

Modelo de Governação e Desempenho Organizacional das Instituições de Ensino Superior – caso de estudo

Rodrigo Teixeira Lourenço

rodrigo.lourenco@estsetubal.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal

Margarida Mano

mimano@fe.uc.pt

Universidade de Coimbra

António Ramos Pires

antonio.pires@estsetubal.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal

Abstract

A crescente preocupação com a melhoria da qualidade, os atuais constrangimentos financeiros e o aumento dos níveis de competitividade, têm colocado o Desempenho Organizacional (DO) como uma das questões mais determinantes na atual governação das Instituições de Ensino Superior (IES), nomeadamente no que se refere à definição, implementação e supervisão das suas orientações estratégicas. O modelo de governação das IES em Portugal, instituído pelo Regime Jurídico das IES de 2007 (Lei n.º 62/2007) conferiu aos Conselhos Gerais (CG) um papel altamente relevante na supervisão da atividade desenvolvida e uma responsabilidade acrescida na definição dos destinos destas instituições. Tendo em conta a relevância do órgão e a particularidade de ter uma constituição heterogénea, que engloba elementos internos, estudantes e elementos externos, coloca-se a questão de saber de que forma os CG têm contribuído para a problemática do DO das IES. O presente artigo pretende contribuir para a reflexão em torno desta questão, através da apresentação de resultados preliminares de um inquérito realizado a atuais e antigos membros dos CG. Do estudo resulta uma caracterização da perspetiva dos CG das IES Públicas relativamente ao significado do desempenho e as suas diferentes dimensões, tendo em conta as diferentes tipologias de instituições, as diferentes tipologias de conselheiros e a frequência da análise do desempenho efetuada pelos CG. A análise levada a cabo permitiu concluir que o conceito de DO de uma IES carece ainda de aprofundamento.

Palavras-chave: *Ensino Superior, Governação, Conselho Geral, Desempenho Organizacional*

1 Introdução

O contexto atual do Ensino Superior vive uma realidade cada vez mais marcada por uma lógica concorrencial, baseada na criação de vantagens competitivas sustentáveis, cada vez mais alargada ao mercado europeu e mundial, onde as fronteiras físicas deixaram definitivamente de ser limites de atuação, assumindo-se a capacidade de mobilidade e de internacionalização como um dos principais pilares de desenvolvimento (Cheung e Chan 2010). Salienta-se, neste contexto, a conquista de mais e melhores estudantes e o desenvolvimento de mais e melhores qualificações dos docentes tendo em vista a criação de estruturas de investigação de alta relevância, mas também, e cada vez mais, a melhoria do desempenho e, simultaneamente, dos níveis de satisfação das diferentes partes interessadas (Rytmeiter 2009).

As questões associadas à qualidade e ao desempenho das IES na Europa tiveram a sua génese nos finais da década de oitenta do século passado através das publicações de Johnes (1990) e de Cave (1988). O Processo de Bolonha, formalmente iniciado em 1999, veio provocar um extenso processo de reformas das Instituições de Ensino Superior (IES), com profundas transformações nas suas atividades (Barnabè e Riccaboni 2007), e uma crescente preocupação com o posicionamento estratégico e com a procura de mecanismos que proporcionem uma melhoria do seu desempenho, tendo em vista as referidas vantagens competitivas e, por via disso, criar condições mais reforçadas de atração de novos estudantes (Chen e Chen 2010). Paralelamente organizações internacionais e nacionais (OCDE, ENQA, EUA e A3ES) têm produzido estudos e recomendações específicas para que as IES adotem sistemas de gestão da qualidade e melhoria contínua que permitam uma mais adequada e mais exigente gestão de recursos, com uma maior orientação para os resultados e desempenho. Porém, tem existido uma enorme dificuldade em definir indicadores globais que deem resposta às necessidades das diferentes partes interessadas, todas elas em busca de informações confiáveis sobre o desempenho e a eficácia da instituição (Evenbeck e Kahn 2001), (Bhatia 2009). Tais indicadores deveriam ser capazes de contribuir para uma melhoria contínua de instituições, que apresentam características e objetivos claramente diferenciados, não só no seu âmbito de atuação, como na sua posição de mercado, nomeadamente no que se refere às IES públicas e às IES privadas (Cherchye, et al. 2010).

No documento apresentado pela ELU (The Latin European Universities Group) (Tavenas 2003), são propostas quatro dimensões para a avaliação do Desempenho Organizacional (DO) das IES: (1) Qualidade dos estudantes e da sua performance; (2) Qualidade da investigação; (3) Indicadores do nível de recursos destinados ao ensino e pesquisa; e (4) Indicadores sobre práticas relacionadas com governação e gestão. Contudo, estudos posteriores têm apresentado razões para que a generalização de dimensões ou de indicadores tenha de ser vista com reservas. O desempenho académico dos estudantes, indicador-chave na avaliação do desempenho, é colocado em causa no próprio documento, partindo-se do princípio de que o objetivo genérico da avaliação de uma IES deveria ser medir o valor acrescentado de uma formação. No campo da investigação, as necessidades de financiamento têm obrigado as IES a dispor de informação organizada sobre os resultados obtidos, identificando-os como medida de eficiência. Porém, num estudo que procurou analisar a eficiência da investigação de 109 universidades chinesas de topo (Johnes e Yu 2008), foi possível concluir que essa eficiência oscila em função de variáveis externas à própria instituição, como sejam a localização geográfica, a fonte de financiamento ou o tipo de instituição. No âmbito da governação da instituição, existem poucos estudos desenvolvidos, e sendo certo que a definição de um *Strategic Performance Measurement* (SPM) é um contributo substancial para a realização dos respectivos objetivos estratégicos (Micheli e Manzoni 2010), no caso das IES, esse SPM pode incentivar comportamentos perversos, sufocando a inovação e aprendizagem, e ter pouco efeito sobre os processos decisórios. Por fim, no que se refere aos custos, apesar de ser uma área que desde sempre despertou muitos interesses, não aparece de forma evidente nas diferentes abordagens ao desempenho. Jill Johnes procura dar um contributo para esta questão (Johnes e Johnes 2009), através da estimação da função de custo para as IES utilizando um painel de dados. Tal abordagem permite medir o impacte das diferenças interinstitucionais sobre os custos e distinguir diferenças institucionais em matéria de eficiência, situação que não acontecia em estudos anteriores.

Em Portugal, o novo Regime Jurídico das IES (RJIES), veio definir o modelo atual de governação das IES Públicas Portuguesas (IESPP). De entre muitas das alterações, é no âmbito da governação que se dão as mais importantes transformações (Mano e Marques 2012) que exigem mudanças profundas, nomeadamente na reestruturação da estrutura orgânica (Marques 2012). O atual Conselho Geral (CG) apresenta três novas

competências: (a) eleger o seu presidente; (b) aprovar o seu regimento; e (c) apreciar os atos do reitor ou do presidente (Lei n.º 62 2007, nº1 artigo 82). Se as duas primeiras representam a autonomização do órgão, a terceira representa o papel de supervisão relativamente à atuação dos reitores/presidentes. A composição do órgão é outra das grandes novidades, nomeadamente no que se refere aos elementos externos. Não sendo algo verdadeiramente novo, a composição combinada com as novas competências, colocam no CG no topo da estrutura de governação das IESPP, com um papel altamente relevante nos destinos e na supervisão do seu DO. A criação deste órgão é mesmo entendida como uma “*inovação radical no ordenamento das instituições públicas portuguesas*” (Gomes 2008), que vai ao encontro de um dos princípios da gestão da qualidade - foco nos clientes – pois a qualidade deve ser entendida como a satisfação das necessidades das diferentes partes interessadas, sendo o desempenho o nível de satisfação dessas necessidades (Pires 2007).

2 Objetivo

O presente estudo procura, assim, compreender as diferentes perspectivas sobre o significado do DO de uma IES, tendo em conta as diferentes tipologias de IESPP e as diferentes tipologias de membros com assento nos respectivos CG.

3 Metodologia

Os resultados que se apresentam resultam de um inquérito realizado em formato eletrónico, entre fevereiro e abril de 2013, aos atuais e antigos membros dos CG das principais IESPP. Inicialmente, foi enviado um pedido formal de preenchimento do inquérito direccionado aos presidentes dos CG, que, em conjugação com os Secretariados, reenviaram esse pedido para os respetivos membros. Para um melhor controlo dos níveis de participação, foi igualmente solicitada uma confirmação formal do reenvio. As análises efectuadas são, assim, relativas às confirmações recebidas.

Tendo por base a análise de conteúdo efetuada à questão *De forma resumida, qual a sua opinião sobre o que representa um bom DO de uma IES?*, foi possível identificar fatores que caracterizam o DO de uma IES, divididos posteriormente em 3 grupos:

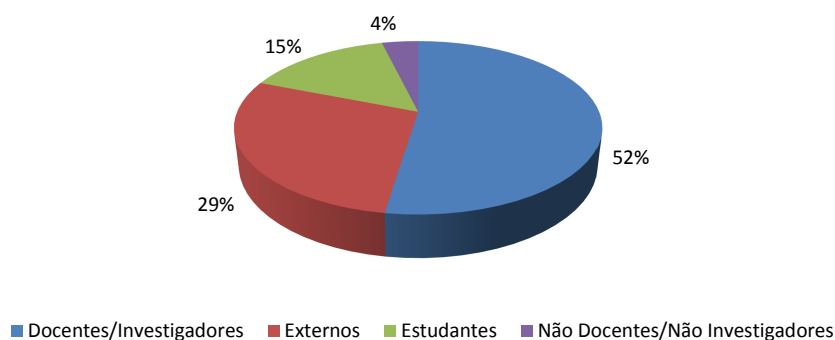
- Fatores muito relevantes – mais de 20% das respostas;
- Fatores medianamente relevantes – entre 10% e 20% das respostas;
- Fatores pouco relevantes – menos de 10% das respostas.

4 Amostra

O universo do estudo foi composto por 15 Universidades e 15 Politécnicos, que representa um universo de membros do CG com a seguinte distribuição: 413 membros Docentes/Investigadores (52%), 225 membros Externos (29%), 120 membros Estudantes (15%) e 30 membros Não Docentes/Não Investigadores (4%), num total de 788 membros (Gráfico 1).

Gráfico 1

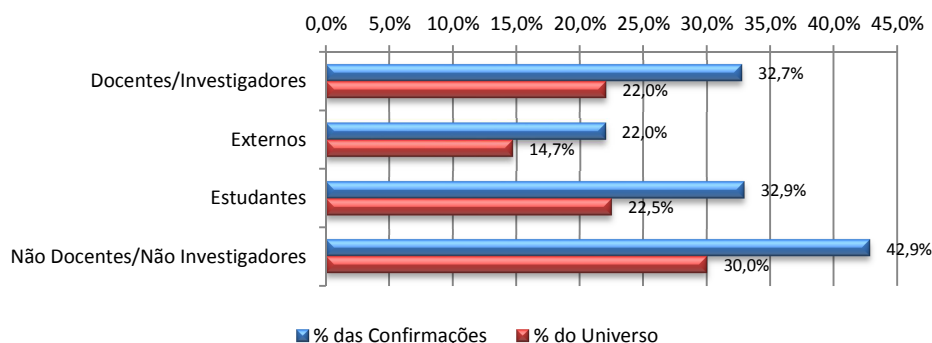
Distribuição do universo dos membros dos CG



Do universo de instituições, obteve-se a confirmação de 9 Universidades e 11 Politécnicos, tendo respondido ao inquérito 91 Docentes/Investigadores, 33 Externos, 27 Estudantes e 9 Não Docentes/Não Investigadores, num total de 160 respostas válidas. Uma taxa de 20,3% do universo e 30,1% das confirmações, distribuídas por tipologia de membro do CG conforme se apresenta no Gráfico 2.

Gráfico 2

Taxa de resposta por tipologia de membros do CG face ao universo e às confirmações

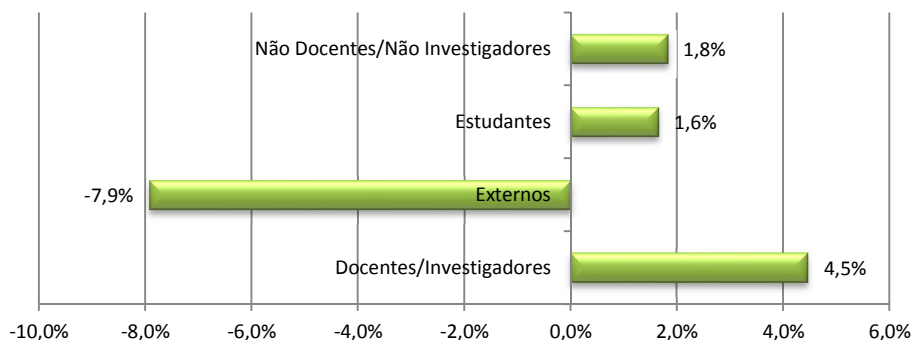


Das 160 respostas válidas, 112 foram de Politécnicos e 48 de Universidades, situação que provoca um desequilíbrio de representatividade das duas tipologias de instituição, conferindo um nível elevado de enviesamento dos resultados globais. Também na

tipologia de membros do CG que responderam ao inquérito existe algum desequilíbrio de representatividade, embora de uma forma menos acentuada (Gráfico 3).

Gráfico 3

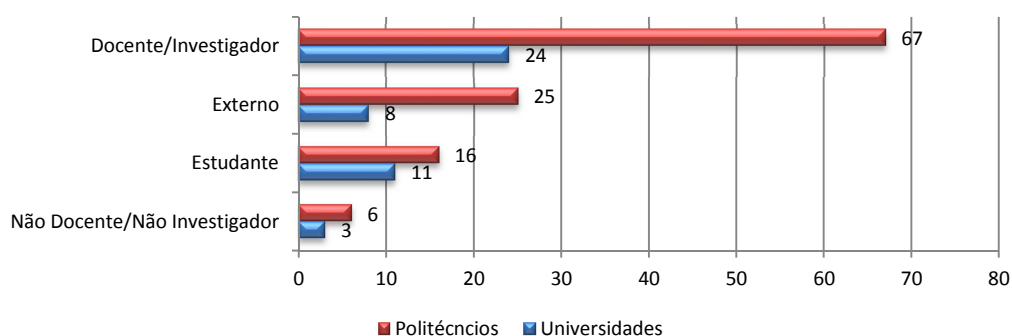
Taxa de representatividade por tipologia de membro do CG



Dos 160 inquéritos válidos, 84 responderam à questão em análise, ou seja, 52,5%. Também aqui se regista um desequilíbrio entre Universidade (24 respostas) e Politécnicos (60 respostas) levando a que, em algumas tipologias de membro, exista um número de respostas muito baixo (Gráfico 4). Salienta-se a boa participação dos membros Externos dos Politécnicos, e a baixa participação dos membros Estudantes.

Gráfico 4

Distribuição das respostas à questão por tipologia de membro e por tipologia de instituição



O elevado número de não respostas, levou a que se tentasse identificar, nas restantes questões do inquérito, razões para tal situação. Foram identificadas 2 razões principais:

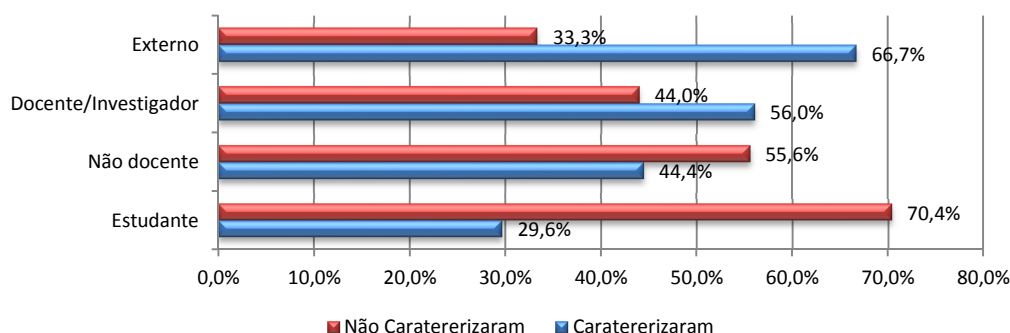
➤ Tipologia de membro do CG

Os elementos Externos apresentam a melhor taxa de resposta (66,7%) e os membros Estudantes apresentam a pior (29,6%). Estas são as duas tipologias de membros que

apresentam correlação estatística significativa. No caso dos Internos, essa correlação estatística é menos significativa, sendo porém de salientar o facto de cerca de metade destes elementos não ter respondido à questão (Gráfico5).

Gráfico 5

Relação entre a caracterização do DO e a tipologia de membros do CG



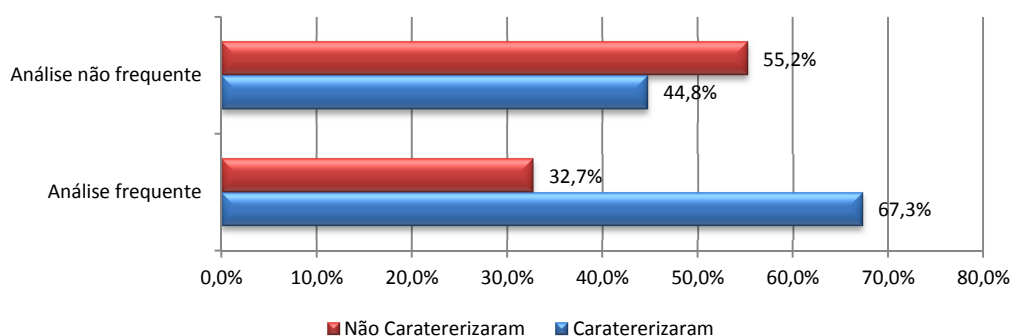
➤ Frequência da análise do DO no CG

Três dados relevantes ajudam a compreender a importância desta variável:

- 99% dos membros dos CG que caracterizaram o desempenho também responderam à questão relacionada com a frequência de análise do DO por parte do CG. Nos restantes, essa percentagem foi de 76%;
- 67,3% dos membros que afirmam haver uma análise frequente do desempenho por parte dos CG, caracterizaram o significado de DO, ao passo que nos restantes essa percentagem foi de 44,8% (Gráfico 6).
- Em termos estatísticos encontra-se uma correlação significativa entre as duas variáveis, apesar de uma da baixa capacidade de explicar a variância.

Gráfico 6

Relação entre a caracterização do DO e e a frequência de análise do DO pelos CG



5 Fatores-chave do DO das IES

Tendo por base a metodologia descrita e o número de respostas obtidas, foram identificados 17 fatores dos quais 4 foram categorizados como muito relevantes, 5 medianamente relevantes e 8 pouco relevantes, conforme se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1
Principais Fatores do DO de uma IES

Fatores muito relevantes	
1. Ensino	52,4%
2. Ligações ao exterior	35,7%
3. Investigação	29,8%
4. Gestão Estratégica e Organizacional	27,4%
Fatores medianamente relevantes	
5. Empregabilidade	19,0%
6. Gestão de Recursos Financeiro	13,1%
7. Motivação das pessoas	11,9%
8. Articulação organizacional	10,7%
9. Procura e Atractividade	10,7%
Fatores pouco relevantes	
10. Reputação	7,1%
11. Procedimentos internos	6,0%
12. Internacionalização	6,0%
13. Docentes	4,8%
14. Recursos e Condições de Trabalho	4,8%
15. Empreendedorismo e Inovação	3,6%
16. Responsabilização da Gestão	2,4%
17. Abandono Escolar	2,4%

5.1 Fatores-chave por tipologia de instituição

Dos resultados obtidos (Tabela 2), destacam-se os seguintes pontos:

- Os fatores identificados como muito relevantes apresentam um maior equilíbrio nas Universidades do que nos Politécnicos;
- Nenhum fator apresenta um peso idêntico, registando-se claras diferenças entre as perspetivas dos membros dos CG das Universidades e dos Politécnicos;
- Os fatores identificados pelos membros dos CG dos Politécnicos têm uma maior focalização no exterior, com o surgimento da Empregabilidade, ao passo que no caso das Universidades a focalização é mais interna, com o surgimento da Gestão dos Recursos Financeiros e a Motivação das Pessoas.

Tabela 2

Principais Fatores-chave de DO de acordo com as tipologias de instituições

Universidades	%	Politécnicos	%
Ligações ao Exterior	41,7%	Ensino	58,3%
Investigação	41,7%	Ligações ao Exterior	33,3%
Ensino	37,5%	Gestão Estratégica e Organizacional	30,0%
Gestão de Recursos Financeiros	29,2%	Investigação	25,0%
Gestão Estratégica e Organizacional	20,8%	Empregabilidade	23,3%
Motivação das pessoas	20,8%		

Três fatores apresentam um comportamento que convém realçar:

a) Gestão de Recursos Financeiros

Em termos globais, tem uma importância mediana (13,1%). Porém, nas Universidades passa a ser muito relevante (29,2%), ao passo que nos Politécnicos passa a ser pouco relevante (6,7%);

b) Motivação das pessoas

Apresenta o mesmo comportamento que o fator anterior. Em termos globais é um factor mediano (11,9%), mas nas Universidades passa a ser muito relevante (20,8%) e nos Politécnicos pouco relevante (8,3%);

c) Empregabilidade

Sendo fator mediano com melhor resultado (19%), muito perto de se tornar muito relevante, nos Politécnicos assume essa categoria, com 23,3%, e nas Universidades passa a ser pouco relevante, na ordem dos 8,3%.

5.2 Fatores-chave por tipologia de membro do CG

No caso dos Docentes/Investigadores, os quatro fatores classificados como muito relevantes são os mesmos que aparecem na análise global, com uma importância acrescida, com excepção da Investigação. (Tabela 3). Esta relação deve-se, em boa medida, ao facto de estes serem os membros com maior representatividade (52%).

Tabela 3

Fatores muito relevantes na perspectiva dos membros Docentes/Investigadores

Factores	%
Ensino	54,0%
Ligação ao Exterior	42,0%
Gestão Estratégica e Organizacional	30,0%
Investigação	28,0%

Os membros Externos apresentam uma visão mais focalizada no exterior, pois o fator Gestão Estratégica e Organizacional deixa de constar, aparecendo o fator Empregabilidade (Tabela 4), e existe um reforço dos pesos das Ligações ao Exterior e da Investigação, e uma diminuição do peso do Ensino, face aos resultados globais,

Tabela 4

Fatores muito relevantes na perspectiva dos membros Externos

Factores	%
Ensino	50,0%
Ligação ao Exterior	36,4%
Investigação	31,8%
Empregabilidade	27,3%

A perspectiva dos membros Estudantes é um misto entre a perspectiva externa e interna. Três dos fatores identificados nos resultados globais têm reforço significativo da sua importância, nomeadamente a Investigação, com um aumento de 20 pontos percentuais (Tabela 5). Destaca-se o desaparecimento das Ligações ao Exterior, o não aparecimento da Empregabilidade, e o surgimento, pela primeira vez, da Reputação da Instituição.

Tabela 5

Fatores muito relevantes na perspectiva dos membros Estudantes

Factores	%
Ensino	62,5%
Investigação	50,0%
Gestão Estratégica e Organizacional	37,5%
Gestão de Recursos Financeiros	25,0%
Articulação Organizacional	25,0%
Reputação da Instituição	25,0%

No que se refere aos Não docentes/Não investigadores, há uma alteração profunda na caracterização do DO, com uma visão claramente interna. As Ligação ao Exterior e a

Investigação desaparecem, e passam a constar a Gestão de Recursos Financeiros, a Responsabilização da Gestão e os Recursos e Condições de Trabalho (Tabela 6).

Tabela 6

Fatores muito relevantes na perspectiva dos membros Não Docentes/Não Investigadores

Não docentes/Não Investigadores	
Gestão de Recursos Financeiros	100,0%
Gestão Estratégica e Organizacional	50,0%
Responsabilização da Gestão	50,0%
Recursos e Condições de Trabalho	25,0%

5.3 Análise cruzada dos fatores chave por tipologia de instituição e por tipologia de membro do CG

Os membros Docentes/Investigadores têm perspectivas diferentes em função da tipologia de instituição onde desempenham funções (Tabela 7):

- Os membros dos CG das Universidades deixam de atribuir muita importância à Gestão Estratégica e Organizacional, e passam a dar maior relevância à Motivação das Pessoas e à Internacionalização, passando as Ligações ao Exterior a ser o fator principal, com um reforço significativo da sua importância;
- Os membros dos CG dos Politécnicos mantêm os quatro fatores principais, nomeadamente o Ensino como o principal, mas passa a constar a Empregabilidade, a par da Investigação.

Tabela 7

Fatores-chave muito relevantes na perspectiva dos membros Docentes/Investigadores por tipologia de instituição

Docentes Universidades		Docentes Politécnicos	
Ligação ao Exterior	53,8%	Ensino	56,8%
Ensino	46,2%	Ligação ao Exterior	37,8%
Investigação	46,2%	Gestão Estratégica e Organizacional	35,1%
Motivação das pessoas	23,1%	Investigação	21,6%
Internacionalização	23,1%	Empregabilidade	21,6%

Tendo por base apenas os dois principais fatores, é possível verificar que existe um elevado nível de consistência no que respeita às Ligações ao Exterior, situação que acontece de uma forma menos pronunciada no caso do Ensino e ainda menos no caso da

Investigação (Tabela 8). Salienta-se o facto de a perspectiva dos membros Docentes/Investigadores dos CG dos Politécnicos coincidir com a perspectiva global dos Politécnicos, situação que já não acontece no caso das Universidades.

Tabela 8

Análise cruzada dos membros Docentes/Investigadores *versus* tipologia de instituição

	Universidades	Politécnicos	DocentesU	DocentesP
Ensino		x	x	x
Ligações ao Exterior	x	x	x	x
Investigação	x		x	

No que se refere aos membros Externos, verifica-se também comportamentos diferentes em função da tipologia de instituição (Tabela 9):

- No caso das Universidades, salienta-se a diversidade de fatores identificados. Essa diversidade, porém, deriva da existência de apenas 4 respostas.
- No caso dos Politécnicos, verifica-se uma colagem à perspectiva dos membros Docentes/Investigadores, nomeadamente nos dois primeiros fatores, deixando a Gestão Estratégica e Organizacional de ser classificada como muito relevante.
- Salienta-se ainda o facto de os três principais fatores para os membros Externos dos Politécnicos coincidirem com os três principais fatores para os membros Docentes/Investigadores das Universidades, embora com pesos diferentes.

Tabela 9

Fatores-chave muito relevantes na perspectiva dos membros Externos por tipologia de instituição

Externos Universidades		Externos Politécnicos	
Ligação ao Exterior	50,0%	Ensino	56,6%
Articulação Organizacional	50,0%	Ligação ao Exterior	33,3%
Procedimentos Internos	50,0%	Investigação	33,3%
Ensino	25,0%	Empregabilidade	27,8%
Investigação	25,0%		
Gestão Estratégica e Organizacional	25,0%		
Empregabilidade	25,0%		
Motivação das pessoas	25,0%		
Gestão de Recursos Financeiro	25,0%		
Empreendedorismo	25,0%		

Analisando novamente apenas os dois principais fatores, também aqui se verifica a

existência de um elevado nível de consistência no que respeita às Ligações ao Exterior (Tabela 10). A Investigação é o factor que apresenta menor consistência, sendo que o Ensino apresenta consistência apenas ao nível dos Politécnicos.

Tabela 10

Análise cruzada dos membros Externos *versus* tipologia de instituição

	Universidades	Politécnicos	ExternosU	ExternosP
Ensino		x		x
Ligações ao Exterior	x	x	x	x
Investigação	x			x
Gestão Estratégica e Organizacional				
Articulação Organizacional			x	
Procedimentos Internos			x	

Os membros Estudantes também apresentam diferenças. Salienta-se a importância acrescida dada à Investigação, com especial relevo no caso das Universidades, acima do fator Ensino, ao passo que os membros dos Politécnicos concentram a sua atenção no Ensino (Tabela 11). Salienta-se ainda o facto de a Reputação da Instituição aparecer como fator de desempenho no caso dos Politécnicos, e o facto de os membros das Universidade terem uma preocupação mais virada para o funcionamento interno.

Tabela 11

Fatores-chave do DO na perspetiva dos membros Estudantes por tipologia de instituição

Estudantes Universidades		Estudantes Politécnicos	
Investigação	60,0%	Ensino	100,0%
Ensino	40,0%	Investigação	33,3%
Gestão Estratégica e Organizacional	40,0%	Gestão Estratégica e Organizacional	33,3%
Gestão de Recursos Financeiro	40,0%	Reputação da Instituição	33,3%
Articulação Organizacional	40,0%	Empregabilidade	33,3%

Tendo em conta os dois principais fatores, destaca-se o facto de nenhum apresentar consistência (Tabela 12).

Tabela 12

Análise cruzada dos membros Estudantes *versus* tipologia de instituição

	Universidades	Politécnicos	EstudantesU	EstudantesP
Ensino		x	x	x
Ligações ao Exterior	x	x		
Investigação	x		x	x
Gestão Estratégica e Organizacional				x
Reputação da Instituição				x
Empregabilidade				x
Gestão de Recursos Financeiro			x	
Articulação Organizacional			x	

Relativamente aos membros Não Docentes/Não Investigadores o enfoque maior é nas questões internas, não existindo diferenças significativas em função da tipologia de instituição. Destaca-se o facto de serem poucos os fatores identificados (Tabela 13).

Tabela 13

Fatores-chave do DO na perspetiva dos membros Não Docentes/Não Investigadores por tipologia de instituição

Não Docentes/Não Investigadores	Universidades	Não Docentes/Não Investigadores	Politécnicos
Gestão de Recursos Financeiro	100,0%	Gestão Estratégica e Organizacional	100,0%
Responsabilização da Gestão	50,0%	Gestão de Recursos Financeiro	50,0%
		Ensino	50,0%
		Recursos Disponíveis	50,0%

Analisando apenas os factores principais, verifica-se assim um nível elevado de inconsistência, nomeadamente nas Universidades, uma vez que nos Politécnicos o Ensino consegue manter-se como um fator muito relevante (Tabela 14).

Tabela 14

Análise cruzada dos membros Não Docentes/Não Investigadores *versus* tipologia de instituição

	Universidades	Politécnicos	NDocentesU	NDocentesP
Ensino		x		x
Ligações ao Exterior	x	x		
Investigação	x			
Gestão Estratégica e Organizacional				x
Recursos Disponíveis				x
Gestão de Recursos Financeiros			x	x
Responsabilização da Gestão			x	

Analisando as duas tipologias de Instituição em separado, verifica-se que é nos Politécnicos que existe maior nível de consistência. Para além de apresentar 6 cruzamentos em 8 possíveis, o factor Ensino é comum a todas a tipologias de membros (Tabela 15). Nas Universidades o nível de consistência é menor com apenas 4 pontos de cruzamento, sem que nenhum factor seja transversal a todas as tipologias de membros (Tabela 16). Em ambas as instituições os dois principais fatores coincidem com os dois principais factores identificados pelos membros Docentes/Investigadores.

Tabela 15

Análise cruzada das tipologias de membros dos Politécnicos

	GlobalP	DocentesP	ExternosP	EstudantesP	NDocentesP
Ensino	x	x	x	x	x
Ligações ao Exterior	x	x	x		
Investigação			x	x	
Gestão Estratégica e Organizacional				x	x
Reputação da Instituição				x	
Empregabilidade				x	
Recursos Disponíveis					x
Gestão de Recursos Financeiros					x
Responsabilização da Gestão					x

Tabela 16

Análise cruzada das tipologias de membros das Universidade

	GlobalU	DocentesU	ExternosU	EstudantesU	NDocentesU
Ensino		x		x	
Ligações ao Exterior	x	x	x		
Investigação	x	x		x	
Gestão Estratégica e Organizacional				x	
Procedimentos Internos			x		
Gestão de Recursos Financeiro				x	x
Articulação Organizacional			x	x	
Responsabilização da Gestão					x

Em termos globais, e analisando apenas os fatores onde existem interligações, verifica-se que, em 16 interligações possíveis, apenas se encontram 10 (Tabela 17). Salienta-se o seguinte:

- São os membros Docentes/Investigadores e os membros Externos aqueles que mais determinam a perspectiva global sobre DO de uma IES.
- Os membros Estudantes e os membros Não Docentes/Não Investigadores não apresentam níveis elevados de consistência com a perspectiva global.

- Os fatores Ensino e Ligações ao Exterior são aqueles que apresentam maiores níveis de consistência, ambos com 4 cruzamentos em 8 possíveis.
- A Investigação é fator que menos interligação e como tal aquele que tem menor peso para o desempenho.

Tabela 17

Análise cruzada das tipologias de membros das Universidade e dos Politécnicos

	GU	GP	DU	DP	ExU	ExP	EstU	EstP	NDU	NDP	Total
Ensino		x		x		x		x		x	4
Ligações ao Exterior	x	x	x	x	x	x					4
Investigação	x		x				x				2
			2	2	1	2	1	1	0	1	10

6 Conclusões

Uma das principais conclusões reside no elevado número de membros do CG que não caracterizaram o DO de uma IES (47,5%). Tendo em conta as funções do órgão, este é um dado de extrema relevância, demonstrando uma necessidade clara de incrementar a análise do DO nos CG, até porque a frequência dessa análise é uma das principais razões para que um membro do CG o caracterize.

Os membros Docentes/Investigadores são aqueles que mais influenciam a perspetiva geral do DO de uma IES. Sendo certo que esta realidade deriva do facto de se tratarem da tipologia de membros com maior representatividade no órgão, chama-se a atenção para o facto de os quatro principais fatores do DO estarem directamente relacionados com as quatro funções exigidas aos Docentes: (a) actividade docência; (b) actividades de investigação; (c) actividades de extensão externa da instituição; e (d) participar na gestão das instituições (Estatuto da Carreira Docente Politécnica 2009) (Estatuto da Carreira Docente Universitária 2009). Tal circunstância indicia a existência de um elevado nível de influência dos fatores de determinam o DO de uma IES pelos fatores que determinam o desempenho individual dos Docentes, com especial incidência nos Politécnicos. Apesar de haver alguma sintonia na visão sobre o DO, um número mais alargado de membros Externos poderia atenuar esta relação.

Não existe uma consistência elevada entre os diferentes tipos de membros do CG relativamente aos principais factores de DO. Apesar de tudo, são os Politécnicos aqueles

apresentam um nível maior de consistência, mais centrado na afirmação externa da instituição e claramente mais focalizados nos Ensino. Em contrapartida, as Universidades, mais orientadas para a melhoria da sua eficácia e do seu funcionamento, apresentam um nível de consistência inferior. Essa inconsistência é, contudo, acompanhada por uma maior diversidade de opiniões e um maior equilíbrio entre fatores, sendo disso revelador, o número significativo de membros do CG das Universidades que não identifica o Ensino como fator de DO. As claras diferenças naquilo que pode ser entendido como DO de uma IES, quer na perspetivas dos diferentes membros do CG, quer na perspetiva das diferentes tipologias de instituição, revela que os conceitos associados ao DO das IES carecem ainda de um aprofundamento, não podendo ser generalizados.

Verifica-se uma baixa correspondência entre aquilo que os membros Estudantes esperam das IES e aquilo com que os CG, em termos gerais, estão preocupados. No caso dos Politécnicos, salienta-se a diferença de pesos atribuído ao Ensino, e, no caso das Universidades, salienta-se o facto de os membros Estudantes estarem mais orientados para a Investigação e os CG mais orientados para as Ligações ao Exterior. Por sua vez, as Ligações ao Exterior, o segundo mais importante fator de DO e aquele que apresenta maiores níveis de consistência entre os Docentes/Investigadores e Externos, apresenta uma relevância baixa para os membros Estudantes.

Por fim, salienta-se o facto de a perspetiva dos membros Externos dos Politécnicos ser muito semelhante à perspetiva dos membros Docentes/Investigadores das Universidades. Tal realidade não deverá ser alheia ao facto de um número significativo do Externos dos Politécnicos serem académicos ou ex-académicos das Universidades conforme resulta da análise efectuada pelo estudo do Conselho Nacional de Educação (Pedrosa, et al. 2012). Neste âmbito, entre muitos outros aspetos, é interessante realçar o facto de nos membros Docentes/Investigadores dos CG das Universidades estarem preocupados com a Internacionalização, ao passo que os dos Politécnicos estão preocupados com a Empregabilidade. Estes dados são reveladores que as duas tipologias de instituições se apresentam-se em estágios de evolução claramente diferenciados, sugerindo por isso análises de DO também elas diferenciadas.

7 **Bibliografia**

- Barnabè, Federico, e Angelo Riccaboni. "Which role for performance measurement systems in higher education? Focus on quality assurance in Italy." *Studies in Educational Evaluation*, 2007: 302-319.
- Bhatia, Sukhwant S. "Quality Control in Christian Higher Education: The Importance of Evaluating What We Do." *Christian Higher Education*, 2009: 265–279.
- Cave, Martin, Stephen Hanney, MAry Henkel, e Maurice Kogan. *The Use of Performance Indicators in Higher Education - The Chalange of the Quality Movement*. 1ª Edição. Londres: Jessica Kingsley Publishers, 1988.
- Chen, Jui-Kuei, e I-Shuo Chen. "A Pro-performance appraisal system for the univesity." *Expert Systems with Applications*, 2010, 37 ed.: 2108-2116.
- Cherchye, Laurens, Kristof De Witte, Erwin Ooghe, e Ides Nicaise. "Efficiency and equity in private and public education: A nonparametric comparison." *European Journal of Operational Research*, 2010: 563–573.
- Cheung, Hoi Yan, and Alex Wing Ho Chan. "Education and Competitive Economy: how do cultural dimensions fit in?" *Higher Education*, 2010: 525-541.
- Estatuto da Carreira Docente Politécnica*. Decreto-Lei n.º 207 (31 de Agosto de 2009).
- Estatuto da Carreira Docente Universitária*. Decreto-Lei n.º 205 (31 de Agosto de 2009).
- Evenbeck, S., e S. Kahn. "Enhancing learning assessment and accountability: Through communities of practice." *Change*, 2001, 33 (3) ed.: 24–26, 43–49.
- Gomes, José Ferreira. *Aplicação do RJIES: Considerações sobre o governo universitário*. 7 de Fevereiro de 2008.
- Johnes, Geraint, e Jill Johnes. "Higher education institutions' costs and efficiency: Taking the decomposition a further step." *Economics of Education Review*, 2009: 107–113.

Johnes, Jill, e Jim Taylor. *Performance Indicators in Higher Education*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education, 1990.

Johnes, Jill, e Li YU. "Measuring the research performance of Chinese higher education institutions using data envelopment analysis." *China Economic Review*, 2008: 679–696.

Lei n.º 62. (10 de setembro de 2007).

Mano, Margarida, e Maria Marques. "Novos modelos de governo na universidade pública em Portugal (." *Revista de Administração Pública* 46(3) (2012): 721-36.

Marques, Maria. "Modelos de Governo e Gestão Universitária." *Rede Internacional de Gênero e Comércio* Vol. X, nº 19, Janeiro-Junho (2012).

Micheli, Pietro, e Jean-Francois Manzoni. "Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes." *Long Range Planning*, 2010.

Pedrosa, Júlio, Hália Santos, Margarida Mano, e Teresa Gaspar. *Novo Modelo de Governança e Gestão das Insituição de Ensino Superior em Portugal - Análise dos usos do modelo em Insituição Públicas*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação, 2012.

Pires, A. R. *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*. 3ª. Lisboa: Silabo, 2007.

Rymeiter, Catherine. "Governing University: Preceptions and practice of governance and managements roles." *Tertiary Education and Management*, 2009: 137-156.

Tavenas, François. *Quality Assurance: A reference system for indicators and evaluation procedures*. Bruxelas: Publicações EUA (European University Associaton), 2003.