

Gestão estratégica da Qualidade no Ensino Superior Globalizado: Da conformidade das normas à inovação de processos

Diana Dias^{1,2}, Catarina Augusto², Ana Lebre² & Ricardo Carvalho²

¹CIPES – Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior

²Universidade Europeia, Lisboa Portugal

Resumo

A Universidade Europeia (UE) integra o maior grupo mundial de Ensino Superior - Laureate International Universities (LIU). Pretende distinguir-se pela sua capacidade de inovação e pelo seu modelo académico alicerçado nos princípios da qualidade, da internacionalização e da aproximação às empresas e ao mercado de trabalho.

A missão da UE centra-se no desenvolvimento da sociedade através da formação holística dos estudantes, promovendo uma atitude empreendedora, baseada nos princípios da responsabilidade social, internacionalização, excelência na investigação e empregabilidade. Entre os seus valores destacam-se: (i) o rigor no desenvolvimento académico dos programas e estudantes e em toda a gestão de processos e (ii) a inovação na adaptabilidade às necessidades do mercado de trabalho, oferecendo métodos e conteúdos atuais.

A UE adotou uma política de garantia da qualidade dos seus ciclos de estudos e promove uma cultura da qualidade na sua atividade de ensino e de investigação. Mais do que se preparar para responder às exigências dos processos de avaliação externa, a UE aprofundou e desenvolveu um Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) que, para além de lhe permitir perceber qual a posição em que se encontra no que concerne a processos de avaliação, contém mecanismos que garantem a melhoria dos processos internos de funcionamento da Instituição. A estratégia e o modelo desenvolvidos pretendem promover o envolvimento e procurar o compromisso de todos os atores, em especial estudantes e docentes como elementos centrais do processo de ensino-aprendizagem, no sentido da mudança e melhoria contínua da gestão dos processos internos de garantia da qualidade. A construção do SIGQ assumiu-se como um verdadeiro desafio ao articular os requisitos da tutela nacional (A3ES), com as exigências do sistema de rating da LIU, com a certificação BCorp e com as normas da ISO 9001:2015.

A presente comunicação visa refletir sobre este exercício integrador que se pretende simultaneamente normativo e inovador.

Palavras chave: Qualidade, Ensino Superior, Inovação

Strategic Quality Management in a Globalized Higher Education: From standards compliance to process innovation

Diana Dias^{1,2}, Catarina Augusto², Ana Lebre² & Ricardo Carvalho²

¹CIPES – Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior

²Universidade Europeia, Lisboa Portugal

Abstract

The Universidade Europeia (UE) is part of the largest world group of Higher Education - Laureate International Universities (LIU). It aims to distinguish itself by its capacity for innovation and its academic model based on the principles of quality, internationalization and the approach to companies and the labour market.

The UE's mission is to develop society through the holistic training of students by promoting an entrepreneurial attitude based on the principles of social responsibility, internationalization, excellence in research and employability. Among its values are: (i) rigour in the academic development of programs and students and in all process management; and (ii) innovation in adaptability to the needs of the labour market, offering current methods and contents.

The UE has adopted a policy of guaranteeing the quality of its study cycles and promotes a culture of quality in its teaching and research activities. More than preparing to respond to the demands of the external evaluation processes, the UE has deepened and developed an Internal Quality Assurance System (IQAS) which, in addition to enabling it to understand the position it has in relation to processes, contains mechanisms that guarantee the improvement of the Institution's internal processes of operation. The strategy and model developed aim to promote the involvement and seek the commitment of all actors, especially students and teachers as central elements of the teaching-learning process, towards the change and continuous improvement of the management of internal processes of quality assurance. The construction of the IQAS was a real challenge in articulating the requirements of the national supervision (A3ES), with the requirements of the LIU rating system, with the BCorp certification and with the norms of ISO 9001: 2015.

The purpose of this Communication is to reflect on this integrative exercise that is intended both normative and innovative.

Keywords: Quality, Higher Education, Innovation

INTRODUÇÃO

O sistema de ensino superior em Portugal tem sofrido ao longo das últimas décadas profundas alterações resultantes, por exemplo, da implementação do chamado processo de Bolonha, da aprovação do Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (Decreto-Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto) e da criação da A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro), as quais provocaram um forte impacto no funcionamento das instituições.

Estas dinâmicas de mudança advêm em grande medida dos processos acelerados de globalização e de internacionalização do ensino superior na Europa e no mundo e exigem a implementação de novas formas de gestão e de novas dinâmicas organizacionais adaptadas a esses desafios.

As organizações de ensino superior estão obrigadas a saber interpretar corretamente estas dinâmicas, promover plataformas de reflexão conjunta com todos os seus *stakeholders* e incorporar os resultados pertinentes das discussões.

A *National Commission on Accountability in Higher Education* defende que a *accountability* nas instituições do ensino superior, aqui traduzida na sua essência como uma orgânica que garante a transparência de processos, deve ser vista como uma responsabilidade partilhada, assumindo a educação uma missão inerentemente colaborativa. Na realidade, o processo de ensino está intrinsecamente ligado ao processo de aprendizagem, numa interação cujo resultado não é, de todo, igual à soma das partes.

O sucesso dos resultados coletivos depende da definição de objetivos claros, transparentes e tangíveis, acompanhados por medidas de avaliação rigorosamente fixadas, tendo em consideração as melhorias decorrentes da partilha de responsabilidades. O que significa que a transparência de processos representa uma ideia mobilizadora para as instituições e permite alcançar elevados níveis de sucesso e de excelência.

Nos seus Estatutos, registados pela Portaria n.º 209/2013, de 26 de junho, a Universidade Europeia assume de forma clara e inequívoca a adoção de políticas de garantia da qualidade sólidas para todos os seus ciclos de estudos e a permanente promoção de uma cultura da qualidade na sua atividade de ensino e de investigação. Trata-se de um princípio e de uma prática coletiva que tem as

suas origens nas tradições do ISLA e do IADE-U, ou seja, duas das mais antigas e prestigiadas instituições do ensino superior em Portugal.

A Universidade Europeia assume-se como fiel depositária das melhores dessas práticas e continua a comprometer-se com a aplicação de um sistema interno de garantia de qualidade rigoroso, transparente e previsível. Este objetivo exige um esforço permanente para preservar as boas práticas, sem nunca perder de vista as exigências da permanente inovação e a procura da excelência.

É neste contexto que a Universidade Europeia aplica um modelo designado *Quality4UE*

APRESENTAÇÃO DA UNIVERSIDADE EUROPEIA

A Universidade Europeia resulta da mudança de natureza jurídica do Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa. Esta instituição foi pioneira no ensino superior universitário privado em Portugal, bem como no lançamento de cursos superiores em domínios científicos considerados inovadores, sendo a primeira Instituição a ministrar bacharelatos e licenciaturas nas áreas da Tradução, da Informática de Gestão, da Assessoria de Direção, da Gestão de Empresas, da Gestão de Recursos Humanos e do Turismo. Foi responsável pela formação de mais de 17.000 diplomados que exercem funções de elevada responsabilidade, no país e no estrangeiro.

A atratividade do estabelecimento de ensino suscitou o interesse da maior rede de ensino universitário à escala mundial, a *Laureate International Universities* (LIU), culminando na aquisição do ISLA em abril de 2011. A integração da instituição na rede Laureate permitiu reforçar a internacionalização da instituição, proporcionando um potencial de maior mobilidade nos cinco continentes, em mais de 20 países e 70 universidades e escolas superiores, através do programa *Garcilaso*.

Permitiu, também, instituir um conjunto de práticas de gestão académica que contribuem para o desenvolvimento dos estudantes e das políticas de qualidade instituídas na Universidade Europeia. Destacam-se os programas *Laureate Professional Assessment* (LPA - um certificado de competências, que visa por em evidência os traços diferenciadores dos estudantes), *LEAF* (um sistema de rating de qualidade, que avalia e compara as instituições da rede) e *Faculty Development Platform* (focado no desenvolvimento de competências pedagógicas e científicas do corpo docente, em formato online). Neste seguimento, a Universidade Europeia também estabeleceu uma associação com o *B-Lab*, entidade internacional que confere certificações para boas práticas ao nível do impacto social. A instituição passou a ser parte das *B Corporations* em que a responsabilidade social é partilhada. Este movimento (*B Corp*) avalia as empresas de acordo com a sua performance ambiental, social e financeira de dois em dois anos.

De igual modo, a aquisição do então ISLA pelo Grupo Laureate propiciou o aumento da oferta formativa, com a acreditação de ciclos de estudo de licenciatura em Comunicação, Psicologia, Engenharia Informática, Direito, Desporto, Desenvolvimento de Jogos e Aplicações. No que se refere aos mestrados e doutoramentos, a acreditação de novos cursos em Marketing Digital, Gestão do Turismo e da Hospitalidade permitiu elevar a oferta de cursos do segundo ciclo, bem como doutoramentos em Gestão e em Gestão do Turismo, em associação com o ISCTE-IUL. De realçar ainda o facto de a Universidade Europeia integrar a rede da *LIU* o que permite fazer *benchmarking* com outras instituições de ensino internacionais, partilhando experiências e desenvolvendo metodologias

de avaliação de qualidade. A rede *LIU* é uma rede privilegiada de contactos e de intercâmbios com Universidades de outros países que assume particular relevância para o projeto educativo da Universidade Europeia, porquanto permite a abertura de novos canais para a promoção da formação em associação e a intercâmbio de docentes e de estudantes numa lógica de corresponder, cada vez mais, às expectativas subjacentes ao ideal europeu.

Por sua vez, a Qualidade passou a constituir uma prioridade. Além do sistema de avaliação já existente, foi iniciado o planeamento do processo de certificação académica e de qualidade de acordo com as normas EQUIS - European Quality Improvement System -e ISSO - International Organization for Standardization. Por outro lado, a instituição passou a integrar o IPQ - Instituto Português da Qualidade e é membro da EFMD - *Business School Accreditation, Corporate Learning*. Acresce que se dotou de um Conselho Consultivo (Advisory Board) integrado por personalidades de referência no mundo empresarial e institucional português que aportam um contributo construtivo e se pronunciam sobre os aspetos mais importantes da vida do Estabelecimento de Ensino. A Universidade Europeia, enquanto membro da rede Laureate, adota dois procedimentos de Qualidade transversais a todas as instituições da rede: o *LEAF* e o BCorp.



O *LEAF - Laureate Education Assessment Framework* – assume-se como um sistema de *rating* de qualidade, que avalia e compara as instituições da rede, com uma metodologia que mimetiza a metodologia do QS stars (Quacquarelli Symonds), com alguns ajustamentos ao Modelo Académico da Laureate, e que foi desenvolvido para a rede pela QS Intelligence Unit. Todas as instituições da Laureate são avaliadas por este sistema numa base anual. Os critérios base de avaliação são a Experiência Pedagógica, a Empregabilidade, a Experiência Pessoal, o Acesso e a Projeção e a Excelência Académica.

B Corps são um novo tipo de entidades que usam o poder dos negócios para resolver questões sociais e ambientais. A certificação emitida pelo B Lab, entidade independente e sem fins lucrativos, é atribuída a entidades que preenchem *standards* de sustentabilidade social e de performance ambiental, standards de responsabilidade e transparência para com todos os seus públicos. A Universidade Europeia e o IADE-U são entidades certificadas desde 2015, sendo a recertificação bianual. Os Critérios de avaliação do B Corp passam por analisar as seguintes áreas: Governance, Colaboradores, Comunidade, Ambiente e Modelos de negócio com impacto social e ambiental.

A integração no grupo Laureate permitiu, de igual modo, a implementação do novo modelo pedagógico, com a adoção da avaliação contínua obrigatória, da tutoria, das competências transversais, aumentando, desta forma, a qualificação dos estudantes. Além disso, a empregabilidade e a responsabilidade social mereceram uma atenção muito especial com a disponibilização de

recursos acrescidos para a mobilização, preparação precoce e acompanhamento dos estudantes e diplomados. No domínio da Investigação, optou-se por integrar centros de investigação acreditados pela FCT e outros, o que permitirá dar um maior contributo na matéria de investigação científica.

Estas transformações contribuíram para a transformação do ISLA-Lisboa em Universidade Europeia, através do Decreto-Lei nº 87/2013, de 26 de junho. Decorrente desta mudança, operaram-se algumas alterações orgânicas, merecendo destaque a reorganização da estrutura académica da instituição, que permitiu organizar a oferta formativa de forma inovadora e orientada para uma perspetiva multidisciplinar, no que diz respeito à investigação.

Em 2015, a *LIU* adquiriu o IADE-U – Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário. Visou-se o reforço da oferta formativa em Portugal, intensificando o compromisso de contribuir para o desenvolvimento e para a internacionalização do Ensino Superior Português e proceder à racionalização da oferta formativa na área do Design, do Marketing e da Fotografia. Inserido nas *Talent Universities*, o IADE - Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário definiu, desde os anos 90, as questões da avaliação do ensino, da aprendizagem e da qualidade dos serviços como uma prioridade institucional, dando os primeiros passos na criação de uma cultura de qualidade, alicerçada em indicadores e métricas decorrentes da aplicação de questionários de avaliação a docentes, estudantes, direção pedagógica e entidades externas, o que resultou na elaboração de um conjunto de iniciativas e procedimentos e de um sistema de informação.

Dadas as alterações orgânicas que se têm verificado nos últimos anos, decorrentes de alterações de Entidade Instituidora e de mudanças estatutárias com fortes repercussões na estrutura orgânica e organizativa (sendo que a última alteração estatutária está ainda a aguardar despacho da Tutela), a entidade instituidora da Universidade Europeia entendeu ser necessário proceder a uma reformulação e harmonização do sistema interno de garantia da qualidade que, simultaneamente, (i) incorpore as alterações da estrutura orgânica ocorridas; (ii) adapte os procedimentos de qualidade à atual realidade de funcionamento da Universidade, (iii) se adeque às mais recentes orientações da A3ES sobre os requisitos e referenciais de qualidade e (iv) seja, tanto quanto possível, comum a todas as IES detidas pela *LIU* em Portugal.



Figura 1- Evolução do Sistema Interno de Garantia de Qualidade da Universidade Europeia

Esta reformulação foi organizada em duas fases. A primeira englobou o diagnóstico organizacional, a formação de recursos internos, o mapeamento e otimização de processos, o planeamento dos objetivos de qualidade e o manual da qualidade. A segunda fase engloba a implementação e consolidação do sistema, a auditoria interna e a revisão do sistema interno de garantia da qualidade.

POLÍTICA DE PROMOÇÃO E GARANTIA DA QUALIDADE

A melhoria contínua e a qualidade dos processos são princípios inerentes a todas as atividades desenvolvidas na Universidade Europeia. Nos seus Estatutos, está prevista a avaliação periódica dos ciclos de estudos, bem como a qualificação, a competência e o desempenho das suas funções por parte dos docentes. Contempla ainda a adequação dos recursos didáticos disponíveis para cada um dos ciclos de estudos em funcionamento.

Na figura seguinte, pretende-se ilustrar os diferentes órgãos intervenientes no processo de garantia de qualidade da Universidade Europeia, salientando os seus principais atores/participantes. Assim, no seguimento da política de qualidade adotada pela Universidade Europeia, cada área científica conta com uma comissão de garantia da qualidade que integra docentes e discentes. Por sua vez, as comissões de garantia de qualidade de cada unidade orgânica contam também, para além de docentes e discentes, com a participação de colaboradores da equipa não docente. A Comissão de Autoavaliação congrega docentes, discentes, não docentes e ainda elementos da reitoria. O Conselho de Avaliação da Qualidade, enquanto órgão consultivo, é constituído pelo reitor, pelos diretores das unidades orgânicas, pelo presidente da associação de estudantes, pelo provedor do estudante e por um representante da entidade instituidora, que preside. O conselho de avaliação da qualidade integra ainda, por convite da entidade instituidora, personalidades de reconhecido mérito.

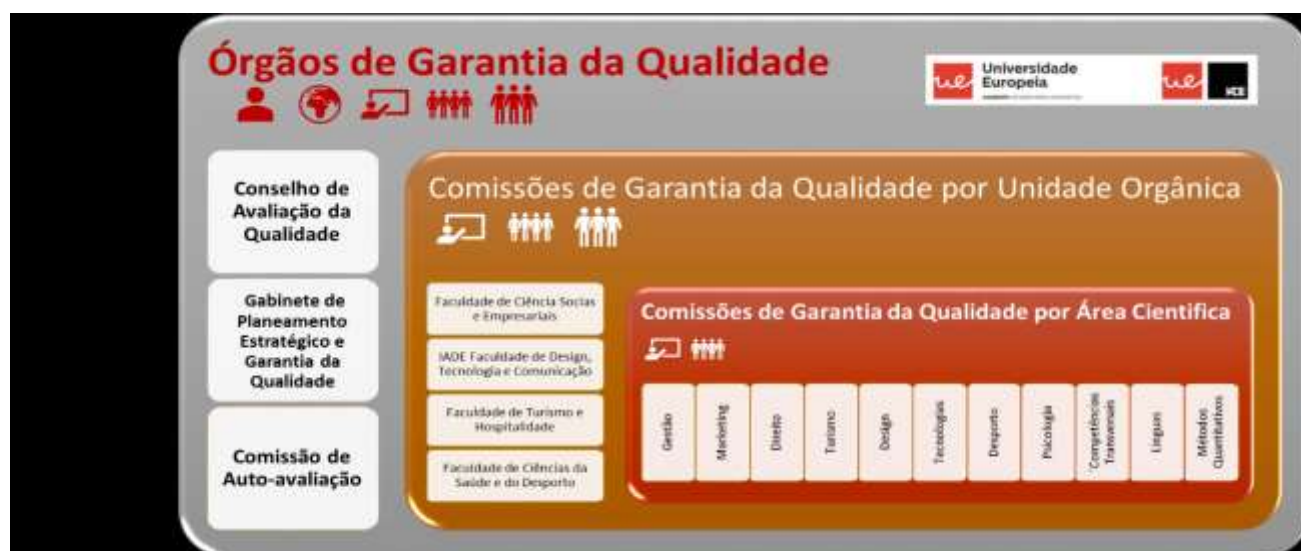


Figura 2 - Órgãos intervenientes no processo de garantia de qualidade da Universidade Europeia

A política de qualidade da Universidade Europeia, espelhada na sua missão e visão, encontra-se refletida no seu plano estratégico e plano de atividades, que especifica os planos de ação a executar,

metodologias a seguir, objetivos a atingir, elementos a monitorizar, calendarização e definição de responsabilidades dos diferentes intervenientes envolvidos.

A melhoria contínua e a qualidade dos processos fazem parte da responsabilidade da Universidade Europeia e de cada um dos seus colaboradores, garantindo o cumprimento dos requisitos da A3ES que regem o SIGQ. Desta forma, em suma, o Gabinete de Garantia da Qualidade (i) estabelece, documenta, implementa, mantém e melhora continuamente o sistema interno de garantia da qualidade; (ii) coordena a avaliação do nível de satisfação dos alunos e partes interessadas e o tratamento de elogios, reclamações e sugestões; (iii) apoia na monitorização e medição dos objetivos da qualidade; e (iv) gere o processo de auditorias internas e externas e assegura, também, a formação aos colaboradores no âmbito da utilização e manutenção do SIGQ.

As políticas de qualidade têm hoje uma importância decisiva na afirmação dos projetos de ensino superior, tanto em termos nacionais, como internacionais, conferindo a solidez e a confiança que sustentam a relação entre a sociedade e a Universidade.



O *Quality4UE* encontra-se alicerçado num conjunto de processos de melhoria contínua da qualidade, não só a nível do processo de ensino/aprendizagem, mas, também, da Instituição como um todo, alinhado com a missão e objetivos estabelecidos. O *Quality4UE*, na sua dupla dimensão de apoio ao planeamento estratégico e promoção contínua da qualidade e de informação e prestação de contas à comunidade, tem por finalidade promover a definição e documentação dos elementos estruturantes visando a implementação da política para a qualidade

São, assim, objetivos principais do *Quality4UE* a concretização da sua missão e visão, bem como a melhoria contínua da qualidade do ensino e as demais atividades pedagógicas praticadas na Universidade Europeia.

A Universidade Europeia adota a abordagem por processos, identificando e gerindo os procedimentos praticados, bem como a sequência e a interação entre estes, promovendo uma maior transparência nas atividades realizadas, uma melhor comunicação e interação entre diferentes unidades funcionais que uniformizam os objetivos a atingir. Neste seguimento, um processo, enquanto conjunto de atividades necessários para transformar um *input* (entrada) num *output* (saída) através da aplicação de recursos, surge controlado por um procedimento. Cada procedimento, por sua vez, descreve o modo específico de realizar uma atividade ou um processo constituindo o veículo de transmissão dos métodos, responsabilidades, recursos e registos.

O mapa de Processos da Universidade Europeia pode consubstanciar-se em três grandes vetores. O vetor estratégico está intimamente associado ao planeamento estratégico e de garantia da qualidade e agrega em si mesmo três processos: (i) Gestão estratégica, (ii) Política de Garantia da Qualidade e (iii) Auditorias e Acreditações. O vetor estruturante concerta os processos nucleares centrados no estudante, a saber: (iv) Inovação e Melhoria Contínua da Oferta Formativa, (v) Ensino e Aprendizagem, (vi) Acesso, Progressão, Reconhecimento e Certificação, (vii) Investigação e Desenvolvimento, (viii) Impacto e Sustentabilidade Social e Ambiental, (ix) Empregabilidade e (x) Internacionalização. Por fim, no que diz respeito ao Vetor Operacional, associado a recursos e serviços que asseguram as operações necessárias para a eficiência dos restantes vetores,

compreende os processos de (xi) Capital Humano, (xii) Operações e Serviços e (xiii) Gestão da Documentação e Informação. Na figura seguinte apresenta-se uma infografia que pretende facilitar a legibilidade do modelo descrito.



Figura 3- Mapa dos Processos SIGQ-UE

Este mapa de processos, para além de apresentar os requisitos que caracterizam um sistema interno de garantia da qualidade consolidado e consonante com os padrões europeus (ESG 2015), teve como objetivo integrar também os requisitos de dois outros sistemas de avaliação da qualidade a que a Universidade Europeia também se associa para a concretização do seu fito de rigor e transparência. Assim, não só o *IS2Quality* abrange a vasta maioria da informação e permite o seu tratamento, com vista a devolver os resultados necessários para informar o processo de tomada de decisão, como o *Quality4UE* pretende integrar os requisitos dos diferentes referenciais que regem as avaliações de qualidade a que nos submetemos, com vista à melhoria dos nossos procedimentos e a uma cada vez maior garantia da qualidade. No quadro seguinte enunciam-se não só os processos internos que consubstanciam o *Quality4UE*, mas também os referenciais externos que se ajustam aos objetivos dos primeiros às intenções dos segundos:

Quadro 1 - Processos internos por Referenciais externos

Referenciais Externos Processos Internos			
Gestão Estratégica		Access & Outreach SOCIAL RESPONSABILITY INSTITUTIONAL ENGAGEMENT	GOVERNANCE WORKERS BUSINESS
Política de garantia da Qualidade	1 - Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade		GOVERNANCE BUSINESS
Auditorias e Acreditações	13 - Caracter cíclico da garantia externa da qualidade	Academic Excellence ACCREDITATIONS Learning Experience STUDENT SATISFACTION FACULTY PERFORMANCE	GOVERNANCE WORKERS BUSINESS
Inovação e Melhoria Contínua da Oferta Formativa	2 - Conceção e aprovação da oferta formativa 5 - Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos	Academic Excellence ACCREDITATIONS ACADEMIC SUMMARY	
Ensino e Aprendizagem	3 - Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante	Personal Experience INTERNATIONALITY Learning Experience HYBRIDITY	
Acesso, Progressão, Reconhecimento e Certificação	4 - Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação	Access & Outreach INCLUSION Learning Experience RETENTION COMPLETION	
Investigação e Desenvolvimento	6 - Investigação e desenvolvimento Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível	Academic Excellence RESEARCH ACADEMIC SUMMARY	
Impacto e Sustentabilidade Social e Ambiental	7 - Colaboração interinstitucional e com a comunidade	Access & Outreach SOCIAL RESPONSABILITY INCLUSION Personal Experience ALUMNI NETWORK	COMMUNITY ENVIRONMENT
Empregabilidade		Personal Experience CAREER CENTER INTERNSHIPS	COMMUNITY

		ALUMNI NETWORK Employability PRESTIGE EMPLOYMENT RATE SKILLS MATCH ATTAINMENT	
Internacionalização	8 – Internacionalização	Personal Experience INTERNATIONALITY	
Capital Humano	9 – Recursos Humanos	Academic Excellence FACULTY CREDENTIALS Learning Experience HYBRIDITY	GOVERNANCE WORKERS
Operações e Serviços	10 - Recursos materiais e serviços	Personal Experience FACILITIES	COMMUNITY ENVIRONMENT
Gestão da Documentação e Informação	11 - Gestão da Informação 12 - Informação Pública	Personal Experience INTERNATIONALITY	GOVERNANCE

CONCLUSÕES: MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE

O Quality4UE promove o acompanhamento e monitorização permanente do sistema interno de garantia da qualidade, incidindo sobre o grau de execução dos diferentes procedimentos do sistema a nível de cada unidade em particular e da organização no seu todo. É também da sua responsabilidade garantir a eficácia no levantamento de indicadores, nomeadamente no que respeita ao sistema de informação e à administração de inquéritos, bem como o cumprimento de prazos, o grau de profundidade e abrangência das análises efetuadas e o grau de discriminação e relevância dos planos de ação para melhoria. Assim, é produzido um relatório anual sobre o funcionamento do sistema de garantia da qualidade, identificando as dificuldades encontradas e os pontos fortes e fracos do sistema, e propondo as adaptações necessárias. O Gabinete de Garantia da Qualidade e a comissão de autoavaliação analisam e aprovam esse relatório formulando recomendações para a melhoria do sistema.

Com base no Relatório Anual de Atividades, os órgãos de gestão, em articulação com os órgãos consultivos, analisam anualmente o grau de concretização dos objetivos e metas propostos, promovendo uma discussão alargada sobre os mesmos, com a participação de docentes, estudantes e

colaboradores não docentes, bem como de *stakeholders* externos. A entidade instituidora, em estreita cooperação com o Reitor, decidirá sobre as ações a tomar face às recomendações emitidas. A Universidade Europeia promove ainda, de forma periódica, uma avaliação institucional externa, que incide nomeadamente sobre o sistema da qualidade e da garantia interna da qualidade. A periodicidade e forma da avaliação externa estão definidas em função do referencial nacional adotado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e dos referenciais internacionais associados do LEAF e ao Bcorp.

Assim, foram implementados diversos dispositivos de monitorização e avaliação que garantem os objetivos traçados, bem como a melhoria contínua de todos os processos internos, com especial relevância para os relacionados com o ensino, a investigação e os serviços. Periodicamente, procede-se ao controlo geral de documentos e registos, a auditorias internas, à deteção de não conformidades, consequentes ações corretivas e preventivas e gestão de reclamações.



Para tal, tem vindo a ser desenvolvido um sistema de informação para dar suporte à produção das análises e relatórios de avaliação. Este Sistema Integrado de Gestão da Informação – *IS2Quality* - apoia a administração de inquéritos a colaboradores não docentes, estudantes, docentes e entidades externas.

Para além disso, pretende funcionar como uma ferramenta de gestão eficiente da informação necessária, por um lado, à garantia da qualidade, e, por outro, à disponibilização de dados que permitam refletir o funcionamento da Universidade, diagnosticar problemas, orientar para a sua solução e para a melhoria contínua de processos e procedimentos, permitindo um planeamento estratégico fundamentado e intencional. Este sistema assume-se, assim, como um Web Server com uma aplicação para disponibilizar informação, obter relatórios necessários para diferentes *stakeholders* (nomeadamente os reguladores), disponibilizar diagnósticos de situação atual, gerar alertas e facilitar o controlo processual. Para além disso, o *IS2Quality* avoca-se como um sistema integrado de informação e gestão que facilita a tomada de decisão através da recolha de dados fidedignos e análises dos eixos estratégicos da instituição. Este sistema visa garantir a qualidade dos dados e indicadores relativos ao ensino, investigação e transferência de conhecimento e sustentabilidade organizacional, facilitando a avaliação interna (autoavaliação) e a avaliação externa da instituição, designadamente através de métodos rigorosos de recolha, validação, tratamento e divulgação dos resultados.



No mesmo sentido, foi criada uma estrutura de recolha e tratamento de dados relativos ao sucesso da aprendizagem que se assume como um observatório da performance académica, seja do ponto de vista da aprendizagem, seja do ponto de vista do ensino. O Observatório para o Sucesso (académico) surge da necessidade em acompanhar o percurso dos estudantes, no âmbito de uma política de qualidade no ensino superior. Os principais objetivos e eixos de atuação do Observatório são: (i) recolher e analisar dados sobre o sucesso académico dos estudantes; (ii) implementar os instrumentos que permitam desenvolver indicadores de performance, através da análise dos dados de avaliação dos estudantes; (iii) desenvolver as ferramentas que auxiliem o processo de tomada de decisão e melhoria contínua no ensino e (iv) dar resposta a processos de auditoria e acreditação.

Acredita-se que a existência de informação com qualidade é a pedra basilar de qualquer sistema de informação e consequentemente da produção de conhecimento para a tomada de decisão. Só com informação de qualidade é possível uma boa monitorização da Instituição de forma a se conhecer a si mesma, para se poder proceder a uma avaliação e consequentemente propor medidas de melhoria.

A estratégia desenvolvida nos últimos anos visam promover o envolvimento e o compromisso de todos os atores, em especial, estudantes e docentes como elementos centrais do processo de ensino - aprendizagem, no sentido da mudança e melhoria contínua da gestão dos processos internos de garantia da qualidade. Esta gestão adquire maior eficácia quando os seus resultados têm a credibilidade indispensável para deles se inferirem as necessárias consequências, isto é, provocar as mudanças que permitam melhores resultados no futuro. Neste sentido, há necessidade de desenvolver comportamentos de transparência, credibilidade e confiança em todos os seus principais interlocutores.

Assim, o Quality4UE pretende assumir-se, não só como uma útil ferramenta de promoção da qualidade da Universidade Europeia, mas, também, como uma prova efetiva do seu compromisso com uma política de promoção contínua da qualidade. Resultando das dinâmicas de mudança institucionais, foi concebido para ir além da mera resposta às exigências associadas aos processos de avaliação externa, permitindo monitorizar e responder aos mais elevados requisitos de referenciais orientados para o ensino superior, tendo também em consideração os próprios processos de gestão.

O *Quality4UE* – sistema interno de garantia da qualidade – tem, assim, uma função transversal a todo este processo, assumindo a sua função primordial de assegurar a qualidade dos processos de funcionamento da instituição de forma holística e abrangente. O *Quality4UE* assume-se, pois, como

uma ferramenta em prol da estratégica da qualidade num Ensino Superior globalizado, que apesar de respeitar a conformidade das normas, preza pela inovação dos seus processos.

BIBLIOGRAFIA

- i. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area: European Association for Quality Assurance in Higher Education (normas e diretrizes para a garantia da qualidade no espaço europeu da European Association for Quality Assurance in Higher – ENQA), 2015.
- ii. AACSB International (2013) – The Association to Advance Collegiate Schools of Business Eligibility - Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation, Adopted: April 8, 2013; Updated: January 31, 2015.
- iii. AACSB International (2013 b) - Business Accreditation Standards Comparison —2013 & 2003 (www.aacsb.edu/accreditation/2013standards).
- iv. EQUIS (2015). EFMD Quality Improvement System. Brussels: European Foundation for Management Development.
- v. EUA (2015). Institutional Evaluation Programme: Guidelines for institutions. European University Association.
- vi. EUR-ACE® (2009). Framework Standards and Guidelines. Introduction to the EUR-ACE® Framework Standards and Guidelines.
- vii. EUR-ACE -Avaliação de qualidade para a atribuição do selo EUR-ACE (segundo ciclo do processo de Bolonha).
- viii. Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário (ISO 9000: 2015).
- ix. International Organization for standardization (2008) Quality Management - ISO 9001:2008 – sets out the requirements of a quality management system.
- x. Participação de Estudantes na Avaliação das IES: Um Contributo Para a sua Definição.
- xi. Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Manual para o processo de auditoria, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, A3ES (2013).
- xii. Modelo de auditoria institucional adotado pela A3ES com vista à certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições - Manual para o processo de auditoria dos sistemas internos de garantia de qualidade nas instituições do ensino superior v1.2 de outubro 2016.

- xiii. Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES).
- xiv. Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (RJAES).
- xv. Regulamento nº 392/2013, de 16 de outubro, - Regime dos procedimentos de avaliação e de acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, A3ES;.
- xvi. A3ES, Glossário da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (n/d), disponível em: <http://www.a3es.pt/sites/default/files/Gloss%C3%A1rio%20A3ES.pdf>
- xvii. A3ES (2010). Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Ciclo de Estudos - Cláudia S. Sarrico, abril de 2010.
- xviii. International Association of Schools and Institutes of Administration (2008), Standards of Excellence for Public Education. (<http://www.ias-iisa.org/iasia/about-iasia/iasia-and-the-un/undes-iasia-standards-of-excellence/>)