marketing** – A identificação das necessidades será efectuada através das abordagens de marketing. A resposta será obtida, nomeadamente, através de auscultação directa, mas também através de informação pública disponível.

Em termos mais gerais, podemos concluir que:

- O Princípio da Gestão baseada em Factos tem já conduzido a melhorias na abordagem aos problemas e poderá vir a ser um elemento decisivo de uma cultura de melhoria contínua.

- O uso intensivo e alargado das TIC constituirá um campo privilegiado de afirmação/competitividade. Este uso estender-se-á e consolidar-se-á nas actividades tradicionais de registos, matrículas, monitorização, comunicação, prestação de contas, marketing, relações com a comunidade, transferência de conhecimento e tecnologia, mas também

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- > Cohen, M.D., and March, J. G. (1974), *Leadership and Ambiguity: The American College President*, New York, McGraw-Hill.
- > Galbraith J.R. (1997). "The reconfigurable organization", in *The Organization of the Future*, Peter Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- > Snyder, K.J.; Acker-Hocevar, M.; Snyder, K. M. (2000), *Living on the Edge of Chaos: Leading Schools into the Global Age*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

nos próprios serviços educativos e nas actividades associadas.

- As principais dificuldades são as usuais e intrínsecas formas lineares de pensamento que caracterizam as formações predominantemente analíticas e as velhas estruturas (ex: órgãos de gestão que funcionam de forma não integrada: áreas científicas com inquéritos próprios e com objectivos não alinhados dos cursos, das UO e das IE), que continuam intocáveis, esperando pacientemente por recuperarem o controlo vertical e restaurarem a velha imagem da escola (alunos preparados, interessados, respeitadores...), e assim sufocarem, muitas vezes, as estruturas laterais e inovadoras. Estas resistências assumem dimensões diferentes em estágios diversos, tornando quase impossível o seu isolamento.

Para estas forças, temos de usar uma ferramenta poderosa: enfatizar as novas ideias. Contra as velhas ideias, tem de existir sempre um antídoto: em algum lado, existe alguém reclamando pela mudança. ■

António Ramos Pires

Pró-presidente para a Gestão da Qualidade do Instituto Politécnico de Setúbal
antonio.pires@estsetubal.ips.pt

Mais informações:
www.ips.pt

Numa quinta linha, e assumindo que a inovação é uma dimensão maior da sobrevivência das instituições do ensino superior, encaramo-la nas suas quatro dimensões habituais:

- > Produtos
- > Processos
- > Organização
- > Marketing