

## Ensino Superior Português - Desafios à Governação

Margarida Mano <sup>1</sup> e Joana Hingá <sup>2</sup>

**Resumo:** O sistema de ensino superior em Portugal tem sido palco de alterações profundas, decorrentes de mudanças no contexto externo – como a adesão ao Processo de Bolonha e, mais recentemente, a participação na estratégia Europa 2020 – e de alterações do enquadramento regulamentar ao nível do modelo de governação, como as decorrentes da entrada em vigor em 2007 do Regime Jurídico do Ensino Superior.

As forças de mudança são também promovidas num contexto sócio-económico onde o envelhecimento da população europeia, a mudança de paradigma relativamente ao financiamento público do ensino superior e a dinâmica da explosão do conhecimento, criam condições para uma forte competitividade entre instituições e em particular para reflexão e ação no âmbito da rede de ensino superior público em Portugal.

Neste contexto, diversas questões se colocam às instituições de ensino superior. Desde logo, a necessidade de um modelo de governação que procure ser cada vez mais eficaz por forma a dar resposta às exigências competitivas, mas também uma liderança mais comprometido com parceiros e aliados

O presente estudo pretende analisar a situação da rede do ensino superior português, no ano de 2012-2013, com base em dados fornecidos pela Direção-Geral do Ensino Superior. Procura-se averiguar a relação entre a procura por parte dos estudantes e a oferta por parte das instituições de ensino superior, ao nível das ofertas formativas, distribuição geográfica e adequação, assim como caracterizar os cursos lecionados por instituições de ensino públicas e privadas e em função da sua natureza universitária ou politécnica.

A análise efetuada pretende ajudar a refletir e a encontrar caminhos para a dura, mas necessária, reformulação da rede de ensino superior em Portugal.

**Palavras-chave:** Instituições de Ensino Superior, Rede, Governação, Portugal.

---

<sup>1</sup> Margarida Mano, Professora da Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. E-mail: mimano@fe.uc.pt

<sup>2</sup> Joana Hingá, Mestre em Administração Público-Privada; Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra.

## Modelo de Governação e Ensino Superior

Etimologicamente o termo governação associa-se ao verbo grego *Kubernân*, cujo significado é guiar ou pilotar, que mais tarde veio dar origem ao termo latino *gubernare* (Kjaer, 2004). Segundo a OCDE (2012), a governação diz respeito ao exercício de autoridade política, económica e administrativa inerente à gestão de uma nação, que num contexto concreto se torna no processo através do qual as decisões são tomadas e implementadas.

Historicamente, a governação surge inicialmente nos Estados pela mão de legisladores da década de setenta do século XX, devido à necessidade de aumento de controlo do setor público. Na década de 80 nos Estados Unidos, nasce o *New Public Management*, da necessidade de incorporar formas de gestão privada no setor público. Segundo Rhodes (1997), a expressão tem um duplo sentido: um primeiro, managerialista, relacionado com a inserção de métodos de gestão privada no setor público, e um segundo, a economia institucional, onde surgem sistemas de incentivo e a ideia de competitividade de mercado. A governação atinge posteriormente o seu apogeu mundial no final do século XX, sendo a União Europeia um catalisador de conformidade, exigida aos países membros (Yeoh, 2007; Wieland, 2005). Também os escândalos da Enron e Lehman Brothers acarretaram uma despertar para a gestão de risco praticada pelas empresas (Jackson e Williams, 2006), aumentando os mecanismos de controlo e prestação de contas.

Ao longo da história, foram implementados diversos modelos de governação pública, por norma adaptados do sector empresarial. Destes, podem ser enunciados (Considine e Lewis, 2003; Santiago *et. al.*, 2003): um modelo de **governação burocrática**, fortemente regulamentado, supervisionado e exigente de conformidade; a **corporate governance** veio substituir o primeiro modelo na década de 70, encarando as empresas públicas da mesma forma que as privadas, introduzindo conceitos como melhoria contínua e planeamento estratégico. No final dos anos 90 surge o **modelo managerialista**. Intrinsecamente ligado à ideia de mercado, pressupunha um aumento da flexibilização, diminuição dos níveis de regulamentação e reforço do planeamento. A gestão recompensada pelo bom desempenho é introduzida no setor público através

deste modelo. Além destes modelos, existe ainda a **network governance**, baseada na criação de redes de parcerias estratégicas formadas pelos intervenientes na governação da esfera pública (Considine, 1996, *apud* Considine e Lewis, 2003; Ysa, 2007).

### **A Governação no Ensino Superior**

Fielden (2008) considera a governação no ensino superior como a tradução de estruturas, processos e atividades relacionados com o planeamento e direção das instituições e das pessoas que trabalham no ensino superior. Segundo a Eurydice (2008), a gestão das IES compreende a implementação de um conjunto de objetivos prosseguidos por uma instituição de ensino superior de acordo com regras estabelecidas.

A governação no ensino superior traduz-se numa transposição dos modelos de governação, inicialmente aplicados no setor empresarial, e depois no público, para o ensino superior. O estudo da governabilidade das IES por todo o mundo decorre não só da necessidade de tramitar, balizar e normalizar a governação nas IES, criando modelos e ferramentas de gestão comparáveis, mas também da absorção de boas práticas e realização de *benchmarking*.

A tipologia de Trakman (2008) dos modelos de governação no ensino superior, assenta no contexto em que as IES se inserem. Transversal ao modelo concetualizado é a preocupação com a responsabilidade social, com a missão e as estratégias associadas à transferência do conhecimento, com a promoção do desenvolvimento económico-social (Silva, P. *et. al.* 2010) e ainda com a integração da IES na sua envolvente. Os tipos de modelo são:

- i. Governo pelo Corpo Docente:** modelo tradicional, assenta na colegialidade, onde os poderes de governação são atribuídos ao Senado ou órgãos de gestão, sendo estes representativos do corpo docente.
- ii. Governo Corporativo:** relacionado com a *corporate governance*, é o sistema mais frequente nas IES e caracteriza-se por conceitos como a responsabilidade fiscal, eficiência, qualidade da oferta formativa, planeamento estratégico e gestão pelos órgãos de governação.

- iii. **Trustee Governance:** baseia-se na gestão colegial das IES pelas partes interessadas, sendo a figura de destaque o conselho curador, responsável pela gestão das IES, cuja missão é agir com base na ‘boa-fé’, responsabilização e prestação de contas (Trakman, 2008), na prossecução dos interesses das partes interessadas.
- iv. **Governança pelas Partes Interessadas,** também denominado governo representativo. A responsabilidade da governança recai sobre diversas partes interessadas, de entre estudantes, docentes, não-docentes, investigadores, parceiros sociais e membros da comunidade, a quem é atribuída a participação nos processos de tomada de decisão, bem como a nomeação de representantes para os órgãos de governação das IES.
- v. **Anarquia Organizada** (Cohen e March, 1986): um cruzamento das características dos modelos anteriormente enunciados, sedimentado na Declaração de Responsabilidade de Governação, que abrange a transferência e geração de conhecimento, aumento do lucro, a boa gestão dos fundos atribuídos pelo governo, o estímulo ao desenvolvimento e à criação de massa crítica académica e profissional.

### **Modelo de Governação de IES em Portugal**

Mora (2001) afirma que o problema da governação no ensino superior reside na melhor forma de organização de um serviço público, com crescentes níveis de especialização e exigência, tendo sempre presente a preocupação com a qualidade da formação ministrada, a autonomia das IES, a investigação e produção científica e a formação ao longo da vida.

Ao longo dos tempos, a governação no ensino superior foi sofrendo diversas alterações, como verificado anteriormente. Segundo Barrias (2012), a implementação do *New Public Management* no ensino superior, acentuada a partir do final da década de 1980 conduz – espelhando a tendência do setor público – à adoção, por entidades públicas, de formas de gestão, valores organizacionais e tecnologias mais comumente utilizados no setor privado. Apesar de a transição não ser uniforme de IES para IES, deu-se uma onda de mudança nas relações entre Estados e IES,

passando-se de um Estado regulador para um Estado supervisor (Barrias, 2012) e de academia colegial para corporação empresarial (McNay, 1995 *apud* Lomas, 2005). O Estado passa, assim, a ter um papel determinante na definição de objetivos e de limites às IES, cabendo a estas a prossecução dos seus fins.

Referindo-se ao papel preponderante do XVII Governo Constitucional nas alterações da governação portuguesa e ao plenário de 13 de fevereiro de 2007, “*As linhas de orientação para as reformas do ensino superior em Portugal*”, Pedrosa *et. al.* (2012) focam temas como a orientação e regulação, governação e estatuto legal das instituições, financiamento e eficiência, acesso, entre outros. O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro, veio alterar fundamentalmente a organização e modo de funcionamento das IES portuguesas, tendo as maiores alterações sido verificadas ao nível da participação de representantes sociais externos no órgão de direção das IES, diminuindo conseqüentemente a colegialidade. Em Portugal, o envolvimento das partes interessadas na gestão das IES encontra-se previsto no artigo 79.º do RJIES, através da presença, no Conselho Geral, não só de membros eleitos por estudantes mas também de personalidades – estas numa proporção de pelo menos 30% dos lugares do Conselho – de reconhecido mérito, sem ligação à instituição, com experiência comprovadamente relevante para a IES.

Atualmente, com o RJIES plenamente em vigor e com as pressões de conformidade da União Europeia sobre Portugal, assistimos a uma tendência para atribuição de responsabilidades a órgãos executivos e de supervisão, criando espaço para participação externa na gestão das IES. Simultaneamente, existe um forte cuidado com conceitos como a transparência, o rigor, o planeamento estratégico, a eficácia e eficiência, a prestação de contas, a autonomia e a independência inerentes ao trabalho académico e de investigação. Desta forma, o ensino superior português procura formar estudantes com o máximo de vantagem competitiva, que retornem às IES ao longo da vida para alargar a sua formação, acrescentando valor não só individualmente como ao mercado e à envolvente externa das IES.

## **Bolonha e Europa 2020**

A estratégia comunitária denominada Europa 2020 tem por objetivo a criação de uma Europa detentora de um crescimento sustentável, inclusivo e inteligente. A Europa 2020 estabelece à partida, na Comunicação da Comissão de 2010 (Comissão Europeia, 2010), cinco grandes objetivos: o emprego, a educação, a investigação e inovação, a inclusão social e redução da pobreza, e, por fim, a eficiência energética e sustentabilidade, para as quais a União Europeia e a Comissão definem a estratégia, cabendo aos Estados-membros o cumprimento das metas no quadro de Programas de Reforma Nacionais. As medidas que respeitam ao Crescimento Inteligente compreendem uma economia de conhecimento, inovadora, sedimentada em ensino de qualidade, investigação e desenvolvimento, e são potenciadas por uma disseminação tecnológica. As medidas respeitantes ao Crescimento Sustentável focam-se na gestão eficaz de recursos, ecologia e fomento de uma economia competitiva. Por fim, o Crescimento Inclusivo tem por objetivo elevados níveis de empregabilidade, o fomento da formação ao longo da vida, e a coesão social e territorial.

O processo que deu origem à Declaração de Bolonha em 1999, à sua inserção nas IES europeias e ao Espaço Europeu do Conhecimento, integra-se, ainda que não diretamente, na prossecução do Crescimento Inteligente, fomentando-se o acesso ao ensino superior, a formação ao longo da vida e de qualidade certificada, e colocando-se desta forma a Europa numa posição de charneira no que toca ao ensino mundial. A Declaração de Bolonha dá entrada no ordenamento jurídico português através do Decreto-Lei n.º 42/2005 de 22 de fevereiro. Aí são traçadas as bases para o desenvolvimento do conhecimento e competências, o incentivo à mobilidade de estudantes e diplomados e à qualidade da formação e produção científica, criando-se concomitantemente valor para os estudantes, diplomados e entidades empregadoras.

Na prática, da Declaração derivaram ações de reformulação dos órgãos de governo, conteúdos lecionados e métodos de lecionação, que ganham forma nos princípios reguladores para a criação do Espaço Europeu do Ensino Superior. Dos princípios é importante frisar: a criação de ciclos de estudos (Licenciatura, Mestrado e Doutoramento) comparáveis e intercompreensíveis, em que os estudantes são

avaliados por um sistema de créditos – ECTS (*European Credit Transfer System*) – transferíveis, reconhecidos internacionalmente, e acumuláveis, sendo atribuídos pela globalidade do trabalho de formação dentro e fora do contexto de sala de aula. Com a criação do Espaço Europeu de Ensino Superior, a mobilidade dos estudantes durante e após a formação foi reforçada, passando a ser encarada como prioridade e ferramenta essencial para a criação de valor para os estudantes – que adquirem um maior leque de valências antes da entrada no mercado de trabalho –, mas também para os empregadores e para o mercado.

## A Rede de Ensino Superior Pública em Portugal

A rede de ensino superior pública portuguesa procura abranger geograficamente todo o país, pondo ao dispor dos estudantes de ensino superior uma rede caracterizada por um sistema binário de ensino. Compreende um total de cinquenta e quatro IES públicas, das quais quinze são de natureza universitária (sendo uma destas um instituto universitário), vinte de natureza politécnica, cinco IES de ensino militar e policial, e ainda, catorze IES de natureza politécnica integradas em IES de natureza universitária. Existem ainda noventa e nove IES privadas, que estão fora do âmbito da presente comunicação.

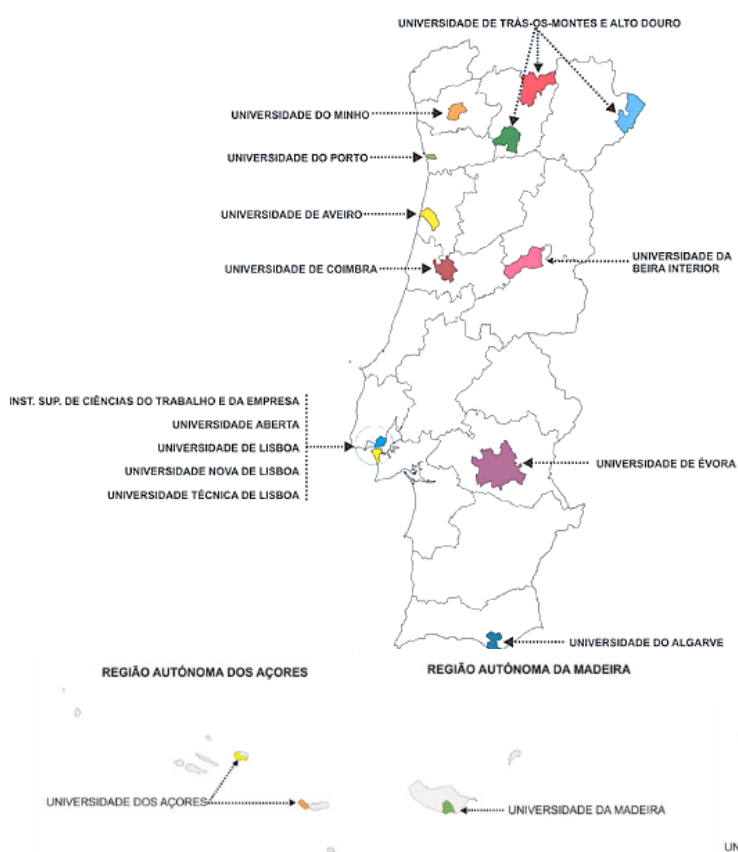


Imagem I – Distribuição de IES Públicas de Natureza Universitária | adaptado de dges.mctes.pt

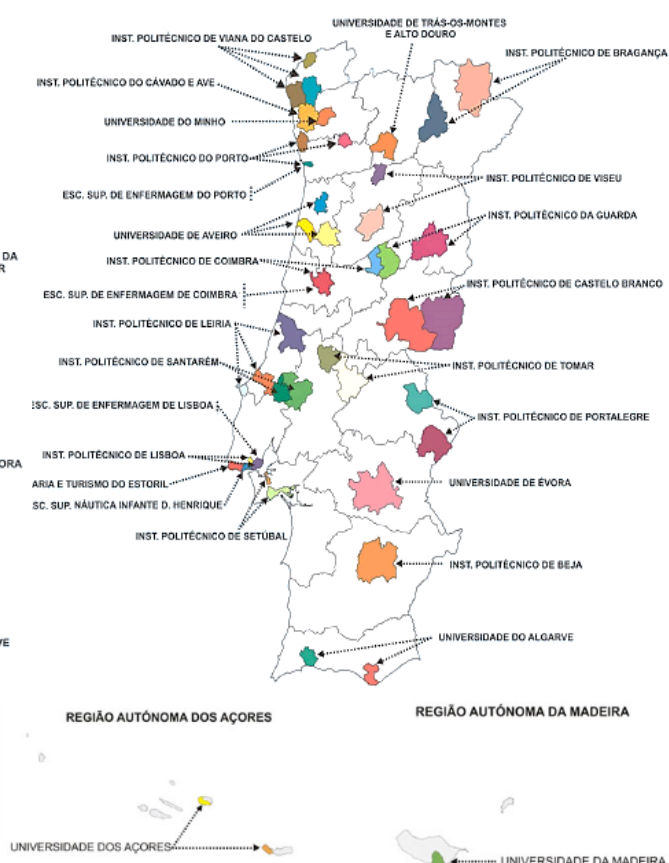


Imagem II – Distribuição de IES Públicas de Natureza Politécnica | adaptado de dges.mctes.pt

Portugal encontra-se geograficamente dividido por Nomenclaturas de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS), que são a base para estudos



relativos à população como os Censos e outras análises. As NUTS encontram-se legalmente previstas no Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de novembro, que lhes atribui a seguinte numeração: NUT 1. Norte; NUT 2. Centro; NUT 3. Lisboa; NUT 4. Alentejo; NUT 5. Algarve; NUT 6. Açores e, por fim, NUT 7. Madeira.

A Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) divide a oferta de ensino superior em dez áreas de estudos<sup>3</sup> que, na sua totalidade, compreendem o universo de cursos existentes no país. Em números gerais, as IES portuguesas lecionam um total de 743 cursos (1141 se for considerada a múltipla oferta de um mesmo curso), dos quais 696 são licenciaturas, 41 mestrados integrados e ainda 6 preparatórios de licenciatura/mestrado integrado. Na primeira fase do concurso nacional de acesso ao ensino superior em Portugal, em números gerais, no ano letivo 2012-2013, foram abertas 52.077 vagas, a que se candidataram 46.369 candidatos em 1.ª opção. Daí resultaram 40.486 estudantes colocados, 21.893 destes em primeira opção.

No que respeita à distribuição geográfica das Instituições de Ensino Superior, apresentada na Tabela I – Matriz da Distribuição de IES por Área de Estudos/NUT, pode verificar-se uma maior concentração de IES nas NUTS 1. Norte, 3. Lisboa e 2. Centro, que corresponde a um total de 82,4% das IES portuguesas. Do ponto de vista da dispersão por Área de Estudos, pode observar-se que a maioria das IES oferece cursos nas áreas de Direito, Ciências Sociais e Serviços, de Economia, Gestão e Contabilidade, Saúde, Tecnologias, e, por fim Arquitetura, Artes Plásticas e Design, perfazendo um total de 68,8%. A distribuição de IES por natureza, resumidamente demonstra que as NUTS 1.Norte, 2. Centro e 3. Lisboa comportam 81% do total das instituições de natureza universitária, encontrando-se 83% das instituições de natureza politécnica sitas nas NUTS 1.Norte, 2. Centro e 3. Lisboa.

---

<sup>3</sup> Ciências; Saúde; Tecnologias; Agricultura e Recursos Naturais; Arquitetura, Artes Plásticas e Design; Ciências da Educação e Formação de Professores; Direito, Ciências Sociais e Serviços; Economia, Gestão e Contabilidade; Humanidades, Secretariado e Tradução; e, por fim, Educação Física, Desporto e Artes do Espetáculo.

	Número de IES							Total de IES/área	
	1. Norte	2. Centro	3. Lisboa	4. Alentejo	5. Algarve	6. Açores	7. Madeira		
Área de Ciências	6	7	6	2	1	1	1	24	4,55%
Área de Saúde	23	13	17	5	3	3	2	66	12,52%
Área de Tecnologias	20	13	20	4	4	1	1	63	11,95%
Áreas de Agricultura e Recursos Naturais	4	5	5	4	1	1	0	20	3,80%
Áreas de Arquitetura, Artes Plásticas e Design	19	14	15	4	4	1	1	58	11,01%
Áreas de Ciências da Educação e Formação de Professores	13	9	10	4	2	1	1	40	7,59%
Áreas de Direito, Ciências Sociais e Serviços	29	21	28	6	6	1	2	93	17,65%
Áreas de Economia, Gestão e Contabilidade	26	19	25	5	5	1	2	83	15,75%
Áreas de Humanidades, Secretariado e Tradução	9	9	9	1	2	1	1	32	6,07%
Educação Física, Desporto e Artes do Espetáculo	18	11	11	4	3	0	1	48	9,11%
<b>Total Número de IES/NUT</b>	<b>167</b>	<b>121</b>	<b>146</b>	<b>39</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>527</b>	<b>100,00%</b>
	31,69%	22,96%	27,70%	7,40%	5,88%	2,09%	2,28%	100,00%	

Tabela I – Matriz da Distribuição de IES por Área de Estudos/NUT

Hingá, J. (2013). Instituições de Ensino Superior Público em Portugal – Desafios à Governação (p.38)

No que respeita à distribuição de cursos pela rede de ensino superior, analisada na Tabela II – Matriz da Distribuição de Cursos por Área de Estudos/NUT, considerando a distribuição por Área de Estudos, verifica-se que existe um maior número de cursos – um total de 640 – nas áreas de Tecnologias (21,82%), de Direito (20,16%) e Economia (14,11%), que correspondem a 56% dos cursos lecionados no país. Na concentração da distribuição de quantidade de cursos, verifica-se que 82,38% da oferta nacional se situa nas NUTS 1. Norte, 2. Centro e 3. Lisboa.

	Número de Cursos							Total de cursos/área	
	1. Norte	2. Centro	3. Lisboa	4. Alentejo	5. Algarve	6. Açores	7. Madeira		
Área de Ciências	20	15	14	5	5	2	2	63	5,52%
Área de Saúde	28	20	25	5	9	4	2	93	8,15%
Área de Tecnologias	86	53	78	14	12	4	2	249	21,82%
Áreas de Agricultura e Recursos Naturais	7	10	8	7	1	2	0	35	3,07%
Áreas de Arquitetura, Artes Plásticas e Design	29	27	30	7	5	1	2	101	8,85%
Áreas de Ciências da Educação e Formação de Professores	12	5	5	6	2	1	2	33	2,89%
Áreas de Direito, Ciências Sociais e Serviços	59	57	66	23	11	9	5	230	20,16%
Áreas de Economia, Gestão e Contabilidade	46	41	48	8	11	2	5	161	14,11%
Áreas de Humanidades, Secretariado e Tradução	27	20	25	5	4	1	1	83	7,27%
Educação Física, Desporto e Artes do Espetáculo	32	22	25	10	3	0	1	93	8,15%
<b>Total Número de Cursos/NUT</b>	<b>346</b>	<b>270</b>	<b>324</b>	<b>90</b>	<b>63</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>1141</b>	<b>100,00%</b>
	30,32%	23,66%	28,40%	7,89%	5,52%	2,28%	1,93%	100,00%	

Tabela II – Matriz da Distribuição de Cursos por Área de Estudos/NUT

Hingá, J. (2013). Instituições de Ensino Superior Público em Portugal – Desafios à Governação. (p.39)

No ano letivo 2012-2013, das 52.077 vagas fixadas na 1.ª fase do concurso nacional de acesso, 23% das vagas (11.591) ficaram por preencher após colocações. Verificou-se uma maior procura da NUT 1. Norte e 3. Lisboa, onde, num total de 31.074 vagas fixadas, apenas 32% ficaram por preencher, por oposição aos 50% de vagas preenchidas das 3.640 fixadas na NUT 4. Alentejo.

## **Desafios à Governação**

No âmbito da governação, existem atualmente alguns desafios que se impõem aos responsáveis pela governação das IES. Das questões que se põem às Instituições de Ensino Superior portuguesas, as mais prementes são possivelmente as imposições da União Europeia, a sustentabilidade financeira, a capacidade de envolvimento das partes interessadas na gestão das IES, o reforço da mobilidade e da formação ao longo da vida, e, por fim, a racionalização da Rede de Ensino Superior e equilíbrio entre oferta, procura e necessidades de mercado.

O ensino superior em Portugal foi fortemente atingido pelos cortes contidos no Orçamento do Estado para 2013. Atualmente a receita orçamental atribuída às IES não é suficiente para cobrir os custos com despesas de pessoal e esta circunstância implica que, para que seja assegurado o normal funcionamento das IES, seja praticada uma governação de zelo, em prol da sustentabilidade financeira e proteção de fundos públicos. São, por isso, fulcrais mecanismos como o controlo de gastos, auditorias, planeamento estratégico e prestação de contas.

Institucionalmente, no que diz respeito ao Espaço Europeu do Conhecimento, à Estratégia 2020 e à Declaração de Bolonha, o desafio está presente na capacidade das IES portuguesas de conseguirem garantir a qualidade da formação ministrada, a investigação e a mobilidade. Estas exigências acarretam custos que, tendo em conta o cenário económico, as IES portuguesas não estão preparadas para suportar. Concretamente, dar resposta às metas da Europa 2020 implica reforço de fundos para investigação e desenvolvimento, construção de mecanismos de apoio à formação e mobilidade, entre outros custos que lhes são inerentes.

De acordo com Silva, P. *et. al.* 2010, tem vindo a ganhar um papel de destaque nas IES a responsabilidade social, com o envolvimento de membros externos e internos nos órgãos de governo das IES, assim como as vertentes sociedade, formação e investigação. Cria-se, desta forma, uma unificação cultural, ética e comportamental, para que cresça o envolvimento de todas as partes em prol da sociedade do conhecimento.

A rede de ensino superior portuguesa comporta também desafios à governação. No âmbito das deficiências mencionadas na análise feita anteriormente, cabe às IES o incentivo da sua vertente de fator de desenvolvimento regional, devendo estas passar a fundir-se com o seu contexto, percecionando as necessidades, compreendendo e procurando encontrar soluções para a resolução dos problemas, quer os do mercado e relacionados com a competitividade da região, quer os de cariz social. Assim, as IES e partes interessadas devem unir esforços em prol da responsabilidade social e do incentivo à criação de valor regional. O que se verifica ao nível da desertificação do interior do país poderia ser atenuado, por exemplo, através da criação de sistemas de incentivo e de atração de novos moradores, através de programas de formação e sistemas de benefícios para novos habitantes, construídos em conjunto com IES e municípios.

A questão da racionalização da rede de ensino superior em Portugal tem vindo a ganhar uma crescente pertinência. No ano letivo de 2012-2013 a oferta excedeu em 23% a procura,. Tal facto exige alguma reflexão quando analisado face ao número de cursos existentes no país (743) e ao número para que este ascende (1.141) quando consideradas as repetições, já que significa que, por vezes, numa mesma NUT mais do que uma IES leciona o mesmo curso ou um curso semelhante.

Conforme estudado em Hingá (2013), a racionalização da rede de ensino superior pode ser realizada através da criação de mecanismos de cooperação/colaboração entre IES, previstas no artigo 18.º do Despacho Orientador para a Fixação de Vagas para o ano letivo de 2013-2014, onde está presente a hipótese de lecionação conjunta de um mesmo curso, bem como fusões de IES. Além destes, outro meio de racionalização encontra-se presente no artigo 7.º do mesmo Despacho, onde está prevista a não abertura de vagas para 2013-2014 nos cursos que tenham menos de 10 inscritos no ano letivo anterior.

A repetição e sobreposição de cursos pode, em último caso, colocar em causa a qualidade da formação ministrada, devendo para isso ser criados mecanismos de prevenção da multiplicação e devendo haver uma adaptação à procura, por forma a racionalizar um serviço que é público. Este facto não deve implicar que a rede oscile anualmente, devendo o foco manter-se nas necessidades de mercado, que podem ser atendidas através de auscultações no ensino secundário, bem como da análise e registo da empregabilidade dos diplomados como medida de sucesso das IES.

## Bibliografia

Barrias, P. (2012). As universidades fundacionais e o New Public Management. Tese de Mestrado em Administração Pública. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Comissão Europeia (2010) Comunicação da Comissão – Europa 2020. Acesso a 5 de maio [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe\\_2020\\_explained.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe_2020_explained.pdf)

Considine, M.; Lewis, J. (2003). Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing models of governance. *Public Administration Review*; 63, 2; ABI/INFORM Complete pg. 131

DGES (s.d.) Estrutura e titulações do Ensino Superior em Portugal. Acedido em 30 de maio de 2013, <http://www.oei.es/homologaciones/portugal.pdf>

Fielden, J. (2008). *Global Trends in University Governance*. The World Bank.

Hingá, J. (2013). Instituições de Ensino Superior Público em Portugal – Desafios à Governação. Relatório de Estágio de Mestrado em Administração Pública Empresarial. Universidade de Coimbra.

Kjaer, A. (2004). *Governance. Polity Key Concepts in the Social Sciences Series*. Cambridge: Polity Press.

Lomas, Laurie (2005). *Organisational Change and the Shifting of the Locus Power*. European Conference on Educational Research, Univeristy College Dublin, 7-10 September.

Magalhães, A.; Veiga, A.; Ribeiro, F.; Amaral, A. (2013). Governance and Institutional Autonomy: Governing and Governance in Portuguese Higher Education. *Higher Education Policy*. 26; 243-262.

Mano, M. (2007). Proposal for a Governance Decision-making Model in a Portuguese Public University (PPU). Tese de doutoramento em Gestão. University of Southampton.

Mano, M. e Marques, M. (2012). Novos modelos de governo na universidade pública em Portugal e competitividade. *RAP*; Rio de Janeiro 46 (3):721-36

Mora, J. (2001). Governance and Management in the New University. *Tertiary Education and Management*; 7, 2; ABI/INFORM Complete; pg. 95

OECD (2012), *Education at a Glance 2012: OECD Indicators*, OECD Publishing.

Pedrosa, J.; Santos, H.; Mano, M.; Gaspar, T. (2012). Novo modelo de governança e gestão das instituições de Ensino Superior em Portugal – análise dos usos do modelo em Instituições Públicas. Conselho Nacional de Educação.

Rhodes, R. (1996) The New Governance: Governing Without Government; Political Studies; XLIV. 652--667

Santiago, R.; Leite, D.; Polidori, M.; Leite, M.; Sarrico, C. Modelos de Governo, Gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. Revista Portuguesa de Educação, ano/vol 16; número 001.

Silva, P.; Vázquez, D.; Seabra, F.; Jorge, F. (2010). Corporate Governance and Sustainable Development. Higher Education Organisational Sustainability Strategic Mapping: Developing a Model for Sustainability Report (HEIMSR). GIRA 2010 Conference

Trackman, L (2008). Modelling University Governance. Higher Education Quarterly; Volume 62, Nos. 1/2, January/April 2008, pp 63–83

Wieland, J. (2005). Corporate Governance, Values Management, and Standards: A European Perspective. Business and Society; 44, 1; pg. 74

Yeoh, P. (2007). Corporate Governance Models: Is there a right one for transition economies in Central and Eastern Europe? Managerial Law; Vol. 49 No. 3, 2007; pp. 57-75

Ysa, T. (2007). Governance Forms in Urban Public-Private Partnerships. International Public Management Journal; 2007; 10, 1; ABI/INFORM Complete; pg. 35

### **LEGISLAÇÃO:**

Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de novembro – NUTS

Decreto-Lei n.º 42/2005 – Declaração de Bolonha

Despacho Orientador para a fixação de vagas, acesso em 10 de junho, [http://www.dges.mctes.pt/NR/ronlyres/24F3F829-7F78-4C9F-80F74720ABB7CB21/7234/Despacho\\_orientador\\_2013.pdf](http://www.dges.mctes.pt/NR/ronlyres/24F3F829-7F78-4C9F-80F74720ABB7CB21/7234/Despacho_orientador_2013.pdf)

### **WEBGRAFIA:**

[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_pt.pdf)

[www.dges.mctes.pt](http://www.dges.mctes.pt)