

**Título Evento:** Modelos de Gestão e Governação do Ensino Superior: uma perspectiva global

**Tipo de Evento (Conferência/Seminário/Jornadas/etc.):** Congresso

**Organização do Evento:** Coimbra Centre for Innovative Management da Faculdade de Economia da U. Coimbra

**Data:** 4 e 5 de Setembro de 2008

**Local:** Faculdade Economia da U. Coimbra

**Participante(s) do GEP:** Carla Patrocínio, Marta Pile

**Objectivo:** O Congresso centrou-se no contexto de mudança dos Modelos de Gestão e Governação no Ensino Superior, numa perspectiva global.

Em Setembro de 2007, o RJIES [Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior] introduziu um novo enquadramento de escolhas para as estruturas e modos de governação nas Instituições de Ensino Superior [IES] em Portugal. O ambiente externo de mudança, sendo comum no contexto europeu, onde as IES adaptam a sua acção estratégica face aos desafios da agenda da “Declaração de Lisboa”, caracteriza também o sistema de produção de conhecimento global. Os modelos de governação e de gestão são cada vez mais discutidos numa perspectiva de competitividade, potenciando vantagens e reduzindo desvantagens comparativas entre IES.

Neste contexto, o congresso visou:

- ser um espaço de transferência de conhecimento no âmbito dos modelos de gestão e de governação das Instituições de Ensino Superior, num paradigma de globalização e de mudança no âmbito da Europa do Conhecimento.
- ser um fórum de debate sobre o enquadramento analítico da gestão e governação do Ensino Superior, contribuindo assim para uma melhor compreensão do seu estado actual;
- promover o benchmarking, através da partilha de experiências que poderão inspirar linhas orientadoras e práticas de optimização dos modelos actuais.

**Resumo (principais conclusões):**

A abertura do encontro contou com a presença do Reitor da Universidade de Coimbra que no seu discurso frisou o momento conturbado que as instituições de ensino superior atravessam, fazendo um breve enquadramento da actual situação: os modelos de Gestão e de Governação têm vindo a ser ajustados, numa perspectiva de competitividade, consequência do ambiente externo de mudança. Em Portugal, em particular, e também reflexo do ambiente externo, a publicação do RJIES e a consequente revisão estatutária de todas as IES, tornam este ano especialmente conturbado para as Universidades e Politécnicos do nosso país.

**Conforme previsto no programa, tiveram lugar três sessões plenárias:**

Na discussão do tema “Gestão e Governação num contexto de Mudança” estiveram presentes André Legrand , Presidente Honorário da Universidade Paris-X, Nanterre, Massimo Egidi , Reitor da Universidade Luiss Guido Carli , e Christtina Ullenius, Vice-Presidente da European University Association . Em análise estiveram, em particular, o modelo da Europa Continental em que o Ensino Superior é um serviço público com o preço fixado pelo Estado e o modelo anglo-saxónico, em que o mercado regula o sistema com supervisão do estado.

André Legrand apresentou o exemplo do que se passa em França onde diversas alterações recentes à legislação apontam para um modelo muito semelhante ao que está a ser aplicado em Portugal.

Uma idéia geral: os governos interferirão ou não na gestão das universidades, dependendo do grau de “accountability” (entendida como a capacidade de prestar contas) que elas mostrarem.

A segunda Sessão Plenária foi dedicada ao tema “**Inovação e Modelos de Gestão: o papel das estruturas e das pessoas**” foram relatadas as seguintes experiências:

Bianor Cavalcanti, Director da EBAPE - Fundação Getulio Vargas, Instituição de Ensino, fundada nos anos 40 e sediada no Rio de Janeiro mas com escolas espalhadas em vários estados do Brasil. Relatou o ambiente de competitividade que vivem as IES privadas no Brasil.

Fan Yihong, Directora de Estudos Europeus de Ensino Superior – Centro de Estudos Europeus, Xiamen University, apresentou o modelo chinês em que as transferências de verbas para as IES dependem de indicadores como o número de patentes ou o aumento de receitas próprias.

Asta Pundziene, Directora de Departamento da ISM – University of Management and Economics relatou a sua experiência.

A Discussão do tema “**Avaliação e Qualidade: Perspectivas e Critérios**” contou com a presença de Júlio Pedrosa (Presidente do CNE), Sarsfield Cabral (Pró-Reitor para a melhoria contínua da U. do Porto), Lee Harvey (director para a Investigação e Avaliação da Higher Education Academy) e Emílio Rodríguez Ponce, Presidente da Comissão Nacional de Acreditação no Chile.

Foi relatada a experiência da U. do Porto na criação (2006) do Gabinete para a Melhoria Contínua e na promoção da cultura de avaliação e qualidade desta Instituição, composto por apenas 3 pessoas. Foi considerado um aspecto essencial para o sucesso deste projecto a existência de um sistema integrado de informação, tendo como objectivos prioritários: a auto-avaliação institucional (interna + externa); a monitorização e avaliação dos cursos; a consolidação do sistema de informação/recolha de dados; e a criação de mecanismos de “benchmarking”.

Destacou-se ainda a importância do processo de Auto-avaliação, como ferramenta fundamental para o desenvolvimento de planos de melhoria/garantia da qualidade, sendo o foco principal a identificação/promoção de sistemas de gestão e não tanto a avaliação da qualidade das escolas. Assim, o guião de avaliação segue as seguintes directrizes: foco na estrutura institucional/modelo de governação; análise dos instrumentos de suporte aos processos de decisão; e por último, a relevância dos processos e mecanismos internos de monitorização (resultados).

Lee Harvey reforçou as diferenças entre uma auditoria e uma avaliação, referindo que as auditorias apenas se concentram nos mecanismos de avaliação e controlo da qualidade, não havendo juízos de valor como nas avaliações, que são sumativas, têm consequências e normalmente são realizadas por área científica.

Emílio Rodríguez Ponce apresentou o modelo Chileno de gestão Universitária, destacando o facto de existir propaganda enganosa como método de atração de “clientes” associada à falta de regulação e de qualidade do ensino superior chileno.

Referiu ainda que as universidades, no âmbito da sua missão, deverão ter objectivos estratégicos e operacionais (prioridades), com indicadores específicos e mensuráveis (% de retenção, % de alunos inseridos no mercado de trabalho, % de conclusão/taxa de sucesso, etc).

Assim, a acreditação de processos leva vários anos no Chile, e o sistema nacional de garantia de qualidade está de tal modo consolidando que a acreditação não é apenas um selo de qualidade. A acreditação é, ainda, a base para a atribuição de crédito para garantir o financiamento, atribuição de bolsas pós-graduação etc. Além deste reconhecimento nacional dos processos, o Chile participa em reconhecimentos semelhantes em países de toda a América do sul.

Foi possível assistir às seguintes sessões paralelas:

### Tema I: Structural Changes in the System

Moderador: Fernando Casani (Universidad Autónoma de Madrid)

- *Bologna at the basis*

**Reinhard Kahle** (Universidade Nova de Lisboa). O autor da comunicação assume a sua posição “contra o Processo de Bolonha” e pretendia demonstrar que as decisões tomadas, desde 1999 (políticas) até à efectiva implementação do processo de Bolonha haviam sido destituídas de fundamento e comunicação entre os parceiros envolvidos e, por esses motivos, o Ensino Superior em Portugal, em particular é de pior qualidade após a entrada em funcionamento dos ciclos de estudo “3+2”.

- *Historic Evolution of the University of Macau's Governance and Management Model*

**Rui Martins; Paulo Canelas** (Universidade de Macau) - A Comunicação de Paulo Canelas foi acerca do ajuste que o modelo de gestão e governação da Universidade de Macau em consequência da recente independência do território e do crescimento sócio económico da china.

A Universidade de Macau, criada em 1988 por interesses privados de Hong Kong e adquirida em 1991 pelo Governo de Macau, com a intenção deliberada de a tornar Instituição Pública e com a finalidade de servir a população de Macau; tem sofrido uma miscelânea de influências históricas (Inglesa, Portuguesa, Chinesa) e uma marcada influência de interesses económicos e políticos.

As decisões têm sido sempre tomadas com um grande sentido de pragmatismo, fruto do misto de culturas, e a evolução tem sido reformista e não revolucionária.

Em termos de gestão, foi referida a enorme flexibilidade financeira/patrimonial (orçamento sempre acima do necessário), a par da facilidade de contratação de pessoal docente e não docente, sendo as equipas profissionais (reitor, vice-reitor e responsáveis por disciplinas) seleccionadas pelo método de recrutamento “head-hunting”.

Recentemente, na Universidade, têm sido adoptados planos de desenvolvimento e têm sido criadas redes de cooperação internacional, que envolvem docentes e estudantes, em projectos académicos de prestígio.

O autor relatou encontrar uma motivação forte nos estudantes e nos docentes sem paralelo.

- *An Overview of Ibero-American Higher Education Institutions*

**Tomás Patrocínio; Marisa Silva; Margarida Mano; Luísa Cerdeira** (Universidade de Coimbra / Universidade de Lisboa) - apresentação e análise dos resultados da pesquisa feita pela Rede de Administradores das Universidades Ibero-Americanas relativamente às dimensões de governação: autonomia financeira, recursos humanos e fontes de financiamento.

Resultados Provisórios da EUA (Fev. 2008): Verifica-se uma grande diversidade nos padrões de financiamento nacional da IES de um mesmo país: as principais diferenças encontradas situam-se ao nível das interpretações e significados atribuídos aos termos FINANCIAMENTOS, como por exemplo regras contabilísticas, regimes de impostos, investimentos em bens imóveis finalidades dos modelos contabilísticos e capacidade de identificação dos custos, e AUTONOMIA. Quanto a esta última conclui-se haver uma urgente necessidade de fazer uma profunda avaliação da forma como esta é exercida.

Resultados do estudo da Rede de Administradores das Univ. Ibero Americanas: Tal como parece decorrer do estudo da EUA, existe uma diversidade significativa de fontes de financiamento podendo estas ser nacionais públicas, nacionais privadas ou internacionais (o Brasil é onde se encontra maior

diversidade)

Deste estudo destaca-se o facto de ter sido constatado o facto de serem Portugal e a Republica Dominicana dos Países que recebem níveis mais baixos de financiamento nacional público.

## **Tema 2: Gestão Pedagógica**

Moderador: A. Gomes Ferreira (Universidade de Coimbra)

- *Metodologia PBL: Um desafio para a melhoria do desempenho no ensino superior profissionalizante?*  
**Margarida Pinheiro** (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro / Universidade de Aveiro) – apresentação dos dados de um estudo sobre a aplicação da Metodologia PBL no ensino politécnico.
- *O papel do coordenador de curso de graduação: Um estudo de caso em uma IES privada na cidade de Salvador-BA*  
**Adeimival Júnior; Selma Mosqueira;** Raimundo Leal (Faculdade Dois de Julho) – A expansão das IES privadas no Brasil a partir dos anos 90, tem conduzido a um aumento constante da concorrência entre IES privadas. Esta nova mentalidade tem levado as IES a procurarem profissionais cada vez mais qualificados e a impor cada vez mais competências para o desempenho de funções dos seus colaboradores, com especial destaque para o desempenho de funções do Coordenador de Curso. O Coordenador de Curso, actualmente, deve assumir funções que abrangem quatro áreas específicas: políticas de gestão, académicas, e institucional. Foram referidos alguns trabalhos (Andreia Cavalheiro) no âmbito da definição das atitudes, habilidades e conhecimentos que um Coordenador de Curso deverá ter.
- *O Valor das Pessoas nas Organizações*  
**Catarina Providência** (Universidade de Coimbra) - este tema não foi apresentado

## **Tema 3: Qualidade: do Sistema à Responsabilidade Social**

Moderador: António Martins (Universidade de Coimbra)

- *Uma aposta na garantia da qualidade: a avaliação das unidades curriculares no IST*  
**Carla Patrocínio; Marta Pile** (Instituto Superior Técnico - GEP) – Apresentação do recentemente criado “Subsistema de Garantia da Qualidade das Unidades Curriculares dos cursos do IST”. O IST tem vindo a promover uma reflexão interna sobre a sua política de qualidade visando a adaptação às melhores práticas europeias e, como resultado, está a desenvolver um Sistema Integrado de Garantia da Qualidade cujo primeiro modulo é o das suas unidades curriculares (QuC). O QuC prevê uma avaliação semestral de cada uma das unidades curriculares dos cursos com os objectivos centrais de monitorizar o seu funcionamento, promovendo a melhoria contínua dos processos de ensino, aprendizagem e avaliação do aluno a par do seu envolvimento nos mesmos. A responsabilidade da avaliação das unidades curriculares é do Conselho pedagógico do IST, conta com a participação activa dos vários intervenientes no processo de ensino e inclui uma análise:
  - da organização, planeamento e resultados das unidades Curriculares (disponível no sistema

informático);

- o da percepção dos alunos sobre as unidades curriculares (inquérito anónimo carácter obrigatório, lançado aos alunos);
- o dos conteúdos dos Relatórios de discência (preenchidos pelos delegados de ano);
- o e dos conteúdos dos Relatórios de docência (visando uma autoavaliação do corpo docente).

São definidos procedimentos para divulgação dos resultados, adoptando-se medidas específicas quando detectados resultados insatisfatórios. Tendo sempre presente a promoção da melhoria contínua, em determinadas situações a unidade curricular pode ser alvo de auditoria.

- *Perspectivas dos estudantes sobre a qualidade do ensino*

**H. Pires, I. Fialho, J. Saragoça, J. Bonito** (Universidade de Évora) – apresentação dos resultados preliminares de um projecto que pretende encontrar uma relação entre a qualidade do ensino, nas dimensões “empenho dos docentes” e “metodologias do curso” e a percepção dos estudantes relativamente a esta.

Para a elaboração do estudo foi aplicado um questionário a uma amostra de 78 estudantes do 1º ano numa IES situada no Alentejo. Os dados foram recolhidos no final do ano lectivo 2007/08 junto duma amostra de 78 estudantes.

Os resultados obtidos e sua posterior análise estatística permitiram aos autores comprovar a relação positiva existente entre as dimensões estudadas e a melhoria da prestação académica dos estudantes.

- *A qualidade percebida pelos estudantes: uma abordagem na óptica do marketing de serviços*

**Gonçalo Alves; Pedro Ferreira** (Instituto Português de Administração de Marketing) – apresentação dos resultados da aplicação do instrumento SERVQUAL no ensino para aferir a percepção que o cliente (estudante) tem das dimensões tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança e empatia.

Muito embora na literatura se encontre a aplicação desta ferramenta no ensino, os resultados deste estudo parecem indicar que o estudante não tem percepção destas dimensões. Apesar de não se poder provar a total aplicabilidade da ferramenta ao ensino, as dimensões capacidade científica e pedagógica dos estudantes, a atenção dada aos estudantes, a reputação e a credibilidade da instituição, os registos académicos, a tecnologia disponível e o envolvimento dos docentes e funcionários são considerados, pelos estudantes como características fundamentais para a definição da qualidade do ensino.

- *A Responsabilidade Social do ensino superior um desafio para a qualidade*

**Cristina Mendonça; Eduardo Ganilho** (IPCDVS - Universidade de Coimbra) – resenha histórica da responsabilidade social das Universidades e apresentação teórica das normas internacionais e da NP 4469 -I:2008

No encerramento do congresso, a cargo da Administradora da Universidade de Coimbra, foi salientada a pertinência do tema, que permitiu efectivamente a partilha de experiências entre os participantes, referindo ainda que este o evento contou com a participação de conferencistas oriundos de 15 países.

**Mais informações** (endereços internet/endereço ficheiros PDF na pasta do servidor, programa, etc):  
<http://www.gmmhe.com/>