

# Aplicabilidade do modelo de gestão por processos às instituições de ensino superior

António Ramos Pires

Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Tecnologia de Setúbal  
anpires@est.ips.pt

Rodrigo Teixeira Lourenço

Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Tecnologia de Setúbal  
rlourenc@est.ips.pt

**Resumo:** Actualmente as Instituições de Ensino Superior defrontam-se com um novo contexto de actuação. A adopção de abordagens normalizadas, que olhem para estas instituições como um grupo de grupos incompletamente ligados e em que as áreas funcionais (ex: departamentos ou as áreas científicas) apareçam como grupos flexíveis e interligados de fluxos de informação, poderá contribuir simultaneamente para responder ao imperativo da implementação de sistemas da qualidade e à necessidade de uma gestão mais assertiva e eficiente dos recursos. A gestão por processos apresenta-se como uma das abordagens que melhores condições terá de adaptação a estas instituições, tendo em conta as suas características muito particulares. Desse modo, pretende-se apresentar um estudo exploratório centrado na aplicabilidade da gestão de processos às Instituições de Ensino Superior.

**Palavras-chave:** Ensino Superior, qualidade, eficiência, gestão por processos, indicadores, monitorização.

**Abstract:** Higher Education Institutions currently face a new context for action. The adoption of standardized approaches, which understand these institutions as a group of incompletely linked groups where the functional areas (scientific areas or departments) appear as flexible and interconnected groups of information flows, can contribute both to respond to the imperative of quality systems implementation and to the need for a more incisive and efficient management of resources. Taking into consideration the particular needs of such Institutions, process management is one of the approaches that better meets

their needs. The article aims to present an exploratory study centred on the applicability of process management in Higher Education Institutions.

**Keywords:** Higher education, quality, efficiency, process management, indicators, monitoring.

---

## 1. O novo contexto do Ensino Superior

Actualmente as Instituições de Ensino Superior (IES's), nomeadamente as portuguesas, defrontam-se com um novo contexto de actuação, caracterizado por: (1) uma lógica de mercado onde é evidente a preocupação com a melhoria do desempenho tendo em vista um cada vez melhor posicionamento estratégico e concorrencial; (2) um mercado alargado a nível europeu e mundial onde as fronteiras físicas deixaram definitivamente de ser limites de actuação, assumindo-se a mobilidade nacional e internacional como um dos pilares do desenvolvimento; (3) novos modelos de gestão orientados para a eficiência e eficácia, onde a gestão de recursos e a qualidade assumem especial relevância; e (4) uma nova filosofia de regulação onde os novos processos de acreditação, quer ao nível dos cursos quer ao nível das instituições, assumirão um papel central.

O Processo de Bolonha, que se assume como o movimento europeu de modernização do Ensino Superior, é naturalmente um dos principais responsáveis por este novo contexto. Proporcionando novas perspectivas das metodologias e práticas pedagógicas, cada vez mais centradas no aluno, no estudo autónomo, na capacidade de investigação e no estudo acompanhado, consubstanciando «a transição de um sistema de ensino baseado na transmissão de conhecimentos para um sistema baseado no desenvolvimento das competências dos estudantes, em que as componentes de trabalho experimental ou de projecto, entre outras, e a aquisição de competências transversais devem desempenhar um papel decisivo» (Decreto-Lei n.º 107/2008 de 25 de Junho), veio trazer novos desafios às IES's, baseados em três pilares fundamentais: (1) o sistema de graus; (2) a garantia da qualidade; e (3) o reconhecimento de graus e mobilidade (Heitor, 2009)

Estas novas perspectivas são consideradas, de uma forma generalizada, de difícil implementação, sendo aliás muitos aqueles que subscrevem a afirmação de que «é sempre difícil mudar as pessoas e as instituições. Tais mudanças para serem profundas e significativas, requerem recursos financeiros e humanos, e requerem tempo para ser interiorizado na cultura e na prática institucional» (Relatório de concretização do Processo de Bolonha na Universidade do Minho, pág. 23), uma vez

que exigem necessariamente uma gestão de recursos mais assertiva e eficiente, com uma progressiva minimização de desperdícios e uma nova perspectiva de melhoria contínua. Todavia, tem sido largamente recomendado por instituições como a *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) e a *European Association University* (EUA) e consensual no meio académico e político, a necessidade de as IES's adoptarem sistemas da qualidade e de melhoria contínua, aos quais estejam associados processos efectivos de tomada de decisão, por vista a que o processo de melhoria tenham um efeito concreto na actividade administrativa, financeira, científica e pedagógica destas instituições. Segundo a EUA, há uma necessidade de as IES's desenvolverem um processo para a qualidade, com uma boa estratégia de informação no sentido de promover uma cultura da qualidade interna, onde não sejam as unidades da qualidade as únicas responsáveis por essa qualidade, mas sim uma responsabilidade de todos os elementos da organização.

O importante será que cada IES se veja como uma verdadeira instituição autónoma e que ela própria defina os seus parâmetros de qualidade desde que possua indicadores de performance internos e externos associados à educação e à investigação (EUA, 2009). «O Ensino Superior desempenha ou deve desempenhar um papel de especial relevo no desafio global de construção da nova sociedade baseada no conhecimento. Para isso deve dar-se particular atenção à consolidação dos pilares em que deve assentar a sua evolução, designadamente o pilar da cidadania, o pilar da cultura, o pilar da ciência e o pilar da inovação, integrando este último a qualidade e competitividade, o que pressupõe modelos de gestão eficientes e avaliação oportuna» (Simão et al, 2002)

Nesse sentido a abordagem que apresentamos centra-se em compreender até que ponto a utilização da gestão por processos poderá contribuir simultaneamente para responder ao imperativo da implementação de sistemas da qualidade e à necessidade de uma gestão mais assertiva e eficiente dos recursos por parte das IES's.

---

## 2. A Gestão por Processos

A gestão por processos, na sua forma mais genuína, significa uma mudança drástica na forma de gestão das organizações, porque separa o controlo e poder sobre as pessoas (gestores das áreas funcionais) e o controlo e poder sobre o resultado do trabalho (gestores dos processos). A visão de uma organização como uma rede interligada e interactuante de processos através dos quais se alcançam os

objectivos pretendidos consagra como boa prática de gestão contributos teóricos e práticos de diversos autores e proveniências (Bryne, 1993; Champy, 1995; Gardner, 2001; Hammer e Stanton, 1999; Kaplan e Norton, 2000; 2000; McCormack, 2001; Porter, 1985). Este entendimento implica no âmbito de um Sistema de Gestão da Qualidade, nomeadamente o seguinte:

- A identificação e caracterização adequada dos processos;
- A atribuição de responsabilidades pela sua gestão/coordenação;
- A avaliação da sua eficácia;
- A melhoria de desempenho dos processos.

As unidades funcionais das organizações começam a deixar de ser consideradas como um conjunto discreto e isolado com fronteiras muito bem definidas. A tendência crescente para serem vistas como grupos flexíveis e interligados de fluxos de informações que atravessam horizontalmente as unidades em que agrupam as actividades é uma realidade que encontra as suas raízes nos movimentos de Reengenharia (Hammer e Stanton, 1999), JIT (Just in Time – Have, Ten et al, 2003) e ABM (Activity Based Management – Coopers e Lybrand, 1990). As organizações passam a ser vistas como um grupo de grupos incompletamente ligados.

Apesar das enormes e importantes mudanças operadas nas organizações, tais como as integrações dos processos principais das actividades, a eliminação de actividades/tarefas que não acrescentavam valor, muitas organizações não mudaram, no essencial, a sua forma de gestão. Apesar das mudanças radicais nos processos, essas organizações não experimentaram melhorias, mas pelo contrário tendem a caminhar para a fase de declínio do seu ciclo de vida (Gardner, 2001). As tentativas para horizontalizar as organizações, focalizando os esforços e recursos no(s) Macro(s) Processo(s) Operacional(ais), bem como as soluções encontradas ao nível da coordenação transfuncional, sofrem o efeito de atracção da estrutura vertical, conseguindo, esta, muitas vezes, recuperar o poder e o controlo sobre as operações, os objectivos e níveis de desempenho de toda a organização, independentemente das soluções organizativas.

De acordo com Walsh (1995), Deming observou que a departamentalização funcional dos diferentes corpos de uma organização constitui o maior obstáculo à melhoria da qualidade. Os objectivos dos processos que fornecem «valor ao cliente» e à organização são com frequência esquecidos e preteridos em favor dos objectivos das áreas funcionais tradicionais. A gestão por processos, para existir e ser benéfica, não tem de destruir as áreas funcionais, nem viver em estado de conflito com as mesmas. É possível encontrar formas de sincronizar os esforços, recursos e objectivos. As áreas funcionais e os processos têm de coexistir e cooperar (Hammer e Stanton, 1999).

A definição de objectivos deve ser partilhada, isto é negociada com as pessoas, e não podem ser só os objectivos a ser avaliados, mas também o envolvimento, a participação e a criatividade, porque, nomeadamente alguns objectivos podem ter sido mal definidos e as pessoas não podem ser responsabilizadas por isso. Se os objectivos não foram atingidos há que identificar quais os níveis responsáveis por esse facto. A gestão por processos conduz à necessidade dum estilo de gestão cooperativo e participativo em que as responsabilidades da Direcção Executiva, gestão intermédia e operativos são elevadas.

---

### **3. As Instituições de Ensino Superior e a Gestão por Processos**

As metodologias e técnicas de gestão empresarial, de uma forma geral, têm estado afastadas das instituições públicas portuguesas em geral, e das IES's em particular, nomeadamente no que diz respeito às questões da qualidade e da melhoria contínua. Aliás, as organizações da Administração Pública em geral tendem a ter apenas os indicadores obrigatórios por lei, verificando-se, com frequência, que o seu cumprimento não constitui objectivo a prosseguir, encontrando-se indicadores e objectivos não relacionados com os tipos de serviços prestados e os tipos de clientes que servem.

Porém, ao longo dos últimos anos, tem-se vindo a intensificar exemplos de avanços concretos nestas temáticas, nomeadamente ao nível das IES's, como é o caso da Universidade de Coimbra. Contudo, julgamos estar ainda por aprofundar e explorar a adopção efectiva de diferentes modelos de gestão que tenham por base o ciclo de gestão interno – planeamento, actividade, controlo e acções correctivas – e que coloquem o processo de tomada de decisão como a peça fundamental no processo da melhoria contínua. Aliás, Espanha, país que tem dado passos importantes no que respeita à implementação de sistemas de gestão da qualidade nas suas IES's, admite haver uma ausência de mecanismos de tomada de decisão para a implementação de melhorias (Agência da Qualidade da Catalunha, 2009). Actualmente está em curso um programa ambicioso, liderado pelas agências de acreditação espanholas, designado por AUDIT – Sistemas internos de Garantia da Qualidade, que, dividido em três fases, procura: (a) favorecer a implementação de sistemas da qualidade; (b) avaliar os sistemas da qualidade implementados; e (c) racionalizar os sistemas de qualidade existentes.

De facto, as IES's assumem características muito específicas que derivam, quer das suas actividades, da sua dimensão, quer ainda do seu enquadramento de gestão e de autonomia que a lei consagra. Com estruturas organizacionais pouco claras, pouco flexíveis, de difícil definição e com linhas hierárquicas muito ténues, os processos de tomada de decisão apresentam-se muito espartilhados por diferentes órgãos maioritariamente colectivos, independentes entre si e muitas vezes com visões claramente opostas sobre os objectivos da instituição. São, aliás, instituições que evidenciam particulares dificuldades de gestão, com uma enorme dificuldade em definir objectivos e estratégias partilhados e aceites pela globalidade da estrutura, uma vez que cada componente dessa mesma estrutura apresenta uma visão, uma estratégia e objectivos próprios muitas vezes contraditórios e na maioria dos casos pouco integrados. Para além disso, existe um sistema de ocupação de cargos de chefia com elevada rotatividade, provocando uma incapacidade geral de promover um processo sustentado de melhoria contínua. Por outro lado, no que respeita às actividades centrais de uma IES, nomeadamente as actividades de Ensino/Aprendizagem (ex.: cursos de licenciatura) apresentam-se com processos muito transversais, com múltiplos actores com responsabilidades de tomada de decisão, alguns deles ao mesmo nível mas com pouca coordenação, com ciclos de realização muito longos e com pouco consenso sobre quem são os verdadeiros destinatários/clientes.

Todas estas características, em nosso entender, reforçam a necessidade de abordagens normalizadas, nomeadamente de abordagens que olhem para as IES's como «um grupo de grupos incompletamente ligados» (Weick, 2003, p. 380) em que as áreas funcionais, como sejam os departamentos ou as áreas científicas, não apareçam como um conjunto discreto e isolado com fronteiras muito bem definidas, pelo contrário, apareçam como grupos flexíveis e interligados de fluxos de informação, que atravessem horizontalmente as actividades funcionais da instituição e que estejam na base da adopção de modelos de gestão transparentes que permitam integrar o economicismo na visão humanista e confirmem maior capacidade de decisão (Simão, 2002).

A gestão de processos, devidamente adaptada e adequada a esta realidade, poderá ter aqui um papel fundamental nessa abordagem normalizada, uma vez que, tal como foi abordado do ponto anterior, vê uma organização como uma rede interligada e interactuante de processos através dos quais se alcançam os objectivos pretendidos. Para tal, será necessário que as IES's clarifiquem a sua missão e visão, com ênfase na capacidade de fornecer aos seus destinatários/clientes produtos e serviços de reconhecido valor social, ambiental, cultural e económico. Para todo o efeito, a missão das áreas funcionais, terá de ser reformulada: continuando a ser responsáveis pelas actividades, mas centralizando a sua actividade na formação de especialistas (qualificações e competências no caso do Ensino/Aprendizagem) e

assim fornecendo os recursos requeridos às equipas interfuncionais gestoras dos processos (ex: coordenadores de cursos), perdendo progressivamente a missão de conceber e gerir os processos transversais (ex: licenciaturas), nomeadamente o controlo sobre os resultados dos mesmos. Segundo Carneiro (2001), quando se refere à evolução dos sistemas educativos. «a gestão horizontal elimina os escalões numerosos entre o topo e a pirâmide de poder e a base executiva. Os centros decisórios penetram as próprias estruturas executivas de molde a manterem uma elevada capacidade de inflectir rotas e percursos em função da avaliação permanente da marcha do sistema. Não interessa tanto ou somente o resultado medido por índices mais ou menos sofisticados ou parametricamente elaborados, mas essencialmente uma informação humanamente relevante e orientadora do funcionamento do sistema. O processo é tão ou mais importante que o produto final».

---

## 4. Abordagem a um Modelo de Gestão por Processos para o Ensino Superior

A definição do que entender por qualidade do ensino superior em geral e da qualidade do ensino ministrado numa IES é uma tarefa difícil pela diversidade dos pontos de vista, mas não deve ser obstáculo a iniciativas de melhoria. Neste sentido, é necessário definir o campo de intervenção, os resultados desejados, bem como identificar uma plataforma de consenso, onde as acções possam ser ancoradas e justificadas. Em nosso entender, a qualidade não pode ser entendida se se esquecerem as saídas, sob pena de se cair em incoerência, o que justifica esta proposta de trabalho. O Instituto Politécnico de Setúbal, através da Unidade para a Qualidade e a Avaliação (UNIQUA/IPS), tem vindo a desenvolver um estudo exploratório relativamente à aplicabilidade do modelo de gestão de processos à sua realidade, não só como modelo de garantia da qualidade, mas também como modelo de monitorização da actividade desenvolvida e de apoio efectivo à gestão no sentido da melhoria contínua e de uma cada vez melhor assertividade na gestão dos recursos e satisfação dos destinatários/clientes.

Tendo em conta que uma IES baseia a sua missão em três actividades de topo – Ensino/Aprendizagem, Investigação & Desenvolvimento e Prestação de Serviços – estes foram concebidos como sendo os macro-processos operacionais, ou seja, os processos à volta dos quais toda a actividade da instituição se relaciona e para os quais todas as outras actividades contribuem de forma directa ou indirecta. Apesar

do carácter aglutinador dos macro-processos, existem outros processos que não estando integrados nestas três vertentes, e não se relacionando directamente com a missão da instituição, assumem especial importância na sua gestão global. São eles de dois tipos: (1) os processos que condicionam todos os processos e actividades da instituição, inclusivamente os macro-processos, que classificamos de processos integradores, e que assumem a responsabilidade pela convergência organizacional, através do estabelecimento de formas globais de actuação interna e externamente, e (2) os processos centrados em apoiar as estruturas internas e os processos que daí decorrem, que classificamos de processos de suporte, e sem os quais a organização dificilmente atingiria os seus objectivos.

No caso dos processos integradores, foram identificados quatro:

- **Gestão estratégica e desenvolvimento da organização**, que visa alcançar e manter vantagens distintivas e sustentáveis a longo prazo, respondendo a ameaças e oportunidades da envolvente e gerindo os recursos globais.
- **Gestão dos recursos humanos**, que pretende contribuir para o crescimento da organização através da atracção, desenvolvimento e retenção dos melhores recursos humanos, fomentando um clima e uma cultura motivante, de modo a estes se comprometam com os objectivos globais da organização e especificamente com uma estrutura ágil, dinâmica e flexível.
- **Gestão global da qualidade**, que se prende com a gestão de todo o processo da qualidade, incluindo o estabelecimento de orientações de carácter sistemático e permanente no âmbito da qualidade.
- **Gestão do conhecimento**, que procura criar, adquirir, actualizar e disseminar informação, interna e externamente, associada à actividade da instituição, tendo em vista a utilização do conhecimento produzido sobre a organização na definição dos objectivos tendo por fim o benefício organizacional.

No que respeita aos processos de suporte foram identificados três:

- **Aprendizagem organizacional**, que visa a melhoria das acções organizacionais através da aquisição e utilização de novos conhecimentos tendo em vista os processos de mudança e de melhoria continua.
- **Gestão administrativa e financeira**, que pretende assegurar a cabimentação de todas as actividades da instituição e o normal funcionamento administrativo.
- **Recursos e infra-estruturas**, que pretende assegurar os recursos materiais necessários e suficientes para o funcionamento adequado da instituição aos serviços prestados.



Desta classificação surge aquilo a que designamos de modelo global de processos da instituição, que engloba os macro-processos, os processos integradores e os processos de suporte, e que apresentamos na figura 1.

**Figura 1 – Modelo Global de Processos**



Apesar de o modelo e os respectivos processos acontecerem de forma relativamente idêntica em todas as Escolas, a verdade é que não tem existido uma tradição de complementaridade, sendo raros ou mesmo nulos processos transversais às diferentes Unidades Orgânicas, ficando essa complementaridade, na maioria das situações, enquadrada nos serviços da presidência da Instituição. Esta realidade deriva, na sua essência, da autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira, uma das características fundamentais das IES's em Portugal. Nesse sentido, decidiu-se que as áreas educativas (ou Escolas) deveriam balizar a análise dos processos. Por outro lado, e tendo em conta que a questão primordial na abordagem de processos, e de certa forma sucesso de sua implementação, passa pela identificação e caracterização adequada dos processos, e uma vez que qualquer que seja o macro-processo, ele necessita de outros processos que o suportem, procedeu-se a estudo mais aprofundado do macro-processo Ensino/Aprendizagem, por ser aquele que simultaneamente mais tem sido alvo de discussão e preocupação, e por se tratar do macro-processo ao qual maiores recursos estão afectos e sobre o qual existe menor controlo, com o intuito de compreender os diferentes níveis de processos existentes numa IES's. Deste estudo foram identificados quatro níveis, para além

dos já mencionados macro-processos e das áreas educativas, o que perfaz um total de 6 níveis, os quais apresentamos na pirâmide de processos – figura 2.

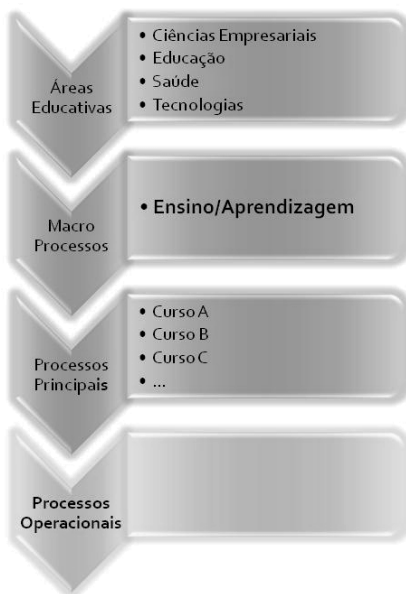
**Figura 2 – Pirâmide de Processos**



No que respeita aos processos integradores e de suporte, apesar de não aparecerem na hierarquia de processos, eles apresentam-se ao mesmo nível dos macro-processos, o que significa que a esses se deverá aplicar a mesma classificação descrita na pirâmide aos processos em geral. Por outro lado, é de referir que nem sempre todos os níveis se aplicam a todos os macro-processos, processos integradores ou processos de suporte, podendo existir situações em que se passa do nível 2 para o nível 4, se assim se entender ser mais claro. Por último, ainda relativamente à pirâmide de processos, será de referir que se trata de uma primeira abordagem, e como tal poderá vir a sofrer alguns ajustes conforme se sinta necessidade de criar mais níveis ou de reclassificar alguns. O mesmo acontece com o modelo global de processos, caso se sinta necessidades de criar outros processos integradores e de suporte ou de alterar a designação de algum dos já existentes.

Conforme já referimos, no desenvolvimento do estudo temos vindo a aprofundar o macro-processo Ensino/Aprendizagem, por ser também aquele com o qual estamos mais familiarizados. Tendo em conta que este macro-processo materializa-se através de realizações de cursos ou formações (sejam eles de licenciatura, mestrado, doutoramento, pós-graduações ou de outras tipologias – curta-duração/especialização), estes (Cursos) foram identificados como sendo os Processos Principais. De forma a obter uma melhor visualização da hierarquia de processos, apresentamos a figura 3, que representa os processos associados a cada um dos níveis, em função da linha vertical que se segue.

**Figura 3 – Processos Operacionais**



Entendendo os processos operacionais como sendo aqueles que sustentam a efectivação do processo principal, foram identificados seis processos de nível quatro respeitantes ao processo principal Cursos, apresentados na figura 4. De salientar que na identificação destes processos a saída de um processo operacional constitui uma entrada do processo seguinte, ou de um outro processo posicionado mais à frente da cadeia. Admitamos por exemplo o processo operacional Concepção e Revisão Curricular de determinado curso. Esta concepção e revisão deveria sempre derivar de uma análise efectuada às diferentes variáveis que a podem influenciar, como seja o mercado em termos gerais, a sociedade, a concorrência, as necessidades das empresas, as expectativas dos estudantes, as políticas públicas, entre outras. Assim, essa análise deveria ser efectuada no processo operacional Necessidades e Expectativas, imediatamente anterior àquele.

**Figura 4 – Processos Operacionais**



Por sua vez, cada um dos processos operacionais identificados divide-se em sub-processos, que no fundo são a concretização dos processos operacionais. No seguimento do nosso estudo temos vindo a centrar as nossas atenções no processo operacional Realização. Neste caso foram identificados seis sub-processos:

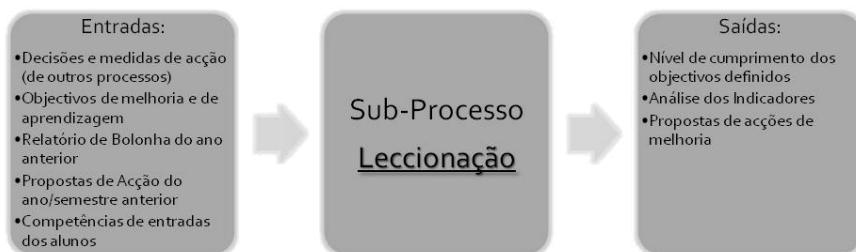
- **Admissão de Alunos**, que visa conhecer o perfil ou perfis dos estudantes admitidos de modo a adoptar estratégias pedagógicas, científicas e de organização, adequadas a esses perfis.
- **Planeamento Anual**, que procura definir os objectivos, as medidas de acção e os planos operacionais para cada um dos anos lectivos.
- **Leccionação**, que procura conhecer as diferentes problemáticas associadas à leccionação das Unidades Curriculares, tendo em vista a tomada de decisões para a melhoria continua dessa mesma leccionação.
- **Avaliação**, que pretende uma progressiva adequação das metodologias de ensino e dos mecanismos de avaliação às necessidades de aprendizagem, sucesso e aquisição de competências.
- **Mobilidade**, que tem por objectivo conhecer os níveis de mobilidade e o perfil associado, quer nas entradas quer nas saídas (alunos, docentes e funcionários) de modo a criar mecanismo para o seu incremento e consolidação.
- **Monitorização**, que visa verificar a adequação dos diferentes sub-processos do processo operacional realização, tendo em vista garantir a existência de mecanismos de tomada de decisão efectiva.

Por último, associados a cada um destes sub-processos está um conjunto de actividades que actualmente encontram-se ainda em fase de classificação. Todavia, temos vindo a identificar um conjunto de indicadores para cada um dos sub-processos identificados, para que seja possível criar desde já alguns instrumentos reais de análise e de monitorização dos mesmos, como forma de validação dos indicadores e da sua relevância como medida de eficácia do sub-processo em causa. Na identificação destes indicadores procurou-se dar resposta a quatro características fundamentais: (1) estar próximo das actividades, de modo a permitir um conhecimento aprofundado das mesmas; (2) haver a possibilidade de agrupamento por níveis, associados à hierarquia de processos definida, mas mantendo-se sempre um conjunto coerente de análise (por exemplo, quando falamos de taxa de sucesso, um dos indicadores incontornáveis do sub-processo avaliação, ela deve ser analisada por Unidade Curricular, por ano curricular, embora estas duas situações ainda não estejam enquadradas formalmente no modelo apresentado, por curso, por área educativa e na globalidade da instituição); (3) serem quantificáveis de modo a permitirem uma comparabilidade não só em termos evolutivos, mas também em termos

institucionais; e (4) a informação ser de fácil recolha de informação. Esta última característica é aliás de extrema importância e admitimos que alguns dos indicadores já definidos poderão vir a não ser usados no curto prazo devido à incapacidade ou extrema dificuldade do actual sistema de recolha de informação.

Tomemos como exemplo o sub-processo Leccionação – (figura 5) – dentro do processo operacional Realização de cursos. Tratando-se de um processo que tem por objectivo conhecer as diferentes problemáticas associadas à leccionação das Unidades Curriculares (UC's), tendo em vista a tomada de decisões para a melhoria continua dessa mesma leccionação, conforme já foi identificado, apresenta como entradas: (1) as decisões e propostas de medidas de acção de outros processos; (2) os objectivos de melhoria e de aprendizagem definidos; (3) os relatórios do ano anterior, nomeadamente os de Bolonha, (4) as propostas de acção de melhoria do ano/semestre anterior; e (5) as competências de entradas dos alunos. Como saídas: (1) nível de cumprimento dos objectivos definidos; (2) análise dos Indicadores; e (3) propostas de acções de melhoria.

**Figura 5 – Sub-processo Leccionação**



Apresentamos de seguida alguns dos indicadores já identificados que se encontram associados a este sub-processo:

1. Grau de cumprimento do programa
2. Taxa de horas lectivas normais/horas previstas
3. Taxa de horas leccionadas/horas previstas
4. Número de horas tutoriais
5. Número de horas de recuperação
6. Número de horas de atendimento
7. Taxa de propostas de melhoria/acções realizadas
8. Número de novas abordagens pedagógicas
9. Distribuição de tipologias de avaliação
10. Número de momentos de avaliação

11. Número de Seminários/Aulas abertas/Visitas de estudo
12. Número de projectos interdisciplinares
13. Alunos por turmas previsto/real
14. Uso de metodologias de ensino à distância

A estes, deverão juntar-se ainda outros indicadores relacionados com a satisfação dos estudantes e a avaliação dos docentes, que derivam de instrumentos de recolha de informação ainda em fase de estudo. Deverão ainda ser incluídos outros indicadores associados às não conformidades, que carecem ainda da definição do que deve ser entendido por não conformidades deste processo, no ensino superior.

Será importante referir que para que análise seja total e completa, alguns destes indicadores devem ser cruzados com a informação resultante de outros sub-processos, como seja os indicadores associados ao sub-processo Avaliação por exemplo, pois só assim se poderá compreender o impacto de algumas das variações nos resultados finais dos estudantes. Por outro lado, conforme já referimos, estes indicadores deverão ser agrupados por níveis, o que não significa que cada nível tenha os seus próprios indicadores de análise. Analisemos dois exemplos. Em primeiro lugar o indicador 10 – Número de Momentos de Avaliação, que não se tratando de um indicador com informação directa muito relevante, quando cruzado com outros, como sejam taxas de sucesso e notas médias, certamente trazem uma informação muito relevante. Este indicador poderá ser analisado por unidade curricular, por ano lectivo, por curso, por escola e por instituição (embora seja discutível a relevância efectiva em termos de análise macro). Em contrapartida, o indicador como seja o Número médio de horas por docente, que contém em si próprio informação relevante em termos de análise, não necessita de grandes cruzamentos para compreender o seu impacto. Contudo, poderá fazer pouco sentido associá-lo a um curso ou a uma unidade curricular, uma vez que a actividade de um docente normalmente divide-se por diversas Unidades Curriculares e por diferentes cursos, mas fará todo o sentido se estiver associado ao macro-processo Ensino/Aprendizagem numa análise global.

---

## 5. Conclusões

Tratando-se de um estudo exploratório iniciado em Janeiro de 2009, visa essencialmente ter uma visão global da instituição, de forma a dar resposta simultânea às necessidades de gestão e de avaliação. Julgamos tratar-se de um modelo com um campo largo de actuação e de evolução, tendo em conta as características muito

específicas de organização e gestão que as Instituições de Ensino Superior apresentam. Podendo ser replicável com facilidade em outras instituições, necessita todavia de um aprofundamento muito substancial, uma vez que para uma eventual implementação, necessitaria de consensualização generalizada. Por outro lado, a consolidação de um bom sistema de informação que responda efectivamente às necessidades da instituição, aparece como um dos factores críticos de sucesso claramente identificados, pois só assim será possível o tratamento da toda informação a que este modelo obriga, de modo a que preocupação dos responsáveis não se centre na recolha de informação, mas sim na análise dessa mesma informação. Apesar disso, a implementação e operacionalização deste modelo carece igualmente de aposta clara da gestão de topo, tendo em conta a afectação de recursos a que obriga.

O desenvolvimento deste modelo terá continuidade durante o próximo ano lectivo 2009-2010, não só em termos de aprofundamento do estudo, como também em termos de alargamento da sua discussão. Assim prevê-se que os próximos passos sejam:

1. A criação de um documento global e enquadrador sobre o modelo apresentado;
2. Apresentação desse documento aos Dirigentes;
3. Desenvolvimento e consolidação do Modelo em parceria com os órgãos de gestão;
4. Divulgação do Modelo à Comunidade Académica;
5. Uma efectiva implementação do modelo no Instituto Politécnico de Setúbal, deverá de ser feita de forma progressiva.

## Referências

- AGÊNCIA DA QUALIDADE DA CATALUNHA (2009) *Seminário Qualidade e Acreditação*, Coimbra, Universidade de Coimbra.
- BRYNE, J. A. (1993), «The horizontal corporation», *Business Week*, Dezembro 13.
- CARNEIRO, ROBERTO (2001) *Fundamentos da Educação e da Aprendizagem*, Fundação Manuel Leão, Vila Nova de Gaia, pp.117
- CHAMPY, J. A. (1995), *Reengineering Management: The mandate for New Leadership*, Harper Collins, Londres.
- COOPERS & LYBRAND (1990), *TBM/TQM Methodology*, Phase 1.
- DAMELIO, R. (1996), *The basics of process mapping*, Productivity Inc.
- DECRETO-LEI n.º 107/2008 de 25 de Junho.

- DEMING, W. E. (1994), *The new economics for Industry, Government, Education*, 2ª Edição, MIT Center for Advanced Educational Services, Cambridge, Massachusetts.
- GARDNER, R. A. (2001), «Resolving the Process Paradox», *Quality Progress*, Março. pp.51-59.
- HAMMER, M. e STANTON, S. (1999), «How process enterprise really work», *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, pp. 108-118.
- HAVE, T. S., HAVE, T. W., STEVENS, F. e ELST, V. M. (2003), *Key Management Models*, Prentice Hall.
- HEITOR, MANUEL (2009) *Seminário O Processo de Bolonha em Portugal: Presente e Futuro*, Aveiro, Universidade de Aveiro.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2000), «Having Trouble with Your Strategy? Then Map it», *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro, pp.167-176.
- MCCORMACK, K. (2001), «Business Process Orientation: Do you have it?», *Quality Progress*, Janeiro, pp.51-58
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nova Iorque.
- PIRES, A. M. R., PEREIRA, M. O. e MACHADO, V.C. (2004), «Gestão por Processos – Contributo para a Concepção e Competitividade das organizações», *XIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica*, Ponta Delgada, pp. 2307-2316.
- PIRES, A. M. R (2005), *Gestão por Processos Aplicada à Concepção das Organizações*, Tese de Doutoramento, UNL, 2005.
- SIMÃO, J. V., SANTOS, S. M. e COSTA, A. A. (2002), *Ensino Superior: Uma visão para a próxima década*», Gradiva, Lisboa, pp. 39
- WALSH, P. (1995), «Overcoming chronic TQM fatigue», *The TQM Magazine*, 7(5), pp. 58-64.
- WEICK, K. (2003), *Making Sense of Organization*, Blackwell Publishing.
- UNIVERSIDADE DO MINHO (2008), *Relatório de concretização do Processo de Bolonha*.