

## PROPOSTA DE INDICADORES PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO: UM CASO DE ESTUDO

Nuno Adriano Baptista Ribeiro; ([nunoa@ipb.pt](mailto:nunoa@ipb.pt)).

Paula Odete Fernandes; ([pof@ipb.pt](mailto:pof@ipb.pt)).

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Bragança - IPB  
Departamento de Economia e Gestão  
Campus de Sta. Apolónia; Apartado 134; 5301-857 Bragança

### RESUMO

A Gestão da Qualidade é um dos factores de maior interesse no campo da gestão estratégica de uma organização. No entanto, embora a Gestão da Qualidade, inicialmente implantada na indústria, tenha hoje boa divulgação no sector de serviços, inclusive na Administração Pública, a mesma não teve avanços tão significativos como no campo industrial.

Assim, e dado que a qualidade é uma teoria de gestão que terá de ser, cada vez mais, implementada na Administração Pública Portuguesa, torna-se importante fornecer instrumentos que permitam fazer a sua avaliação. Para tal e com vista a contribuir para o enriquecimento de estudos sobre esta temática, foi propósito deste trabalho apresentar alguns indicadores para avaliar a qualidade de uma Instituição Pública, nomeadamente do Ensino Superior. Teve-se como objecto de estudo a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão integrada no Instituto Politécnico de Bragança.

**Palavras Chave:** Administração Pública, Avaliação, Indicadores, Qualidade.

### ABSTRACT

Quality Management is one of the main factors within an organization's strategic management. Despite its initial implementation within the Industrial sector, and its present widespread use in the Services Sector including Public Administration, quality management did not make the same headway within Industry.

Since quality is a management theory that must be increasingly implemented in the Portuguese Public Administration, it is important to provide the relevant evaluation tools. For this purpose and to help improve the level of studies in this subject, it is our aim to present through this work, some indicators to measure the quality of a Public Institution such as a College for Higher Education. The subject for this study was the "Escola Superior de Tecnologia e de Gestão" part of the "Instituto Politécnico de Bragança".

**Key Words:** Public Administration, Evaluation, Indicators, Quality.

### 1. INTRODUÇÃO

A Qualidade é hoje um tema fulcral, de grande actualidade e universalidade, presente na gestão das organizações e decisivamente influente no desenvolvimento das sociedades, já que se procura de um modo cada vez mais persistente qualidade de vida para todos. Poder-se-á afirmar que, o movimento para a qualidade, é um facto indiscutível que transmite uma nova dinâmica à economia mundial. Contudo, é um pouco difícil definir Qualidade, simplesmente devido às muitas definições promovidas e publicitadas por vários Gurus<sup>1</sup> da Qualidade. O termo qualidade é utilizado com significados diferentes e sofreu evolução ao longo do tempo. Numa noção mais orientada para a Administração Pública, pode definir-se Qualidade como "*uma filosofia de gestão que permite uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos*" (SMA; 1999:5).

Tradicionalmente, a Qualidade desenvolveu-se num ambiente industrial, onde já leva algumas décadas de aplicação, desenvolvendo-se desde os modelos mais simples de Controlo de Qualidade aos mais avançados de Gestão de Qualidade Total. Mais recentemente, este novo paradigma -Qualidade- foi exportado para o sector de serviços havendo a necessidade de adaptar os modelos, utilizados no campo industrial, às próprias peculiaridades do sector de serviços, uma vez que tais modelos estavam mais orientados para os processos.

---

<sup>1</sup> Tais como: Deming, Feigenbaum, Ishikawa, Crosby, Juran e Gryna, entre outros.

Também a introdução da ideia da Qualidade nos Serviços Públicos se tornou imperativa, porque hoje em dia existe a necessidade de se fazer referência explícita à Qualidade e na perspectiva do cliente/cidadão da Administração Pública é sem dúvida importante obter o resultado esperado (satisfação das necessidades explícitas), mas factores como a rapidez, o baixo custo, a cortesia do atendimento ou a segurança (necessidades implícitas) são também valorizados na apreciação global do cliente/cidadão (Fernandes; 1997).

No Ensino Superior essa necessidade também se faz sentir, dado que a percepção da qualidade poderá ser um dos factores com grande impacto na selecção da instituição de Ensino a frequentar por parte do aluno, ou seja, as instituições de Ensino Superior sentem a necessidade de prestar um serviço de qualidade que lhes possibilite atrair alunos e aumentar o sucesso escolar.

Esta sensibilização para a Qualidade por parte das instituições de Ensino Superior acarreta a necessidade da respectiva avaliação, o que pressupõe a adopção de instrumentos de medição.

Neste sentido, pretende-se com o presente trabalho apresentar alguns indicadores para avaliar a qualidade de uma Instituição Pública, nomeadamente do Ensino Superior, tendo-se como objecto de estudo a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão integrada no Instituto Politécnico de Bragança.

Assim, o trabalho encontra-se estruturado em duas partes: na primeira, trata-se a questão do papel da Qualidade na Administração Pública e na segunda, apresentam-se alguns indicadores para avaliar a qualidade de uma Instituição do Ensino Superior.

## **2. O PAPEL DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A gestão pela Qualidade Total<sup>2</sup>, é utilizada para as empresas competirem no mercado. No caso da Administração Pública, as razões vão desde oferecer um melhor serviço público, diminuir os gastos do orçamento, conseguir manter os melhores funcionários. Assim, tendo em conta o que foi referido, foi propósito deste estudo, apresentar neste ponto uma breve abordagem da qualidade na Administração Pública.

### **2.1. QUALIDADE, UMA PREOCUPAÇÃO RECENTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A Administração Pública é uma importante “*organização produtiva, influenciando directa ou indirectamente toda a economia*” (SMA; 1999:5) pois, é o maior e mais diversificado prestador de serviços.

Como tal, a Administração Pública é um “*conjunto de órgãos dotados de poderes de autoridade pública que asseguram em nome da colectividade a satisfação das necessidades colectivas e a actividade desenvolvida para essa satisfação*” (SMA; 1994b:21) e “*desempenha ainda um papel importante na criação de condições para o aumento da competitividade nacional. As administrações obstaculizam ou favorecem o desenvolvimento e crescimento das capacidades empreendedoras individuais ou colectivas, através do modo como desempenham as funções*” (SMA; 1995a:9).

Assim, na sequência do que anteriormente foi referido, sendo a Administração Pública, uma organização prestadora de serviços, houve necessidade de procurar a qualidade, porque, os “*cidadãos são cada vez mais exigentes em relação aos serviços que a Sociedade e a Administração Pública lhes vêm prestando e os funcionários e agentes aspiram a que o seu trabalho seja mais responsável, mais gratificante, mais rico sob o ponto de vista do seu conteúdo funcional*” (SMA; 1995b:4/5). Nesse sentido existe a necessidade de incrementar continuamente a qualidade nos serviços que necessitam os cidadãos (Triviño; 1986), e para que o serviço oferecido aos cidadãos seja de excelência, houve necessidade de “*criar impacto nas percepções do público*” (Weissman; 1994:20), pois, prestar bons serviços “*significa dar às pessoas aquilo de que elas precisam*” (Al Gore; 1994:118).

Para Walsh (1991:503/504) e Weissman (1994:20), “*serviço é aquilo que as pessoas recebem. E as pessoas recebem aquilo que percebem.*” Ainda, para o segundo autor a qualidade está na mente de quem recebe um serviço, ou seja, a qualidade é aquilo que as pessoas sentem que receberam. Seguindo este raciocínio, Santos

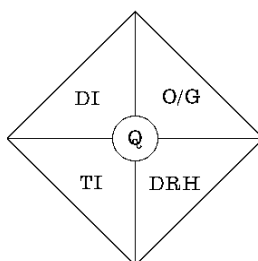
---

<sup>2</sup> A **qualidade total** tem tanto a ver com a empresa como com o produto: a qualidade deste resultará da qualidade total da empresa e de todos os seus sectores, desde os que estudam o mercado até aos que promovem a respectiva imagem, passando pelos sectores de fabricação, comerciais, administrativos, de aprovisionamento e pelos serviços de pós-venda. Fazer bem à primeira vez implica um empenhamento total dos quadros directivos e de todos os restantes trabalhadores, e exige um tipo de gestão participativa em que a prevenção do erro é mais importante do que o controlo.

(1994:22), afirma que, “a qualidade percebida pelo consumidor é essencial para a avaliação do valor acrescentado de um Serviço.”

Apesar da actual organização, dos serviços públicos, não estar adequada às exigências da sociedade, a mesma também não tem aproveitado adequadamente a inovação tecnológica, que nos últimos anos se lhe tem proporcionado, pelo que será essencial mudar, pois a “*evolução e dinâmica da sociedade, com as suas rápidas e profundas transformações, exige uma transformação profunda de todas as instituições. O desafio da Qualidade na Administração Pública é pois inelutável*” (Dray; 1994:42). Porém, para se exportar para a Administração Pública os ensinamentos dos actuais gurus da qualidade, que em regra geral se preocupam mais com a indústria, onde os problemas se colocam de maneira diferente, será necessário um grande esforço de adaptação.

Assim, a Qualidade em Serviços Públicos será um desafio que a todos se coloca, podendo originar-se produtos aptos a satisfazer as necessidades dos seus utentes, ultrapassando as dificuldades com criatividade, empenhamento e participação de todos (Madeira; 1995). No entanto, para que a Qualidade seja atingível, será necessário, segundo Dray (1995) um esforço coordenado de quatro tipos de intervenção, que compõem o diamante da Qualidade (Fig. 1): O Desenvolvimento Institucional; A Organização e Gestão; As Tecnologias de Informação e Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Estas intervenções para permitirem o caminho seguro para a Qualidade, necessitam de serem articuladas e coordenadas harmoniosamente, pois isoladamente, nenhuma das intervenções resolve nada.



**Fig. 1** - O Diamante da “Qualidade”.

**Fonte:** DRAY, António; (1995:182); “*O Desafio da Qualidade na Administração Pública*”; Editorial Caminho, S.A; Lisboa.

Tendo presente tudo o que foi referido anteriormente, cabe à Administração Pública mostrar que é capaz de incentivar as melhorias de qualidade de prestação de serviços públicos, acompanhando o movimento da qualidade de uma forma generalizada e persistente. O acento tónico, num processo de melhoria da Qualidade nos Serviços, começa por ser colocado na palavra processo. Pois o que, realmente se pretende, é que toda a organização adquira uma “*personalidade, uma forma de agir, que tenha em conta os objectivos de serviço a atingir e isto com a criação das sinergias diárias para que o processo seja contínuo*” (Tomé; 1991:26).

Assim, uma Administração de Qualidade será a que estiver apta a:

- ✓ *“Assumir uma atitude de receptividade e de adopção do procedimento mais favorável ao cidadão;*
- ✓ *dizer sim e a encorajar as iniciativas da sociedade;*
- ✓ *facilitar os caminhos do progresso sem desvio dos quadros jurídicos legalmente estabelecidos;*
- ✓ *usar cada vez mais os métodos gestionários;*
- ✓ *utilizar a criatividade que contém em si mesma, nos seus órgãos e agentes administrativos, procurando soluções novas para problemas velhos;*
- ✓ *reagir rápida e eficazmente não só aos desafios internos, mas também aos desafios externos, que são uma constante do mundo actual;*
- ✓ *prestar contas sobre a eficácia e eficiência, porque se transformou na Administração dos Cidadãos” (SMA; 1999:6).*

### **2.3. PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Os prémios de excelência, visam distinguir as empresas/organizações que se diferenciam pela aplicação dos conceitos da Qualidade Total na sua gestão. Assim, os grandes troféus que têm semelhantes propósitos são (ver Quadro 1): Deming Prize [(fundado em 1951 e promovido pela União de Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE), Japão)]; Malcolm Baldrige Award [foi criado, em 1987, pela American Society of Quality Control

(ASQC), Estados Unidos da América] e o Prémio Europeu de Qualidade [criado em 1992, patrocinado pela European Foundation for Quality Management (EFQM), Europa] (Fernandes; 1997).

Também em Portugal foi criado, em 1992, pelo Ministério da Indústria e Energia o – Prémio de Excelência. Este prémio segue os critérios de avaliação do Prémio Europeu de Qualidade e tem como propósito premiar as organizações sediadas em Portugal, que melhores resultados alcançam na aplicação da Gestão da Qualidade Total.

**Quadro 1 - Comparação entre os Prémios de Excelência.**

PRÉMIOS	DEMING PRIZE	BALDRIGE AWARD	EUROPEAN AWARD	PRÉMIO DE EXCELÊNCIA
Ano de Criação	1951	1987	1992	1992
Categorias	Indivíduos, Fabricas e Empresas	Indústria, Serviços e PME	Geral	Geral
Âmbito	Global	Americanas	Geral	Geral
Indicador	Métodos Estatísticos	Satisfação do Cliente	Performance Global	Orientação para os resultados e preocupação com os processos

**Fonte:** Adaptado de CARDOSO, Jaime Fidalgo; (1993b:53); “Prémios-Xerox Soma e Segue”; *In Revista Exame*; N°49.

Estes prémios têm como base um esquema de auto-avaliação, alicerçado em critérios que estão previamente definidos, um modelo de gestão pela qualidade total aplicável a qualquer ramo de negócio (Canha; 1996) e permitem estimular a melhoria das empresas, por forma a aumentar a sua competitividade em relação à concorrência.

No que se refere à Administração Pública Portuguesa cabe referir que, actualmente existem Serviços Públicos que têm participado em Concursos<sup>3</sup> de Qualidade em Serviços Públicos e foram distinguidos com o Prémio da Qualidade em Serviços Públicos. Este prémio tem como objectivo premiar as instituições públicas, que se distingam pela prática da Qualidade, incentivando-as a mantê-la e a desenvolvê-la. Posteriormente, essas experiências de qualidade em serviços públicos, devem ser divulgadas junto da administração pública e da sociedade em geral, por forma a que sejam reconhecidas como exemplares e se generalizem (SMA; 1999), prática que muitas das vezes não acontece.

A apresentação de candidatura ao Concurso de Qualidade em Serviços Públicos deve possibilitar uma auto-avaliação na organização como forma de sensibilizar para o desenvolvimento da qualidade nos Serviços Públicos. A estrutura comum de Avaliação é uma ferramenta que tem como objectivo ajudar a compreender as técnicas de gestão da qualidade, numa perspectiva de melhoria contínua, e permitir uma auto-avaliação do Serviço, orientada pelos critérios que se dividem em:

- ✓ **meios** - critérios que se referem à forma como as actividades da organização são desenvolvidas e como os resultados são alcançados (Liderança, Política e Estratégica, Gestão das Pessoas, Recursos e Parcerias, Gestão dos Processos e da Mudança);
- ✓ **resultados** - critérios que se referem aos resultados alcançados ou que a organização está a alcançar (Resultados orientados para o cidadão/cliente, Resultados relativos às Pessoas, Impacto na Sociedade, Resultados de Desempenhos chave) (SMA; 1999).

### 3. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR

Segundo a CCE (1993), para além do crescimento acentuado do ensino superior, nas últimas décadas, existiram outros factos que contribuíram para o aparecimento de sistemas de avaliação da qualidade no ensino superior: maior ligação universidade/empresa, o que origina a importação de conceitos empresariais (Gestão da Qualidade Total, etc.); esforço dos Governos em demonstrar que a diminuição do custo por aluno, como forma de conter as despesas, ficou a dever-se a ganhos de eficiência das instituições; o crescente desenvolvimento e internacionalização dos meios de comunicação, obrigou as instituições de ensino superior a explicar à sociedade, o que fazem e como fazem; e a crescente mobilidade internacional dos discentes, docentes e investigadores, na Europa, e a internacionalização do mercado de trabalho europeu.

<sup>3</sup> O concurso é aberto a todos os serviços e organismos da Administração Pública, incluindo os desconcentrados e tutelados, e que não tenham apresentado candidaturas premiadas em concurso dos anos anteriores.

Também na opinião de Vroeijenstijn e Pilot (1993) as funções da avaliação da qualidade nas universidades são: contribuir para a promoção da qualidade; auto-regulação com base na qualidade; e responsabilização perante a sociedade no que diz respeito à qualidade do ensino.

Em Portugal, todas as instituições de ensino superior universitário e politécnico (públicas e não públicas) terão também de ser avaliadas, facto que está previsto na Lei N.º 38/94, de 21 de Novembro - Lei da Avaliação do Ensino Superior. A referida lei estabelece as bases do sistema de avaliação e acompanhamento das instituições do ensino superior, que segundo o seu Art.º 3.º deve incidir essencialmente sobre *a qualidade do desempenho científico e pedagógico, de acordo com a natureza e a tipologia do ensino; a preparação académica do corpo docente e as condições de funcionamento*<sup>4</sup>. Neste sentido, uma das finalidades mais relevante da avaliação das instituições de ensino superior será *estimular a melhoria da qualidade das várias actividades desenvolvidas*<sup>5</sup>.

Segundo este sistema de avaliação e acompanhamento, deverão ser considerados vários aspectos, de entre os quais se destacam: o ensino, designadamente as estruturas curriculares, o nível científico, os processos pedagógicos e as suas características inovadoras; a qualificação dos agentes de ensino; a investigação realizada; a ligação à comunidade, designadamente através da prestação de serviços e da acção cultural; o estado das instalações e do equipamento pedagógico e científico; os projectos de cooperação internacional; o sucesso escolar; a inserção dos diplomados no mercado de trabalho; a eficiência de organização e de gestão etc..

Tendo por base o referido anteriormente, podemos concluir que a avaliação da qualidade nas instituições do ensino superior público em Portugal será uma obrigação imposta por lei. Por outro lado, cada vez mais o cidadão comum tem a legitimidade para exigir que o seu dinheiro seja bem empregue, e necessita para isso de instrumentos que lhes permitam fazer essa avaliação. Assim, essa avaliação poderá ser importante para os alunos, para os docentes, para investigadores, para o Governo, etc. pelo que verificamos então, que as instituições de ensino superior público devem estar sempre prontas a prestar contas sobre a sua efectividade, eficácia e eficiência, pois as exigências podem vir de vários quadrantes.

Sabendo nós que a avaliação da qualidade terá de ser efectuada, surge-nos a questão de saber de que forma deve ser feita.

Antes de mais devemos considerar que a criação de sistemas de indicadores, poderá ser um instrumento imprescindível e fiável que nos permitirá medir e avaliar a qualidade. Este instrumento possibilitará, para além de outros aspectos, relacionar valores de *inputs*, processos, resultados e *outputs*, que estarão presentes na função das Instituições de Ensino Superior. Deste modo, o estabelecimento de indicadores, deverá possibilitar a análise interna, por forma a que se possam implementar programas que melhorem a qualidade dos serviços.

Na sequência do apresentado anteriormente, iremos no ponto seguinte apresentar um sistema de indicadores, que será definido, tendo por base estudos elaborados por vários autores, no sentido de poder ser aplicado na avaliação da qualidade da Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (ESTiG) do Instituto Politécnico de Bragança (IPB). Esse sistema incidirá mais especificamente na qualidade do ensino.

### 3.1. INDICADORES PARA AVALIAR A QUALIDADE

As definições de indicadores são bastante diversificadas, dependendo do seu autor, pelo que aqui apresentamos apenas uma.

*“... unidades de medida que permitem o seguimento e avaliação periódica das variáveis chave de uma organização, através da sua comparação com as correspondentes referências internas e externas.” (AECA; 1997:31).*

Os indicadores podem ser uma excelente ferramenta para que possamos avaliar a qualidade das várias actividades desenvolvidas pelas instituições de ensino superior. Sizer (citado por Valderrama;?) destaca que o uso de indicadores nas instituições de ensino superior, se justifica, pela forma como podem ajudar a detectar com rapidez, as tendências das alterações nas necessidades dos cidadãos, nas preferências por determinados tipos de cursos, etc., facto que vai permitir que possam melhorar a sua qualidade.

No entanto, verifica-se que algumas instituições guardam para si os indicadores que as caracterizam, ou nem sequer os definem, o que se pode traduzir numa gestão incompetente, que para além de não querer transmitir aos

---

<sup>4</sup> Realce nosso.

<sup>5</sup> Realce nosso.

outros o que faz e como o faz, o que irá permitir avaliar a qualidade, nem sequer tem curiosidade de saber, para a sua gestão, como faz e quanto faz.

### 3.1.1. UMA PROPOSTA

A metodologia utilizada para a definição de um sistema de indicadores para avaliação da qualidade, nas instituições de ensino superior público, assentou em estudos científicos, documentos e instituições que abordaram esta matéria (Rodríguez, Carvalho, Universities Funding Council do Reino Unido, Guião para a Auto Avaliação das Instituições do Ensino Superior - “*Avaliação de uma área de conhecimento/área de formação*, Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da U.E. - Guia de Auto-Avaliação).

Após uma análise das várias propostas de indicadores apresentadas pelos diferentes autores, iremos apresentar aquela que nos parece mais adequada à realidade da instituição de ensino em estudo. Para tal, tivemos por base a conjugação das propostas analisadas e utilizaram-se os indicadores que nos parecem ser os mais apropriados. Para além disso, utilizaremos alguns indicadores que, não tendo sido aplicados nos estudos anteriores, nos possam parecer ajustados.

Dado que para a avaliação da qualidade de uma instituição de ensino superior, terão de ser analisados vários aspectos, relacionados com os mais diferentes factos e actividades, iremos fazer uma divisão dos indicadores nos seguintes grupos (Quadro 2): indicadores financeiros; de docência; de investigação; de alunos; de funcionários; e de extensão. Esta classificação dos indicadores foi feita tendo por base as várias actividades que podem ser desenvolvidas numa instituição de ensino superior, por forma a que possamos medir a qualidade de cada uma delas.

**A. Indicadores Financeiros:** A qualidade de uma instituição está dependente dos aspectos financeiros que lhe estão relacionados, e tratando-se de uma instituição pública, mais relevante se torna, pois cada vez mais os cidadãos (contribuintes) tentam analisar o resultado e o rendimento da instituição, por forma a avaliar a eficácia e a eficiência da mesma. No que se refere a este tipo de indicadores parece-nos que será importante utilizar alguns rácios já testados no ambiente empresarial<sup>6</sup>, no entanto alguns perdem um pouco do seu significado. Assim na nossa proposta iremos incidir, exclusivamente, noutro tipo de indicadores, que nos parecem, nesta altura, serem mais apropriados.

**B. Indicadores de Docência:** A docência é uma das actividades mais importantes das instituições do ensino superior, dado que será através dela que conseguem cumprir a sua missão. Esta actividade é normalmente vista pelos cidadãos, como a função mais importante deste tipo de instituições. Neste sentido, os indicadores para avaliar a qualidade desta função, revelam-se de extrema importância, e podem ser agrupados por cursos, programas de doutoramento, outras actividades relacionadas com a docência, etc..

**C. Indicadores de Investigação:** A investigação é também uma das actividades muito importantes nas Instituições de ensino superior, já que contribuem, em grande parte, para o desenvolvimento científico dos diferentes países. Assim, a avaliação da qualidade desta actividade revela-se de extrema importância.

**D. Indicadores de Alunos:** Os alunos são a razão de ser de qualquer instituição de ensino, pelo que se torna fundamental, definir indicadores que possam avaliar e analisar a qualidade destes intervenientes. A avaliação da qualidade de uma instituição de ensino superior é muitas das vezes associada à prestação profissional dos seus alunos, tendo por base a sua formação e preparação, quer ao nível científico quer ao nível profissional. Assim, iremos através do estudo efectuado, definir vários indicadores, tendo no entanto a noção de que, por si só, estes nunca permitiriam avaliar a qualidade de uma instituição de ensino superior.

**E. Indicadores de Funcionários:** As instituições de ensino têm de ter uma conjugação perfeita entre a função docente e os funcionários, dado que são os vários serviços (administrativos, secretarias, contabilidade, laboratoriais, etc.) que sustentam o seu funcionamento. Tendo em consideração que muitos dos processos internos dependem da função discente, torna-se imperioso e fundamental definir alguns indicadores que permitam avaliar também esta função.

---

<sup>6</sup> Só possível após a implementação dos novos planos oficiais de contabilidade pública (POCP, POAL, POC - Educação, etc.).

**F. Indicadores de Extensão:** Finalmente, temos as actividades de extensão nas instituições do ensino superior, que cada vez mais têm um peso considerável no total das actividades desenvolvidas. Estas actividades são bastante diversificadas, dependendo da instituição que as desenvolve, no entanto poderá fazer-se a seguinte distinção: actividades desportivas, sociais, musicais, exposições, etc.. Nesta área, os indicadores irão permitir que façamos uma avaliação das actividades extra-curriculares.

Poderão ainda ser definidos indicadores para avaliar a qualidade das instalações da instituição, dos processos internos, das actividades de acção social desenvolvidas, etc.. No presente estudo iremos ignorar este tipo de indicadores, podendo porém, em estudos futuros ser feita essa análise.

Temos a noção de que a proposta de indicadores que preconizamos, para avaliar a qualidade do ensino superior, se revela insuficiente e poderá ser aprofundada e melhorada. Deste modo, deixamos o alerta de que devem ser criados vários mecanismos para este efeito. Somos também da opinião de que, poderão existir outros mecanismos de avaliação da qualidade e outras metodologias, mas optamos pelos indicadores, pois parece-nos ser um conceito pouco utilizado na Administração Pública em Portugal.

**Quadro 2 - Indicadores para Avaliar a Qualidade no Ensino Superior Público.**

Indicadores Financeiros	Indicadores de Docência	Indicadores de Investigação	Indicadores de Alunos	Indicadores de Funcionários	Indicadores de Extensão
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo médio por aluno;</li> <li>• Custo médio por diploma;</li> <li>• Custo médio por disciplina;</li> <li>• Custo médio por curso;</li> <li>• Custo médio por curso/ano;</li> <li>• Custo médio das diferentes actividades e produtos;</li> <li>• Receita média por estudante (propinas);</li> <li>• Despesas com pessoal/despesas totais;</li> <li>• Receitas de projectos de investigação;</li> <li>• Despesas de projectos de investigação;</li> <li>• Despesas correntes;</li> <li>• Despesas de capital;</li> <li>• Despesas totais;</li> <li>• Despesas com pessoal;</li> <li>• Despesas de capital/despesas totais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º professores/N.º alunos;</li> <li>• Média de faltas por professor;</li> <li>• N.º de horas médias de ensino por docente (semana);</li> <li>• N.º de convidados/N.º total de docentes;</li> <li>• N.º de alunos por curso;</li> <li>• N.º de alunos por turma;</li> <li>• Custo médio por docente;</li> <li>• N.º médio de horas de preparação de aulas;</li> <li>• N.º médio de disciplinas leccionadas por docente;</li> <li>• Condições das salas de aula;</li> <li>• Equipamento de laboratório;</li> <li>• Tipo de recursos utilizados em aula;</li> <li>• Aulas planeadas/aulas leccionadas;</li> <li>• Pessoal docente por graus académicos;</li> <li>• Pessoal docente por escalões de idade;</li> <li>• Pessoal docente por categorias docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectos desenvolvidos (investigação, inovação, etc.);</li> <li>• Projectos desenvolvidos em parceria com outras entidades;</li> <li>• Publicações periódicas;</li> <li>• Artigos científicos publicados em revistas nacionais ou estrangeiras;</li> <li>• Comunicações apresentadas em congressos nacionais e internacionais;</li> <li>• N.º de subscrições de revistas;</li> <li>• N.º de professores dedicados à investigação;</li> <li>• N.º dissertações e teses por ano;</li> <li>• N.º bolsiros/Total docentes;</li> <li>• Despesas de investigação;</li> <li>• Receitas de projectos de investigação;</li> <li>• N.º de patentes e inventos;</li> <li>• N.º de participações em congressos nacionais e internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nota média ingresso;</li> <li>• % de aprovações à disciplina;</li> <li>• N.º médio de alunos assistem às aulas;</li> <li>• N.º médio de anos para a conclusão do curso;</li> <li>• Tempo que medeia a data de conclusão do curso e o primeiro emprego;</li> <li>• N.º de estágios;</li> <li>• N.º de ex-alunos desempregados;</li> <li>• N.º de projectos de investigação com participação de alunos;</li> <li>• N.º alunos bolsiros;</li> <li>• Tempo médio de utilização da biblioteca por aluno;</li> <li>• Média final de curso;</li> <li>• N.º diplomas atribuídos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º funcionários;</li> <li>• Rácio funcionário/aluno;</li> <li>• Média de faltas por funcionário;</li> <li>• N.º de formações por funcionário;</li> <li>• Custo médio por funcionário;</li> <li>• Funcionários por graus académicos;</li> <li>• Funcionários por escalões de idade;</li> <li>• Funcionários por categorias;</li> <li>• N.º médio de funcionários por serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de exposições;</li> <li>• Modalidades desportivas ;</li> <li>• Custo das exposições;</li> <li>• Participações da tuna universitária;</li> <li>• N.º de desportistas intercâmbios.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração Própria.

### **3.2. O CASO DA ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E DE GESTÃO DE BRAGANÇA**

Seguidamente, e após a abordagem efectuada aos diferentes indicadores que podem ser tidos em conta para efectuar uma avaliação da qualidade a uma instituição de ensino superior, vai proceder-se à aplicação daqueles indicadores, que nos pareceram mais adequados ao estudo em questão. Assim, e como já se referiu o estudo incide sobre a ESTiG, integrada no IPB.

#### **3.2.1. OBJECTIVOS E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Tendo por base que, as instituições de ensino superior público sentem a necessidade de prestar um serviço de qualidade que lhes possibilite atrair alunos e aumentar o sucesso escolar, foi objectivo deste trabalho não só fornecer instrumentos que permitam fazer a sua avaliação, bem como contribuir para o enriquecimento de estudos sobre esta temática. Neste sentido, pretendeu-se avaliar a qualidade, em termos de percepção, da Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança.

##### **3.2.1.1. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA**

Para a realização desta investigação definiu-se como população a estudar os alunos (5088), funcionários (200) e docentes (361) do IPB. Dada a dificuldade de estudar toda a população, uma vez que não existe uma centralização nos serviços centrais do IPB de todos os dados, referentes às restantes escolas, necessários para o estudo, optou-se por seleccionar apenas a ESTiG. Assim, a amostra final é composta por: 169 docentes, 2001 alunos e 44 funcionários; correspondente a 39 % da população total.

##### **3.2.1.2. MÉTODO DE OBTENÇÃO DE DADOS**

A pesquisa efectuada, neste trabalho, incide sobre a ESTiG. Cabe sublinhar, dado à impossibilidade de conseguir todos os dados para construir as variáveis, para se proceder à análise, apenas foram tidas em conta as facultadas pelas secretarias administrativas da ESTiG e do IPB. Os dados que irão ser tratados reportam-se ao ano lectivo de 2000/01.

#### **3.2.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No quadro (Quadro 3) que, seguidamente se apresenta, encontram-se os diferentes indicadores, tendo por base a proposta já referida, aplicados à ESTiG.

A análise que iremos efectuar assenta nos indicadores propostos e, consistirá na percepção que temos dos mesmos, evidenciando aqueles que nos parecem mais relevantes.

No tocante aos **indicadores financeiros**, salientamos o facto de não ser possível a apresentação de indicadores económico financeiros (originados pela não aplicação do Plano Oficial de Contabilidade para o Sector Educação), que de melhor forma poderiam permitir que se avaliasse a qualidade da gestão da instituição. Por outro lado não foi possível obter os custos médios por aluno, por diploma, por disciplina, por curso, etc., dado a inexistência de contabilidade analítica.

Em relação aos **indicadores de docência**, verificamos que a ESTiG apresenta um corpo docente relativamente novo, o que faz com que os assistentes tenham um peso relevante. Verificamos, ainda, que o corpo docente detém já 26 doutorados, estando muitos outros em doutoramento (56) e também um grande número em mestrado (64). Se fizermos uma comparação com o ano de 1997, verifica-se que a escola tem apostado na formação do seu corpo docente, pois em 1997 apenas existiam 13 doutorados. No que se refere ao indicadores relacionados com a leccionação das aulas, estamos perante indicadores com valores razoáveis, dentro da média, no que se refere às disciplinas e aulas leccionadas por docente. O cálculo do custo médio por docente apresenta valores que na nossa opinião não são os correctos, uma vez que apenas foi tida em conta o custo com a remuneração base, pelo que não nos foi permitido imputar custos relacionados com material didáctico, ajudas de custo e transportes, entre outros, fruto da não aplicação da contabilidade analítica.

Quanto aos **indicadores de investigação**, podemos verificar que é uma grande aposta da ESTiG, pois detém 120 docentes a investigarem quer para os seus mestrados, para os doutoramentos, quer no âmbito de projectos de investigação e inovação. Outro indicador que comprova a investigação elaborada na ESTiG, são as publicações (338), feitas pelos seus docentes: em congressos, revistas nacionais e internacionais. Neste âmbito, poderemos também realçar que estão a ser desenvolvidos 8 projectos de investigação e inovação, dos quais 4 são em parceria com outras instituições de prestígio a este nível.



Ao nível dos **indicadores de extensão**, verificamos haver pouca preocupação da ESTiG, na elaboração de eventos não relacionados com o ensino.

Neste sentido e pela análise efectuada, temos a percepção de que a ESTiG apresenta alguns indicadores satisfatórios e outros que manifestam preocupação com a qualidade, no entanto e como já referimos anteriormente não podemos tirar conclusões globais a este nível.

#### 4. CONCLUSÃO DO ESTUDO

Uma das limitações deste estudo foi a dificuldade, e por vezes impossibilidade, de recolher alguns indicadores que se manifestam como fundamentais para a avaliação da qualidade das instituições do ensino superior. Por exemplo, a não aplicação do Plano Oficial de Contabilidade Pública e a inexistência de contabilidade analítica, levam ao cálculo de valores que não são reais, o que implica, o não conhecimento de determinados indicadores relevantes, para efectuar uma análise da situação corrente da Escola. No entanto e para que esta dificuldade possa ser ultrapassada, em estudos futuros, revela-se de extrema importância que os órgãos directivos da ESTiG se empenhem não só na criação de um sistema de informação que esteja permanentemente actualizado, bem como na aplicação dos factores referidos anteriormente.

Com base nos indicadores que conseguimos recolher, não poderemos neste estudo concluir se a ESTiG é uma instituição com qualidade, pois necessitaríamos de valores médios, dos diferentes indicadores, tendo por base a sua aplicação a todas as instituições deste tipo, ou através da comparação de anos consecutivos.

Assim, relativamente ao objectivo que nos propusemos analisar, somos de opinião que a ESTiG deverá apostar nos indicadores que se apresentaram com valores satisfatórios, em termos perceptivos, ao nível da qualidade. Por outro lado, deverá também aumentar a preocupação e melhorar os que apresentam valores que não nos parecem aceitáveis.

#### 5. FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Tem-se verificado que a reputação académica de uma Instituição do Ensino Superior deve-se, em parte, à divulgação e promoção projectada pelos actuais alunos, e que a percepção da qualidade poderá ser um dos factores com grande impacto na selecção da Instituição de Ensino a frequentar por parte do potencial aluno.

Neste sentido seria pertinente, como futuras linhas de investigação:

- ✓ analisar o grau de satisfação dos actuais alunos da instituição e avaliar a qualidade percebida pelos mesmos; tendo por base, como objecto de estudo, a ESTiG de Bragança e posteriormente alargar o estudo às restantes escolas que fazem parte do IPB;
- ✓ estudar a existência ou não de Qualidade e sua evolução, aplicando a presente proposta de indicadores: para diferentes anos, em relação à ESTiG; às restantes escolas que integram o IPB; a outras instituições de ensino superior politécnico, nacionais; e comparar os respectivos resultados.

#### 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AECA**; (1997); "Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas"; *Documento n.º 16 de Principios de Contabilidad de Gestión*, (Propuesta de Documento); Publicaciones de la Asociación Española de Contabilidad y Administración; Madrid.

**AL GORE**; (1994); "*Reinventar a Administração Pública - para Governar melhor e poupar Milhões*"; Quetzal Editores; Lisboa.

**ANTÓNIO**, Nelson Santos; (1991); "*Qualidade - Teoria e Prática*"; Edições Sílabo; Lisboa.

**ARRUZ**, Angel; (1993); "La Administración es una organización prestadora de servicios"; *In Revista Calidad*, N°7; Octubre; p. 6/13.

**CANHA**, Isabel; (1996); "Os Prémios de Excelência"; *In Revista Executive Digest*, N°25; Novembro; p. 44/45.

**CARDOSO**, Jaime Fidalgo; (1993:53); "Prémios - Xerox soma e segue"; *In Revista Exame*, N°49; Abril; p. 54/55.

**CARVALHO**, João Baptista da Costa; (1996); "*Propuesta de un Modelo de Información Contable para las Universidades Públicas y su Aplicación en Portugal*"; Tesis Doctoral; Universidad de Zaragoza - Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales.

- CCE; (1993); “*Gestão e Garantia da Qualidade no Ensino Superior Europeu - Métodos e Mecanismos, Educação, Formação e Juventude*”; Publicações da Comissão da Comunidade Europeia; Bruxelas.
- CRUZ, Carlos V. e CARVALHO, Óscar; (1994); “*Qualidade uma filosofia de Gestão*”; 2ª Edição; Texto Editora, Lda; Lisboa.
- DRAY, António; (1994); “Em busca de um Estado Inteligente”; *In Revista da Qualidade*, Nº4; Dezembro; p. 42/46.
- DRAY, António; (1995); “*O Desafio da Qualidade na Administração Pública*”; Editorial Caminho, S.A.; Lisboa.
- FERNANDES, Paula Odete; (1997); “*A Qualidade e o Desafio de Excelência: Qualidade nos Serviços Públicos-Administração Local-Distrito de Bragança*”; Dissertação de Mestrado em Gestão; Universidade da Beira Interior; Covilhã.
- FEY, Robert e GOGUE, Jean-Marie; (1989); “*Princípios da Qualidade*”; Fundação Calouste Gulbenkian; Lisboa.
- INA; (2001); “*A Administração Pública no limiar do séc. XXI: Os grandes desafios*”; Publicações do Instituto Nacional de Administração; Lisboa.
- JURAN, J.M. e GRZYNA, Frank M.; (1991); “*Controle da Qualidade - Handbook*”; Vol. I; McGraw Hill; São Paulo.
- Lei N.º 38/94, de 21 de Novembro - *Lei da Avaliação do Ensino Superior*.
- MADEIRA, Manuel Armando; (1995); “*Gestão da Qualidade - Conceitos, Sistemas de Gestão, Instrumentos*”; Publicações do Secretariado para a Modernização Administrativa; Lisboa.
- RODRÍGUEZ, Emilia Fernández y otros; (1999); “*La Contabilidad Directiva: Un Nuevo Marco en las Formas de Actuación de las Universidades*”; VI Congresso Internacional de Custos; Setembro; Braga.
- SANTOS, Conceição; (1989); “Standardização e Qualidade dos serviços: o desafio do mercado global”; *In Revista de Gestão*, Nº5; Julho; p. 19/24.
- SMA; (1994a); “*Carta para a Qualidade nos Serviços Públicos*”; Publicações do Secretariado para a Modernização Administrativa; Lisboa.
- SMA; (1994b); “*Renovar a Administração*”; Publicações do Secretariado para a Modernização Administrativa; Lisboa.
- SMA; (1995a); “*Carta da Qualidade - Como pode ser feita?*”; Publicações do Secretariado para a Modernização Administrativa; Lisboa.
- SMA; (1995b); “*Administração Pública e Qualidade*”; Publicações do Secretariado para a Modernização Administrativa; Lisboa.
- SMA; (1999); “*Administração Pública e Qualidade*”; Publicações do Secretariado para a Modernização Administrativa; Lisboa.
- TEBOUR, James; (1990); “*La Dynamique Qualité*”; Les Éditions D’Organisation.
- TOMÉ, João Boleo; (1991); “Administração Pública Europeia: à margem da garantia da Qualidade”; *In Revista Qualidade*, Nº1; Março; p. 25/28.
- TRIVIÑO, António Gonzalez; (1986); “*La Calidad en los Servicios de la Administración Local*”; III Congreso Nacional de la Calidad; Outubro; p. 2/14.
- VALDERRAMA, Teresa García; (?); “*La evaluación y el Control de la Eficiencia en la Universidad*”; Tesis Doctoral; Universidad de Cadiz - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Cadiz-España.
- VROEIJENSTIJN, Ton I. & PILOT, Albert; (1993); “*A Garantia da Qualidade nas Universidades Holandesas. Características e Algumas Experiências do Sistema de Garantia de Qualidade para o Ensino*”; Boletim da Universidade do Porto; N.º 17; p. 16/23.
- WALSH, Kieron; (1991); “Quality and Public Services”; *In Public Administration Review*; Vol. 69; Winter; p. 504/514.
- WEISSMAN, Jack; (1994); “Tudo tem de começar pelo topo”; *In Revista da Qualidade*, Nº4; Dezembro; p. 19/24.