

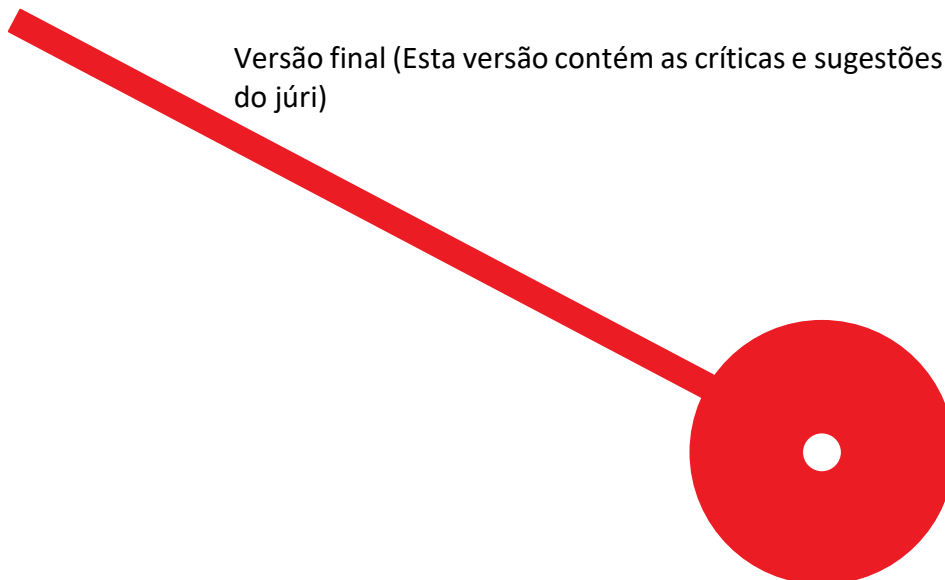


Criação de um Manual da Qualidade da Formação numa Unidade Orgânica da U. Porto

Cíntia Mariana Silva Alves

09/2023

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos
do júri)



Criação de um Manual da Qualidade da Formação numa Unidade Orgânica da U.Porto

Cíntia Mariana Silva Alves

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação da Professora Doutora Isabel Ardions e coorientação da Mestre Daniela Gomes

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, à minha irmã e ao meu namorado por todo o apoio e incentivo que me deram nesta fase, mas também nas outras todas que fizeram parte da minha vida até agora.

Em segundo lugar, agradeço à Prof. Doutora Isabel Ardions, pela orientação, ajuda e disponibilidade demonstrada ao longo deste período.

Em terceiro lugar, agradeço à Dra. Daniela Gomes, pelos conselhos e indicações dadas sempre que tinha dúvidas e precisava de orientação.

Em último lugar, agradeço às minhas amigas pelo incentivo e motivação, determinantes para a realização deste trabalho.

Muito obrigada a todos.

Resumo:

Objetivo – A criação de um Manual da Qualidade da Formação à medida de uma unidade orgânica da U.Porto, constituído por mecanismos próprios de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação, em complementaridade aos mecanismos pelos quais já se rege e dispostos no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto (SGQ.UP).

Metodologia – A metodologia utilizada englobou uma pesquisa exploratória de base bibliográfica e documental, como levantamento e enquadramento teórico para suportar o estudo, e um processo de investigação-ação simplificado. Neste processo, na fase de planificação, foram recolhidos dados mediante a realização de entrevistas semiestruturadas a três elementos da Unidade Orgânica (UO), e, com a informação obtida, foi realizada a análise de conteúdo das mesmas e, posteriormente, a apresentação e discussão dos resultados. A partir dos resultados apresentados, na fase ação, foi elaborado o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica, tendo este sido, de seguida, na fase reflexão, apresentado para validação dos entrevistados.

Resultados – O Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica foi criado e validado pelos entrevistados, no entanto, para que este seja efetivamente implementado, deverá ser levado à consideração dos restantes serviços da UO e Direções dos Ciclos de Estudos e, posteriormente, submetido para aprovação dos Órgãos de Gestão que estatutariamente têm competências e autonomia para aprovar o manual.

Conclusão – Considera-se que este manual irá constituir-se como um instrumento de gestão da qualidade valioso, ao continuamente apoiar as atividades desempenhadas pela comunidade académica da UO e, em última instância, contribuir para a prestação de um serviço de qualidade e excelência.

Palavras chave: Manual da Qualidade; Formação; Universidade do Porto.

Abstract:

Objective - The creation of a training quality manual tailored to an organic unit of the U.Porto, consisting of its mechanisms for quality management and continuous improvement of training, complements the mechanisms already in force and set out in the University of Porto Quality Management System Manual (SGQ.UP).

Methodology - The methodology used included exploratory research on a bibliographic and documentary basis, a survey and theoretical framework to support the study, and a simplified action research process. In this process, in the planning phase, data were collected by conducting semi-structured interviews with three members of the Organic Unit, and with the information obtained, their content was analysed, and then the results were presented and discussed. From the results presented in the action phase, the Organic Unit's Training Quality Manual was elaborated, which was then, in the reflection phase, presented for validation by the interviewees.

Results - The Organic Unit's Training Quality Manual was created and validated by the interviewees. However, for it to be effectively implemented, it will have to be taken into consideration by the remaining services of the Organic Unit and Direction of the Cycles of Studies and subsequently submitted for approval by the Management Bodies, which have the statutory powers and autonomy to approve the manual.

Conclusion - It is considered that this manual will be a valuable quality management tool by continuously supporting the activities carried out by the Organic Unit's academic community and, ultimately, contributing to the provision of a service of quality and excellence.

Key words: Quality Manual; Training; University of Porto.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	3
1.1 A Qualidade, a Gestão da Qualidade e os Sistemas de Gestão da Qualidade.....	4
1.1.1 A Qualidade	4
1.1.2 A Gestão da Qualidade	5
1.1.3 Os Sistemas de Gestão da Qualidade.....	8
1.2 A Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior	12
1.2.1 A Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior Europeias.....	12
1.2.2 A Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas.....	17
1.2.2.1 A Gestão da Qualidade na Universidade do Porto.....	20
Capítulo II – Metodologia.....	30
2.1 Projeto: Fase 1	31
2.2 Projeto: Fase 2	32
Capítulo III – Apresentação e Discussão de Resultados	38
3.1 Entrevistas	39
3.1.1 Apresentação e análise do conteúdo das entrevistas.....	40
3.1.1.1 Categoria: A gestão da qualidade e melhoria contínua da formação na unidade orgânica.....	40
3.1.1.2 Categoria: Criação e implementação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica	44
3.1.1.3 Categoria: Divulgação do manual.....	52
3.1.1.4 Categoria: Perspetivas de futuro em relação ao tema	56
3.1.1.5 Categoria: Considerações finais acerca da criação e implementação do manual.....	57

3.2 Criação e Validação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica.....	58
3.2.1 Apresentação e análise do conteúdo da validação dos entrevistados ao Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica	59
3.2.1.1 Categoria: Satisfação das expectativas do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica	60
3.2.1.2 Categoria: Possíveis alterações/correções a realizar ao Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica	61
3.2.1.3 Categoria: Sugestões de melhoria ao Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica	62
3.2.1.4 Categoria: Indicação das fases seguintes para a implementação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica	62
Capítulo - Conclusão	64
Bibliografia.....	67
Apêndices.....	73
Apêndice I – Declaração de consentimento informado	74
Apêndice II – Guião das entrevistas	76
Apêndice III – Transcrição das entrevistas.....	78
Apêndice IV – Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica.....	102
Apêndice V – Guião das questões colocadas para validação do manual.....	132
Apêndice VI – Transcrição da Validação dos Entrevistados ao Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica	133

Índice de Figuras

Figura 1 Conteúdos que devem ser incluídos num manual da qualidade.....	11
Figura 2 Esquema da metodologia de investigação-ação	34

Lista de abreviaturas

A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

AEES - Área Europeia de Ensino Superior

AOG - Apoio aos Órgãos de Governo

BFUG - *The Bologna Follow-up Group* (em português: Grupo de Acompanhamento de Bolonha)

CEN - Comité Europeu de Normalização

CENELEC - Comité Europeu de Normalização Eletrotécnica

CNAVES - Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior

CRE – *The Association of European Universities* (em português: Associação de Universidades Europeias)

ECTS - *The European Credit Transfer and Accumulation System* (em português: Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos)

ENQA – *The European Association for Quality Assurance in Higher Education* (em português: Associação Europeia para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior)

ESG - *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (em português: Padrões e Orientações Europeus para a Garantia Interna da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior)

EUA - *The European University Association* (em português: Associação das Universidades Europeias)

EURASHE - *The European Association of Institutions in Higher Education* (em português: Associação Europeia de Instituições de Ensino Superior)

IEP - *The Institutional Evaluation Programme* (em português: Programa de Avaliação Institucional)

IES - Instituições de Ensino Superior

IPQ - Instituto Português da Qualidade

ISO – *The International Organization for Standardization* (em português: Organização Internacional de Normalização)

LBSE - Lei de Bases do Sistema Educativo

MAC - Método Aberto de Coordenação

NMC - Núcleo de Melhoria Contínua

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RJIES - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SEU - *The European Students' Union* (em português: União Europeia de Estudantes)

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SGQ.UP - Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto

SGQMCF - Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação

U.Porto - Universidade do Porto

UP – Universidade do Porto (anterior denominação da U.Porto)

Enquadramento

A oportunidade de realização deste trabalho de projeto surgiu da necessidade identificada pela gestão de uma Unidade Orgânica (UO) - nomenclatura doravante utilizada para garantir o anonimato da entidade - da Universidade do Porto (U.Porto), onde me encontro a exercer funções num serviço de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação (doravante designado SGQMCF), de criação de um Manual da Qualidade da Formação à medida da organização, que permitisse criar mecanismos próprios no que diz respeito à Gestão da Qualidade, atendendo aos modelos específicos de qualidade das áreas de ensino da UO, em complementaridade aos mecanismos pelos quais já se rege e dispostos no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto (SGQ.UP).

Motivação e objetivos

A minha motivação na realização deste trabalho de projeto advém do interesse em aprofundar os meus conhecimentos inerentes à área de trabalho onde atualmente desempenho funções, em alargar os mesmos acerca da organização e da sua formação, bem como colaborar na criação de um instrumento próprio de Gestão da Qualidade, que possa contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado pela UO.

Com este propósito em mente, o objetivo deste projeto é a criação de um manual de qualidade da formação específico, adequado às áreas de ensino e à estratégia da UO, seguindo os mecanismos já existentes no SGQ.UP.

Estrutura do trabalho de projeto

Este projeto está estruturado em 3 capítulos, para além desta introdução e da conclusão. No capítulo I “Enquadramento Teórico”, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental acerca das questões da Qualidade, da Gestão da Qualidade, dos Sistemas de Gestão da Qualidade, da Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior Europeias e Portuguesas e, mais concretamente, na U.Porto. Esta irá servir de base para a investigação. No capítulo II “Metodologia” é descrita a metodologia de investigação que foi adotada para a concretização do projeto. No capítulo III “Apresentação e Discussão dos Resultados” é apresentado o processo de investigação que conduziu à criação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Para a criação de um manual de qualidade da formação, torna-se imprescindível aprofundar conceitos/assuntos relevantes para o enquadramento do tema deste trabalho de projeto, tais como a Qualidade, a Gestão da Qualidade, os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e o contexto da Norma ISO 9000:2015, norma que referencia o vocabulário inerente à Qualidade, na sua essência geral. Serão estes os tópicos abordados na alínea 1.1. Na alínea 1.2 explora-se a área da formação, no que diz respeito à gestão e garantia da qualidade nas instituições de ensino, primeiramente nas europeias, e, posteriormente, nas portuguesas, e mais, concretamente, na Universidade do Porto, por o objeto deste trabalho se direcionar a uma unidade orgânica desta instituição. A perspetiva é que no final deste capítulo, exista uma base sólida para o desenvolvimento do projeto proposto.

1.1 A Qualidade, a Gestão da Qualidade e os Sistemas de Gestão da Qualidade

Nesta alínea serão abordados os temas da Qualidade, da Gestão da Qualidade e dos Sistemas de Gestão da Qualidade.

1.1.1 A Qualidade

A Norma Europeia que estabelece os conceitos, princípios e vocabulário fundamentais para os Sistemas de Gestão da Qualidade atualmente em vigor, e que constitui a base de suporte essencial para a correta compreensão e implementação de outras normas de SGQ, é a NP EN ISO 9000:2015 (Instituto Português da Qualidade, 2015).

A NP EN ISO 9000:2015 é uma norma ISO, quer isto dizer que foi elaborada pelo comité técnico da organização que lhes dá o nome, “*The International Organization for Standardization*” (ISO) (em português: Organização Internacional de Normalização), que consiste numa “federação mundial de organismos nacionais de normalização (organismos membros da ISO)”, sendo que “À Norma Europeia EN ISO 9000:2015, foi dado o estatuto de Norma Portuguesa” (Instituto Português da Qualidade, 2015, s.p.).

De acordo com o Regulamento Interno do Comité Europeu de Normalização (CEN) e do Comité Europeu de Normalização Eletrotécnica (CENELEC), a adoção das Normas Europeias como normas nacionais, deve ser realizada sem qualquer modificação às versões originais, e as mesmas devem ser implementadas pelos organismos nacionais de normalização do País, que, no caso do nosso País, é o Instituto Português da Qualidade (IPQ) (Instituto Português da Qualidade, s.d.; Instituto Português da Qualidade, 2015). Este órgão

e a sua lei orgânica foi criado e publicado em Diário da República - Decreto-Lei nº 183/86, de 12 de julho de 1986 (Decreto-Lei n.º 183/86 do Ministério da Indústria e Comércio, 1986).

De referir que esta norma pode ser aplicada a todo o tipo de organizações, independentemente da sua dimensão, complexidade ou modelo de negócio (Instituto Português da Qualidade, 2015).

De acordo com a Norma NP EN 9000:2015, a Qualidade pode ser definida como grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas de um objeto (Instituto Português da Qualidade, 2015). Mais refere que uma organização focada na Qualidade irá, nos seus comportamentos, atitudes, atividades e processos, proporcionar valor ao satisfazer as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* (Instituto Português da Qualidade, 2015). Deste modo, “a qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela aptidão para satisfazer os clientes e pelo impacto, pretendido ou não, sobre outras partes interessadas relevantes”, assim como, “inclui não só as funções e o desempenho pretendidos, mas também os correspondentes valor percebido e benefício para o cliente” (Instituto Português da Qualidade, 2015, pp. 7-8).

1.1.2 A Gestão da Qualidade

A Gestão da Qualidade Total, como modelo de gestão, teve origem no Japão, tendo, posteriormente se expandido pelos restantes continentes, com o objetivo de as empresas criarem condições para alcançarem os melhores resultados possíveis (Mendes, 2007).

Segundo a Norma NP EN ISO 9000:2015, a Gestão da Qualidade pode ser definida como gestão, no que diz respeito à qualidade, consistindo num conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização” (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 20), que pode incluir o estabelecimento de políticas e objetivos da qualidade, e de processos para atingir esses objetivos, através do planeamento, da garantia, do controlo e da melhoria da qualidade (Instituto Português da Qualidade, 2015).

Geralmente, a política da qualidade é consistente com a política global da organização, sendo que poderá alinhar-se com a visão e a missão da organização, e proporciona um enquadramento para o estabelecimento de objetivos da qualidade (Instituto Português da Qualidade, 2015). Os princípios de gestão da qualidade enunciados na Norma NP EN ISO 9000:2015 podem, igualmente, constituir uma base para o estabelecimento de uma política da qualidade (Instituto Português da Qualidade, 2015).

Os objetivos da qualidade são, ainda, geralmente baseados na política da qualidade da organização e especificados para funções, níveis e processos relevantes na organização (Instituto Português da Qualidade, 2015).

A Gestão da Qualidade engloba assim o planeamento da qualidade, a garantia da qualidade, o controlo da qualidade e a melhoria da qualidade, componentes que resumidamente descreveremos (Instituto Português da Qualidade, 2015):

- O planeamento da qualidade tem como foco o estabelecimento dos objetivos da qualidade e a especificação dos processos operacionais, bem como os recursos necessários para atingir esses objetivos. Resultante do planeamento da qualidade é gerado um plano da qualidade, que consiste na especificação dos procedimentos, recursos associados e à sua aplicação. Estes procedimentos geralmente incluem os processos de gestão da qualidade e os processos de realização do produto e do serviço. Um plano da qualidade faz frequentemente referência a partes do manual da qualidade ou a documentos de procedimentos;
- A garantia da qualidade centra-se no estabelecimento da confiança na satisfação dos requisitos da qualidade;
- O controlo da qualidade tem como ponto fulcral a satisfação dos requisitos da qualidade;
- A melhoria da qualidade tem como foco a melhoria da aptidão para satisfazer os requisitos da qualidade, tais como, eficácia, eficiência ou rastreabilidade.

Um requisito da qualidade é uma necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória, relativa à qualidade. Estes “podem ser originados por diferentes partes interessadas ou pela própria organização.” (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 25).

De mencionar que “o impacto da qualidade estende-se para além da satisfação do cliente: também pode ter um impacto direto na reputação da organização.” (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 7).

Por fim, de acordo com a Norma NP EN ISO 9000:2015, os princípios da gestão da qualidade são:

- Foco no cliente - Uma organização atinge o sucesso sustentado quando atrai e retém a confiança dos clientes e de outras partes envolvidas. Para isso acontecer, é necessário compreender as necessidades atuais e futuras dos mesmos. A satisfação

dos requisitos dos clientes e a correspondência e superação das expectativas dos mesmos é o objetivo principal;

- Liderança - Os líderes estabelecem, a todos os níveis, nas suas organizações, guias de orientação para o alcance de certos e determinados objetivos, criando condições para que os seus colaboradores se comprometam a atingir os mesmos;
- Comprometimento das pessoas - Para uma organização ser gerida de forma eficaz e eficiente, é necessário respeitar e envolver todos os colaboradores a todos os níveis. O reconhecimento, a atribuição de poderes e a melhoria das competências dos colaboradores facilitam o comprometimento das pessoas com a organização, possibilitando o alcance dos objetivos da qualidade da organização;
- Abordagem por processos – Dado que um SGQ é constituído por processos inter-relacionados, podem ser mais eficaz e eficientemente atingidos resultados consistentes e previsíveis, quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente;
- Melhoria - Melhoria pode ser definida como uma atividade isolada ou recorrente. Melhoria contínua pode ser definida como o processo contínuo de estabelecer objetivos, de detetar oportunidades de melhoria, utilizando as constatações, as conclusões das auditorias, a análise dos dados, as revisões, ou outros meios realizados pela gestão, capazes de conduzir a ações corretivas ou ações preventivas. De facto, “a melhoria é essencial para que uma organização mantenha os níveis atuais de desempenho, reaja a alterações nas suas condicionantes internas e externas e crie novas oportunidades.” (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 13). Assim, para que as organizações tenham sucesso, necessitam de se focar permanentemente na melhoria, ou seja, aperfeiçoem o seu desempenho;
- Tomada de decisão baseada em evidências - As decisões baseadas na análise de factos e evidências, e na avaliação de dados, conduzem a uma maior objetividade e confiança nas tomadas de decisão, permitindo, mais facilmente, o alcance dos resultados desejados;
- Gestão das relações - As partes interessadas/*stakeholders* relevantes influenciam o desempenho de uma organização (Instituto Português da Qualidade, 2015).

É mais provável que o sucesso sustentado seja atingido quando a organização faz a gestão das relações com todas as suas partes interessadas para otimizar os respetivos impactos no seu desempenho. A gestão das relações com as suas redes de

fornecedores e de parceiros é de particular importância (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 14).

Por parte interessada (ou *stakeholder*) entenda-se pessoas ou organizações, como, por exemplo, clientes, proprietários, colaboradores, fornecedores, entidades bancárias, reguladores, sindicatos, parceiros ou a sociedade, que podem afetar ou ser afetados por uma decisão ou atividade (Instituto Português da Qualidade, 2015).

1.1.3 Os Sistemas de Gestão da Qualidade

Na NP EN ISO 9000:2015 está igualmente contemplada toda uma caracterização e enquadramento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Esta norma tem como objetivo providenciar orientações que conduzam à criação e implementação de um SGQ bem definido e estruturado, tendo como base e integrando conceitos, princípios, processos e recursos fundamentais da qualidade, e apoiar as organizações na concretização dos seus objetivos (Instituto Português da Qualidade, 2015). Assim esta Norma visa “incrementar a consciencialização de uma organização relativamente aos seus deveres e compromissos quanto à satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes e das suas partes interessadas e quanto a atingir a satisfação com os seus produtos e serviços” (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 6).

De acordo com a referida norma, um Sistema de Gestão pode ser definido como um conjunto de elementos interrelacionados ou interatuantes de uma organização para o estabelecimento de políticas e objetivos, e de processos para atingir os mesmos (Instituto Português da Qualidade, 2015). Estes elementos “estabelecem a estrutura, as funções e as responsabilidades, o planeamento, a operacionalização, as políticas, as práticas, as regras, as crenças, os objetivos e os processos para atingir esses objetivos” (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 23).

O âmbito de um sistema de gestão poderá incluir toda a organização, funções/secções específicas e identificadas da organização, ou uma ou mais funções dentro de um grupo de organizações (Instituto Português da Qualidade, 2015).

As várias partes do sistema de gestão de uma organização, incluindo o seu SGQ, podem ser integradas num único sistema de gestão. Os objetivos, processos e recursos relativos a qualidade, crescimento, financiamento, rentabilidade, ambiente,

higiene e segurança no trabalho, energia, segurança e outros aspetos da organização podem ser mais eficaz e eficientemente atingidos e utilizados quando o SGQ é integrado com outros sistemas de gestão (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 17).

Assim, um Sistema de Gestão da Qualidade constitui-se como parte de um Sistema de Gestão referente à Qualidade, na medida em que (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 8):

- Um SGQ inclui atividades que permitem à organização identificar os seus objetivos e determinar os processos e recursos requeridos para atingir os resultados desejados;
- O SGQ gere os processos e recursos interatuantes que são necessários para proporcionar valor e obter resultados para as partes interessadas que são relevantes;
- O SGQ permite à gestão de topo otimizar a utilização dos recursos, tendo em consideração as consequências a longo e a curto termo das suas decisões;
- Um SGQ proporciona os meios para identificar as ações para tratar das consequências, desejadas ou não desejadas, do fornecimento de produtos e serviços.

Estes fatores permitem à organização uma melhor gestão dos seus recursos, atingir os melhores resultados possíveis, antecipar oportunidades e prevenir riscos, e, conseqüentemente, tomar decisões adequadas. Estes fatores conjugados contribuem para a organização alcançar os seus objetivos.

Para Sousa (2012) existem inúmeros benefícios decorrentes da implementação de um SGQ numa organização, podendo estes ser internos, quando afetam internamente a mesma, e externos/estratégicos quando a sua imagem e valor é percecionado de forma diferente pelos seus *stakeholders*.

Sousa (2012, pp. 24-25) identifica como benefícios internos:

- Melhoria da organização interna da empresa com definição clara de responsabilidades;
- Consciencialização e envolvimento dos colaboradores para a Qualidade;
- Redução de refugo, rejeições, desperdícios e reclamações, o que permite uma melhoria de produtividade e uma redução de custos.

Como benefícios externos ou estratégicos, Sousa (2012, pp. 24-25) aponta os seguintes:

- “Satisfação dos clientes através da prevenção de não conformidades;
- Maior valor atribuído ao produto/serviço;
- Melhoria da competitividade da empresa;
- Melhoria da imagem da empresa”.

Logo, um Sistema de Gestão da Qualidade caracteriza-se por ser um processo com o objetivo “de estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente” qualquer entidade (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 22).

A Norma ISO 9000:2015 proporciona, ainda, orientações quanto ao desenvolvimento de um sistema formal para a gestão das atividades de gestão da qualidade, e refere que um SGQ formal “proporciona um enquadramento para o planeamento, a execução, a monitorização e a melhoria do desempenho das atividades de gestão da qualidade” (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 16).

De acordo com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (s.d.b), para implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, é necessário reunir a seguinte documentação:

- “Manual da Qualidade;
- Procedimentos;
- Instruções de Trabalho;
- Impressos/Registos” (s.p.).

Partindo do Manual da Qualidade, que é definido como o “principal documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização” (Instituto do Emprego e Formação Profissional, s.d.c, s.p.). Este deve conter o campo de aplicação do SGQ, uma definição de política, autoridade e responsabilidade, os procedimentos do sistema e a

descrição dos processos e suas interações. Os procedimentos técnicos não deverão ser incluídos no manual (Instituto do Emprego e Formação Profissional, s.d.b; Sousa, 2012). A Figura 1 representa esta essência.

Figura 1 Conteúdos que devem ser incluídos num manual da qualidade



Fonte: Instituto do Emprego e Formação Profissional (s.d.a, s.p.)

Sendo que os principais objetivos do Manual da Qualidade são, de acordo com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (s.d.b, s.p.):

- Servir de documento de suporte para o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Ser um suporte de referência para eventuais auditorias do Sistema;
- Permitir informar, coordenar e motivar os colaboradores da empresa para acções conducentes à obtenção do nível de qualidade desejado.

Os procedimentos têm como propósito “controlar os documentos previstos na estrutura documental” (Instituto do Emprego e Formação Profissional, s.d.b, s.p.) e englobam a política da qualidade, os planos da qualidade, os impressos, os procedimentos documentados, e os documentos de origem externa, tais como, catálogos, normas, regulamentos, entre outros (Instituto do Emprego e Formação Profissional, s.d.b).

As instruções de trabalho “detalham como, por quem e em que condições as tarefas são executadas e como são registadas. Devem ser simples e claras e podem resumir-se a uma simples check-list” (Instituto do Emprego e Formação Profissional, s.d.b, s.p.).

No que concerne aos impressos/registos, “estes suportam e criam evidências da conformidade das acções executadas” (Instituto do Emprego e Formação Profissional, s.d.b, s.p.).

De mencionar que planear um SGQ é um processo contínuo, dado que “os planos evoluem à medida que a organização aprende e as circunstâncias se alteram” (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 16).

Após a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade “é importante que uma organização monitorize e avalie com regularidade tanto a implementação como o desempenho do SGQ” (Instituto Português da Qualidade, 2015, p. 16). Uma forma de monitorizar e avaliar a eficácia do SGQ, de modo a identificar riscos e a determinar se os requisitos são satisfeitos, é recorrendo a auditorias e à recolha de evidências tangíveis e intangíveis. Com base nas evidências recolhidas, são empreendidas ações para proceder a correções e a melhorias (Instituto Português da Qualidade, 2015).

Segundo Sousa (2012, p. 25) a monitorização e avaliação contínua do SGQ por técnicos independentes contribui para:

- “Assegurar a qualidade e fomentar a melhoria contínua;
- Melhoria de imagem da empresa e da posição negocial;
- Melhoria da competitividade da empresa potenciando o acesso a mercados e a clientes mais exigentes”.

1.2 A Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior

De facto, a importância da qualidade e da sua gestão, é uma preocupação transversal a todas as áreas, na qual a área da educação não pode ser excluída. Assim, nesta alínea, será abordada a questão da qualidade no contexto das instituições de ensino superior europeias, portuguesas e, mais concretamente, da Universidade do Porto.

1.2.1 A Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior Europeias

Em meados do século XX, foram fundadas a “*The Association of European Universities*” (CRE) (em português: Associação de Universidades Europeias) e a “*The Confederation of European Union Rectors’ Conferences*” (em português: Confederação das Conferências de Reitores da União Europeia), instituições estas pioneiras na promoção da gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior Europeias, e no estabelecimento de uma cooperação

européia nesta área. “*The European University Association*” (EUA) (em português: Associação das Universidades Europeias), como conhecemos atualmente, resultou da fusão destas duas instituições, sendo fundada em Salamanca, a 31 de março de 2001 (Nyborg, 2014).

A EUA, desde os anos 90

num pressuposto de que a responsabilidade pela gestão da qualidade deve ser das instituições, assumiu um papel preponderante no desenvolvimento da cultura da qualidade, promovendo desde então projetos para a implementação de um sistema europeu de auditoria da qualidade das instituições de ensino superior (Gomes, 2016, p. 42).

A EUA foi, igualmente, a responsável pelo incremento do entusiasmo na área europeia de ensino superior, já que envolveu as Instituições de Ensino Superior (IES) numa rede de debates e contribuiu para a criação de novas iniciativas de promoção da cultura de qualidade (Gomes, 2016).

Na origem das iniciativas supracitadas, está o “*The Institutional Evaluation Programme*” (IEP) (em português: Programa de Avaliação Institucional). Este foi criado pela EUA em 1994, e opera como uma agência externa de garantia da qualidade, que procura apoiar instituições e sistemas de ensino superior a desenvolver a sua estratégia de liderança e capacidade de gestão de mudança através de um processo de avaliações institucionais voluntárias (Institutional Evaluation Programme, s.d.).

Também a Recomendação do Conselho da União Europeia de 1998 serviu como base para a garantia da qualidade no ensino superior, visto a mesma ser considerada como o primeiro referencial externo para as agências associadas à implementação de procedimentos de garantia externa da qualidade a ser criado a nível europeu (Santos, 2011a; 2011b). Nesta:

São especificados princípios fundamentais em que se devem basear os sistemas de avaliação, como seja a consideração das fases de auto-avaliação, de visitas in loco por parte das comissões de avaliação externa e de publicitação do relatório de

avaliação, colocando-se simultaneamente uma grande ênfase na autonomia e independência das Agências (Santos, 2011b, p. 2).

A estratégia europeia de globalização da educação culminou na criação da Área Europeia de Ensino Superior (AEES), através da implementação do Processo de Bolonha (Gomes, 2016). A Declaração de Bolonha, que desencadeou o Processo de Bolonha, foi subscrita pelos Ministros da Educação de 29 países europeus, incluindo Portugal, no dia 19 de junho de 1999, em reunião que teve lugar na cidade de Bolonha, Itália, que deu nome ao referido processo (Decreto-Lei n.º 42/2005 do Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior, 2005). Este acordo tinha como objetivo principal “o estabelecimento, até 2010, do espaço europeu de ensino superior, coerente, compatível, competitivo e atractivo para estudantes europeus e de países terceiros, espaço que promova a coesão europeia através do conhecimento, da mobilidade e da empregabilidade dos seus diplomados” (Decreto-Lei n.º 42/2005 do Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior, 2005, p. 1494).

Em função do referido objetivo, de acordo com o “Texto da Declaração de Bolonha”, foram definidas 6 linhas de ação a serem desencadeadas na primeira década do terceiro milénio:

- Adoção de um sistema de graus de acessível leitura e comparação;
- Adoção de um sistema essencialmente baseado em dois ciclos principais, o graduado e o pós-graduado;
- Estabelecimento de um sistema de créditos como, por exemplo, o Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos (ECTS);
- Promoção da mobilidade aos estudantes, professores, investigadores e pessoal administrativo;
- Promoção da cooperação europeia na avaliação da qualidade;
- Promoção das necessárias dimensões europeias do Ensino Superior (Universidade do Porto, s.d.b).

A introdução de uma política de entendimento comum conduzida pelas recomendações e declarações dimanadas pela Comissão Europeia, pelo Conselho Europeu e pelo “*The Bologna Follow-up Group*” (BFUG) (em português: Grupo de Acompanhamento de Bolonha)

permitiu que a implementação do processo de Bolonha não tivesse que passar por uma legislação comum e potencialmente homogeneizadora, mas sim pela adequação

das premissas europeias que desse às especificidades dos sistemas nacionais espaço de manobra, através da regulamentação própria dos países aderentes (Gomes, 2016, p. 42).

Em consequência da ausência de um modelo geral de avaliação, cada país passa a ter uma abordagem diferente no que concerne os mecanismos de garantia de qualidade, o que conduz à existência de diversos sistemas de gestão da qualidade na área do ensino superior (Gomes, 2016).

Para atingir o objetivo principal, anteriormente descrito, foi necessário criar “instrumentos comuns de gestão, critérios e metodologias, por forma a que as formações superiores e as instituições que as conferem se tornassem comparáveis e legíveis” (Gomes, 2016, p. 41).

Assim, numa perspetiva de coordenar políticas europeias e nacionais do ensino superior, a governação europeia adotou o Método Aberto de Coordenação (MAC), que consiste num “método intergovernamental para a constituição de um quadro de cooperação entre os Estados-Membros, cujas políticas nacionais podem, assim, ser orientadas para determinados objetivos comuns” (Centro de Informação Europeia Jacques Delors, s.d., s.p.).

As linhas de orientação definidas pelos parceiros europeus “começaram por dar enquadramento ao desenvolvimento da qualidade nas instituições de ensino superior e agências, bem como fornecer a todos os atores institucionais as informações para as decisões políticas, de gestão e de orientação a tomar” (Gomes, 2016, p. 42).

A Conferência de Ministros responsáveis pelo Ensino Superior, em Praga, no ano de 2001, e em Berlim, em 2003, “veicularam o enquadramento da avaliação da qualidade europeia” (Gomes, 2016, p. 42), designadamente através da atribuição à “*The European Association for Quality Assurance in Higher Education*” (ENQA) (em português: Associação Europeia para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior), “da responsabilidade pela criação de um conjunto de linhas de ação comum para a qualidade, nomeadamente através da identificação de normas e diretrizes” (Gomes, 2016, p. 42).

A ENQA foi fundada em 2000, como Rede Europeia para a Garantia de Qualidade no Ensino Superior, “com a finalidade de promover a cooperação europeia em matéria de garantia de qualidade” (Universidade de Coimbra, s.d., s.p.). “Em Novembro de 2004 a Assembleia Geral alterou a designação para Associação Europeia para a Garantia de Qualidade no

Ensino Superior” (Universidade de Coimbra, s.d., s.p.), com o objetivo de contribuir para a manutenção e o reforço da qualidade do ensino superior europeu e de atuar como uma importante força motriz para o desenvolvimento da garantia da qualidade em todos os países signatários do Processo de Bolonha (European Association for Quality Assurance in Higher Education, s.d.).

Entretanto, a EUA, em 2002, lançou uma nova iniciativa,

o “Quality Culture Project” procurando difundir “cultura” no sentido de qualidade como um valor partilhado e de responsabilidade coletiva, na qual todos os atores institucionais deviam estar ativamente envolvidos. Este projeto tinha como objetivos a sensibilização para a necessidade de desenvolver uma cultura de qualidade interna nas instituições e promover a introdução de gestão interna da qualidade, garantir a ampla divulgação das boas práticas existentes nas instituições, ajudar as instituições a aproximarem-se construtivamente dos procedimentos externos de garantia da qualidade e contribuir para o processo de Bolonha, aumentando a atratividade do ensino superior europeu (Gomes, 2016, p. 43).

Adicionalmente a ENQA, no exercício da atribuição que lhe foi cometida, elaborou, em colaboração com a “*The European Students' Union*” (SEU) (em português: União Europeia de Estudantes), a “*The European Association of Institutions in Higher Education*” (EURASHE) (em português: Associação Europeia de Instituições de Ensino Superior) e a EUA, os “*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*” (ESG) (em português: Padrões e Orientações Europeus para a Garantia Interna da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior), tendo estes sido adotados pelos Ministros responsáveis pelo Ensino Superior em 2005 (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), 2015). De notar que este documento reflete “uma visão europeia sobre a garantia da qualidade” (Gomes, 2016, p. 42) - tendo tido a sua última atualização em 2015 - e foca-se no desenvolvimento de sistemas nacionais de qualidade, vinculando-os aos padrões de qualidade e transparência preconizados, permitindo um reconhecimento de qualificações e cursos na área europeia de ensino superior.

Assim, o Processo de Bolonha ao assumir os princípios relativos à qualidade, presentes na Recomendação do Conselho da União Europeia de 1998, transpôs para as Agências Nacionais de implementação de procedimentos de garantia externa da qualidade uma maior preocupação, dando assim mais preponderância às mesmas (Gomes, 2016). Do mesmo modo, os ESG ao serem constituídos por linhas de orientação e padrões gerais, de modo a adequar-se a todas IES e agências de garantia da qualidade europeias, incentivam as agências a refletirem, dentro da sua organização, acerca dos seus processos, experiências e expectativas do país, garantindo que o profissionalismo, a credibilidade e a integridade das agências sejam visíveis e transparentes para os seus parceiros, e permitindo a comparabilidade entre agências e competitividade no panorama internacional (Gomes, 2016; Santos, 2011a; Santos, 2011b).

Por fim, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a ENQA, a EUA e a EURASHE ao intervirem na promoção e ao avaliarem globalmente o sistema de ensino superior e a sua qualidade, onde se insere o português, conduziram à “integração das premissas europeias da garantia da qualidade do ensino superior em Portugal” (Gomes, 2016, p. 45).

1.2.2 A Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas

Em Portugal, este processo de garantia da qualidade do ensino superior inicia-se com a revisão da Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), publicada a 19 de setembro de 1997, Lei n.º 115/97, com a aprovação dos princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de ensino superior, Decreto-lei n.º 42/2005, publicado em Diário da República a 22 de fevereiro de 2005, e com a publicação em Diário da República, a 16 de agosto de 2007, da Lei n.º 38/2007, que aprova o regime jurídico da avaliação do ensino superior (Gomes, 2016; Decreto-Lei n.º 42/2005 do Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior, 2005; Lei n.º 115/97 da Assembleia da República, 1997; Lei n.º 38/2007 da Assembleia da República, 2007).

Nesta sequência foi criada a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), através da publicação em Diário da República do Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro de 2007, sendo esta “um reflexo do alinhamento do sistema de ensino superior com a gramática comum europeia” (Gomes, 2016, p. 45; Decreto-Lei n.º 369/2007 do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, 2007). O referido Decreto-Lei aprovou ainda os estatutos da A3ES, estes alinhados com a missão da instituição:

Garantir a qualidade do ensino superior em Portugal, através da avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, bem como no desempenho das funções inerentes à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, s.d.d, s.p.).

A A3ES é ainda “membro de diversas organizações internacionais. Foi aceite como membro pleno da ENQA em junho de 2014 e está registada no EQAR desde novembro de 2014” (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, s.d.f, s.p.). “*The European Quality Assurance Register for Higher Education*” (EQAR) (em português: O Registo Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino Superior) consiste no registo oficial das agências que trabalham em conformidade com um quadro comum acordado para garantir a qualidade das instituições de ensino superior e dos programas de estudo (The European Quality Assurance Register for Higher Education, s.d.).

Sendo a A3ES uma entidade “fulcral na disseminação junto das IES portuguesas da necessidade de serem criados mecanismos de gestão que promovam a qualidade” (Gomes, 2016, p. 29), nos seus documentos estruturantes define “Cultura de qualidade” como um:

conjunto partilhado, aceite e integrado de padrões de qualidade (também chamados de princípios de qualidade) que pode ser encontrado nas culturas organizacionais e nos sistemas de gestão das instituições. Os ingredientes de uma cultura da qualidade são a tomada de consciência e compromisso para com a qualidade do ensino superior, conjuntamente com uma sólida cultura de recolha de evidências e com uma gestão eficiente dessa qualidade (através de procedimentos de garantia de qualidade). Como os elementos da qualidade mudam e evoluem ao longo do tempo, importa que o sistema integrado de atitudes e disposições de suporte à qualidade mude também, para apoiar novos paradigmas da qualidade no ensino superior (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, s.d.c, s.p.).

Visto que no Ponto 1, Artigo 147.º, Capítulo 1, Título 5, da Lei nº 62/2007, que estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), é determinado que “As instituições de ensino superior devem estabelecer, nos termos do seus estatutos, mecanismos de auto-avaliação regular do seu desempenho” (Lei n.º 62/2007 da Assembleia da República, 2007, p. 6384), a A3ES tem apoiado a garantia de qualidade interna nas IES portuguesas. Aliás, um de muitos objetivos da A3ES, é precisamente a “promoção de uma cultura institucional interna de garantia da qualidade” (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, s.d.e, s.p.).

Neste sentido, e no âmbito da criação da A3ES, como entidade responsável pelos procedimentos de avaliação e de acreditação dos ciclos de estudos, que, desde 2009, os ciclos de estudos estão sujeitos a um processo de avaliação externa conduzido pela A3ES.

Importante, para este projeto, mencionar que a avaliação e acreditação dos ciclos de estudos realizada pela A3ES abrange as seguintes modalidades:

- Acreditação preliminar: todos os ciclos de estudos que estavam em funcionamento em 2010;
- Acreditação Prévia de Novos Ciclos de Estudos (PAPNCE): destinada aos pedidos de criação de novos ciclos de estudos apresentados a partir de 2010;
- Avaliação de Ciclos de Estudos em Funcionamento (ACEF ou PERA), no âmbito dos ciclos de autoavaliação regulares (Universidade do Porto, s.d.a).

A A3ES deu início ao 1º ciclo regular de avaliação dos ciclos de estudos do ensino superior português, entre os anos letivos 2011/2012 e 2015/2016. Posteriormente, iniciou o 2º ciclo regular de avaliação dos ciclos de estudos, entre os anos letivos 2017/2018 e 2021/2022, e, atualmente, encontra-se em curso o 3º ciclo regular de avaliação dos ciclos de estudos, tendo este como data prevista de término o ano 2028 (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, 2021)

Outra iniciativa que a A3ES tem promovido, no âmbito de apoiar as IES portuguesas a garantir a sua qualidade interna, é “a possibilidade de certificação dos seus sistemas internos de garantia de qualidade” (Gomes, 2016, p. 46). Assim, a A3ES “iniciou a partir de 2010/2011 um processo de auditoria institucional para a certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior, que, de forma voluntária, participam neste exercício aquelas que dispõem desses sistemas” (Gomes, 2016, p. 46). Isso

implica que as instituições de ensino superior disponham de estruturas e processos que velem pela qualidade (Universidade do Porto, 2016).

Adicionalmente, as instituições de ensino superior estão sujeitas a um processo de avaliação externa, conduzido pela A3ES – a avaliação institucional. A avaliação institucional incide sobre a qualidade de desempenho das IES, e sobre cada unidade orgânica/faculdade que compõe a mesma, tendo como objetivos:

Proporcionar a melhoria da qualidade das instituições de ensino superior, prestar informação fundamentada à sociedade sobre o desempenho das instituições e contribuir para o desenvolvimento uma cultura institucional interna de garantia de qualidade, nos termos e de acordo com os parâmetros definidos no Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto) e no Título II, Capítulos II e III, do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro) (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, 2017, s.p.).

A A3ES deu início à 1ª avaliação institucional em 2016 e, atualmente, encontra-se em curso a 2ª avaliação institucional.

Para a A3ES (s.d.c, s.p.), a auditoria institucional consiste num:

Processo independente de avaliação externa para verificar se o sistema de garantia da qualidade da instituição de ensino superior está em conformidade com os objetivos enunciados e se este é eficaz e adequado ao seu propósito. A auditoria não se debruça sobre objetivos ou resultados operacionais, enquanto tais, mas avalia o processo usado pela instituição para gerir e melhorar a qualidade do seu ensino e demais atividades.

1.2.2.1 A Gestão da Qualidade na Universidade do Porto

Considerando que este projeto é desenvolvido para uma unidade orgânica pertencente à Universidade do Porto, faz sentido que se aborde, em especial, o percurso desta IES no

processo de enraizar uma cultura de qualidade, e referir que a U.Porto foi pioneira no processo de criação de mecanismos de garantia interna da qualidade, visto que “o compromisso da U.Porto com a “cultura da qualidade” remonta ao final da década de 1980, quando o então Reitor Alberto Amaral promoveu um seminário internacional sobre os sistemas de avaliação europeus” (Universidade do Porto, 2017b, p. 6). O referido seminário pretendia que fossem discutidos os diferentes sistemas de avaliação europeus, para a adoção de um modelo de avaliação para a gestão e melhoria contínua da qualidade da U.Porto. A U.Porto constituiu-se, assim, desde cedo, como uma referência nacional nesse campo, já que “era uma das três universidades portuguesas que estabelecia padrões de qualidade” (Universidade do Porto, 2017b, p. 6). Efetivamente, a consolidação de uma “cultura da qualidade” foi, sucessivamente, assumida como elemento estratégico nos planos estratégicos e linhas de ação da instituição (Universidade do Porto, s.d.a).

Na década seguinte, de 1990, juntamente com as Universidades de Utrecht e Gotemburgo, a U.Porto fez parte da fase piloto do, anteriormente mencionado, Programa de Avaliação Institucional da EUA (Universidade do Porto, 2017b). A esta fase piloto, juntaram-se, posteriormente, mais oito universidades, sendo o objetivo o de estabilizar o programa, para que este pudesse ser oferecido a todas as universidades que integravam a EUA na altura (Gomes, 2016, p. 47). O IEP “recomendou o reforço do planeamento estratégico, a definição explícita dos padrões fundamentais de responsabilização externa, éticos e profissionais, e a “adoção de um modelo ‘contagioso’ na demanda de melhoria de qualidade” (Universidade do Porto, 2017b, p. 6).

A avaliação institucional da U.Porto, teve assim, o seu início em 1994, no âmbito da auditoria institucional à U.Porto com a fase piloto do IEP (Universidade do Porto, 2017a).

Nesta mesma década, foi criado, através da publicação em Diário da República - Decreto-Lei 205/98 - o Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior (CNAVES), um órgão que “promoveu as primeiras atividades sistemáticas de avaliação do ensino superior em Portugal, nas quais se incluiu igualmente a U.Porto” (Universidade do Porto, 2017b, p. 6).

Nesse meio tempo, em 1996, com a presidência do Professor José Carlos Marques dos Santos (que viria a tornar-se o 18º Reitor da Universidade do Porto), a Faculdade de Engenharia iniciou o “desenvolvimento de um sistema de informação integrado com o objetivo de facilitar o acesso à informação relevante de carácter pedagógico, científico, técnico e administrativo, e de dinamizar a colaboração interna e externa, com uma presença

forte na Web” (Universidade do Porto, 2017b, p. 6). O referido sistema, no início dos anos 2000, “continha já o essencial da informação necessária para a obtenção de indicadores estatísticos e para fundamentar a análise de procedimentos do “sistema de qualidade”” (Universidade do Porto, 2017b, p. 6). O sistema ia-se desenvolvendo dentro da Faculdade de Engenharia, “num processo de meta avaliação que muito contribuiu para o aumento da transparência e para a incorporação de procedimentos de garantia de qualidade” (Universidade do Porto, 2017b, p. 6). Mas, somente em 2003, já com o nome SIGARRA, é que foi alargado às outras faculdades da U.Porto, tornando-se num dos pilares do SGQ da organização,

ao contribuir para a normalização de rotinas e de procedimentos, para a estabilização de boas práticas e para a sistematização de mecanismos de recolha, análise e divulgação de indicadores de ensino (acesso, estudantes inscritos, diplomados e empregabilidade), investigação (unidades de ID, projetos e publicações), internacionalização, recursos humanos e contas (Universidade do Porto, 2017b, p. 6).

O desenvolvimento e evolução do Sistema de Gestão da Qualidade da U.Porto “sofreu um novo impulso com a criação do serviço de Melhoria Contínua, em 2006, com a missão de conceber e apoiar um sistema inclusivo, que envolvesse todos os colaboradores e que integrasse os mecanismos de avaliação e melhoria nas tarefas correntes” (Universidade do Porto, 2017b, p. 6).

“Em 2006/2007, o governo português promoveu e apoiou financeiramente a avaliação institucional das instituições de ensino superior...realizada pela EUA com o apoio da EURASHE” (Gomes, 2016, p. 48). A referida iniciativa “visava melhorar a capacidade das instituições de ensino superior para alcançarem os seus objetivos estratégicos” (Gomes, 2016, p. 48). O IEP “compreendeu um momento de autoavaliação e um processo de avaliação externa, promovendo uma postura normativa em relação ao que a instituição deve ser e alcançar” (Gomes, 2016, p. 48).

Assim, já sob a liderança do Reitor José Carlos Marques dos Santos, a U.Porto iniciou o seu processo de avaliação institucional em maio de 2007, ao avaliar individualmente cada unidade orgânica, tendo submetido o “*Self-Evaluation Report*” (em português: Relatório de

Autoavaliação) à EUA, em outubro de 2009, tendo o processo sido concluído em maio de 2010, quando a Comissão Externa da EUA remeteu à U.Porto o seu “*Evaluation Report*” (em português: Relatório de Avaliação) (Universidade do Porto, 2009; European University Association, 2010; Universidade do Porto, 2017a).

A U. Porto, no seu Relatório de Autoavaliação, enalteceu a criação de mecanismos sólidos de gestão e melhoria contínua da qualidade, apoiados na plataforma SIGARRA, enraizada na rotina das unidades orgânicas, no entanto, assumiu que ainda não dispunha de um sistema de garantia de qualidade abrangente e robusto. Tendo como base a autoavaliação realizada nas unidades orgânicas, a U. Porto determinou que o sistema de gestão da qualidade existente não estaria totalmente implementado em toda a Universidade, sendo assim necessário desenvolver, sistematizar e consolidar procedimentos de qualidade, bem como ampliar a sua visibilidade externa (Universidade do Porto, 2009).

O relatório de avaliação da U.Porto, elaborado pela EUA, “reforçou a necessidade de implementação de um mecanismo mais efetivo de garantia da qualidade” (Gomes, 2016, p. 48).

Neste sentido, e de acordo com as orientações dos ESG, as instituições foram aconselhadas a implementarem uma política de garantia de qualidade vertida num documento institucional. A U.Porto, apesar de previamente ter estabelecido práticas formais e informais, procurou aperfeiçoar, amplificar, consolidar e formalizar o Sistema de Gestão da Qualidade da U.Porto (SGQ.UP), ao elaborar um Manual, “cujas versão consolidada, de 2012, passou a ser um documento de referência para as suas Faculdades e serviços centrais” (Gomes, 2016, p. 49; Universidade do Porto, 2016).

Assim, o SGQ.UP, vertido no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da U.Porto, é constituído por:

um vasto e abrangente conjunto de estruturas, regulamentos, processos e procedimentos disponíveis no SIGARRA, cobrindo as áreas da missão da universidade, em especial o ensino e a investigação, bem como os serviços e recursos de suporte diretamente relacionados com estas áreas de atividade (Universidade do Porto, 2016, p. 2).

A Universidade do Porto (2023, p. 5) caracteriza ainda o manual do SGQ.UP como

um documento operacional para os procedimentos na área da qualidade, apresentando esquematicamente as ações, atores (órgãos e serviços) e documentos/atividades que comprovam um compromisso com a política da qualidade, usando o Sistema de Informação (SI) como instrumento de recolha, tratamento e divulgação dos indicadores dinamizadores da melhoria contínua na Universidade.

Este tem como objetivo principal o de “instalar aquilo que se designou por uma “cultura da qualidade” (Universidade do Porto, 2016, p. 2), que somente é passível de ser alcançada “quando os procedimentos de garantia da qualidade estão embebidos, e até se confundem, com os procedimentos de gestão” (Universidade do Porto, 2023, p. 5).

O atual SGQ.UP, segue as normas e recomendações emanadas pela ENQA, expostas nos padrões europeus ESG 2015, e pela A3ES, descritas nos seus documentos “Referenciais para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior (adaptado aos ESG 2015)” e “Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade”, ambos da autoria de Sérgio Machado dos Santos (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, 2016; Santos, 2011a; Universidade do Porto, 2023).

Assim, a versão atualizada do Manual do SGQ.UP, de 2023, apresenta os seguintes requisitos e vetores, perante os quais o sistema de gestão da qualidade responde. São estes:

Vetor - Política para a garantia da qualidade

Requisito 1 (ESG) Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade

Vetor - Garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional

Requisito 2 (ESG) Conceção e aprovação da oferta formativa

Requisito 3 (ESG) Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante

Requisito 4 (ESG) Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação

Requisito 5 (ESG) Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos

Requisito 6 (SIGQ) Investigação e desenvolvimento

Requisito 7 (SIGQ) Colaboração interinstitucional e com a comunidade

Requisito 8 (SIGQ) Internacionalização

Vetor - Garantia da qualidade na gestão dos recursos e serviços de apoio

Requisito 9 (ESG) Recursos humanos

Requisito 10 (ESG) Recursos materiais e serviços

Vetor – A gestão e publicitação da informação

Requisito 11 (ESG) Gestão da informação

Requisito 12 (ESG) Informação pública

Vetor - Avaliação externa periódica

Requisito 13 (ESG) Caráter cíclico da garantia externa da qualidade
(Universidade do Porto, 2023, p. 3).

A versão atual do Manual de Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto para além de apresentar os requisitos que caracterizam um sistema interno de garantia da qualidade consolidado e consonante com os padrões europeus (ESG 2015), teve como base as respostas ao guião enviado a todos os serviços e a apreciação do grupo da qualidade e melhoria contínua da U.Porto (Universidade do Porto, 2016, p. 4).

Efetivamente, os procedimentos definidos para a gestão da qualidade da Universidade, presentes no Manual,

residem nas práticas estatutária e regulamentarmente definidas, como sejam o envolvimento de docentes e estudantes nos processos, nomeadamente através das Comissões Científicas e de Acompanhamento dos ciclos de estudos; os critérios para a criação, alteração e extinção de ciclos de estudos, definidos não apenas em regulamentação própria da Universidade e das suas Faculdades, mas também a partir de documentos legais que fixam as suas condições; os procedimentos para a revisão periódica e regular dos ciclos de estudos e para assegurar a implementação das melhorias definidas a partir do processo de revisão, sendo o procedimento de autoavaliação no âmbito da avaliação e acreditação pela A3ES o grande impulsionador deste mecanismo, a que se devem seguir os relatórios anuais dos ciclos de estudos (Gomes, 2016, p. 50).

Além do manual do SGQ. UP seguir as normas e recomendações emanadas pela ENQA e pela A3ES,

a produção da atual versão do Manual da Qualidade foi orientada pelo Plano Estratégico 2030, aprovado em dezembro de 2022 e as recomendações para a melhoria do sistema apresentadas no Relatório Final da Comissão de Avaliação Externa de Auditoria do processo o ASIGQ/17/000109 em que se afirma ser necessário “retirar proveito do Manual da Qualidade para definir os objetivos de qualidade nos diferentes vetores que orientam o SIGQ de modo a aprofundar a cultura da qualidade” (Universidade do Porto, 2023, p. 14).

Consistindo a missão da Universidade do Porto “na criação de conhecimento científico, cultural e artístico, a formação de nível superior fortemente ancorada na investigação, a valorização social e económica do conhecimento e a participação ativa no progresso das comunidades em que se insere” (Universidade do Porto, 2023, p. 8), de modo a ser dada

maior ênfase à estratégia e à essência da missão da universidade, e a aprofundar a cultura da qualidade entre as partes interessadas, nesta versão atualizada do manual, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos/operacionais para cada domínio dos referenciais, subjacentes aos diversos vetores que orientam o SQG.UP:

- promover o desenvolvimento e o sucesso dos estudantes;
- responder aos desafios europeus no âmbito da investigação e do ensino superior;
- afirmar-se como centro de conhecimento de excelência na formação e investigação (inter) disciplinar;
- contribuir para o desenvolvimento da sociedade, valorizando a cultura, a divulgação científica e a promoção de estilos de vida saudáveis;
- promover o desenvolvimento económico da região e do país, contribuindo para a sua projeção internacional;
- assumir o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Universidade do Porto, 2023, p. 9).

Os objetivos estratégicos/operacionais descritos assentam nos pilares do Sistema de Gestão da Qualidade da U. Porto a seguir apresentados:

- 1) A promoção do autoconhecimento implica a recolha, tratamento, análise e divulgação de informação relevante e detalhada sobre o desempenho da U.Porto nos principais domínios da sua atividade: educação, investigação, internacionalização e recursos humanos;
- 2) A incorporação dos procedimentos de garantia da qualidade no SIGARRA, com base no qual se formatam e normalizam a maioria das rotinas e se estabilizam boas práticas. Isto abrange a recolha de informação e a produção de indicadores em diversas áreas, incluindo a apreciação da eficiência e eficácia da sua implementação, num processo cíclico de análise, “aplicação” e reanálise, que

conduz à melhoria contínua do próprio sistema, com o aperfeiçoamento e inclusão de novos módulos;

- 3) A avaliação institucional baseada na autoavaliação e nos princípios da auditoria da qualidade, sendo que o primeiro exercício correspondeu ao processo de avaliação institucional da EUA (2007-2010) e o mais recente ao processo de avaliação institucional da A3ES (2017-2019);
- 4) O acompanhamento e avaliação do desempenho da U.Porto nos principais domínios da sua atividade. O Balanced Scorecard é a metodologia na qual se baseia a monitorização do desempenho da Universidade e demonstra como se podem utilizar com êxito indicadores de desempenho fora do tradicional contexto da qualidade. Este instrumento é apresentado nos planos estratégicos e grandes linhas de ação, sendo monitorizado anualmente nos planos de atividades e nos relatórios de atividades e contas;
- 5) A adoção do Manual da Qualidade como um instrumento de verificação de adequação dos procedimentos de gestão da U.Porto aos requisitos das European Standards and Guidelines (ESG), em consonância com as últimas recomendações da A3ES para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior. Foi concebido como um esforço de aperfeiçoamento, ampliação, consolidação e formalização do SGQ.UP (Universidade do Porto, 2023, p. 14).

De referir que a Universidade do Porto (2023, p. 7) considera que o Sistema de Gestão da Qualidade “é revisto sempre que se justifique”, sendo necessário proceder “a uma harmonização documental do sistema”, nomeadamente dos planos, regulamentos, normas internas, procedimentos, recomendações, orientações, códigos e estatutos, na medida em que este:

- “assenta no princípio básico da melhoria contínua, pelo que, sempre que qualquer parte interessada identifique alguma não conformidade ou medida/procedimento de

melhoria do sistema, deve reportá-lo, a fim de ser avaliada para possível adoção/implementação” (Universidade do Porto, 2023, p. 7);

- “é um documento “vivo”: reflete a situação do sistema na data em que é reeditado, mas está permanentemente em construção (seja pela introdução de novos procedimentos e práticas, seja pela sua correção)” (Universidade do Porto, 2023, p. 7).

Do ponto de vista operacional e atendendo à sua transversalidade, o sistema de gestão da qualidade é coordenado centralmente pelo Núcleo de Melhoria Contínua (NMC). Sendo uma das estruturas do serviço de Apoio aos Órgãos de Governo (AOG), o NMC tem, entre outros desígnios, a missão de desenvolver, implementar e consolidar um Sistema Interno de Garantia da Qualidade e de contribuir para o desenvolvimento e implementação de procedimentos de acompanhamento e melhoria (Universidade do Porto, 2023, p. 6).

Além disto, “o NMC é ainda responsável por organizar e gerir os processos de avaliação institucional” da Universidade (Universidade do Porto, 2023, p. 6).

No ano 2017, a U.Porto solicitou à A3ES a auditoria e certificação do seu sistema interno de garantia da qualidade, tendo este sido certificado por um período de seis anos (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, s.d.b; Universidade do Porto, 2017b).

Em 2019, no âmbito da 1ª avaliação institucional, conduzida pela A3ES, à Universidade do Porto, e às unidades orgânicas que a constituem, o Conselho de Administração da A3ES decidiu acreditar a instituição por um período de 6 anos (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, s.d.a; Universidade do Porto, 2017a).

No enquadramento teórico foi mencionado o compromisso que a U. Porto demonstra ter, para com a cultura da qualidade, e que, nesse seguimento, criou mecanismos de garantia interna da qualidade, tais como a promoção do autoconhecimento, a incorporação dos procedimentos de garantia da qualidade no SIGARRA, a avaliação institucional, o acompanhamento e avaliação do desempenho da U.Porto e a adoção do Manual do SGQ.UP, consistindo estes nos pilares do seu sistema de gestão da qualidade.

A necessidade de a instituição prestar contas a entidades externas de avaliação da qualidade, tal como é o caso da A3ES, no âmbito da avaliação institucional, da avaliação e acreditação dos seus ciclos de estudos, bem como da auditoria e certificação do seu sistema de gestão da qualidade, fez com que a preocupação pela implementação do seu SGQ, de forma sólida e transversal a todas as unidades orgânicas, fosse cada vez mais uma realidade.

Assim, este projeto nasce para dar resposta à necessidade sentida por uma das unidades orgânicas da U.Porto, em desenvolver, sistematizar e consolidar o sistema de gestão da qualidade da U.Porto, desenvolvendo mecanismos próprios de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação, nomeadamente no que concerne à formação, atendendo aos modelos específicos de qualidade das áreas de ensino desta.

Neste sentido, este trabalho de projeto tem como objetivo principal de investigação, a criação de um Manual da Qualidade da Formação para esta unidade orgânica, alinhando-o com o plano de ação da instituição para o quadriénio 2022-2026.

2.1 Projeto: Fase 1

Inicialmente, e tendo em conta que no início do estudo não possuía sólidos conhecimentos acerca do problema, e tinha como objetivo aprofundar os mesmos, de modo a torná-lo explícito e a facilitar a elaboração do projeto, foi realizada uma pesquisa exploratória de base bibliográfica e documental, como levantamento e enquadramento teórico para suportar o estudo, tendo sido analisada e selecionada a informação considerada pertinente. Isto porque, a pesquisa exploratória, tem como principal finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, de modo a formular problemas mais precisos, a proporcionar uma visão geral acerca de algo, ou hipóteses passíveis de ser pesquisadas em futuros estudos. Esta pode envolver a realização de pesquisas bibliográfica e documental, de entrevistas e de estudos de caso.

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é comumente utilizada numa fase inicial da investigação, quando o objeto de estudo ainda é pouco explorado, sendo difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre o mesmo. Também Oliveira Júnior (2017), menciona como objetivo principal desta pesquisa, o de esclarecer/explorar o campo de conhecimento abordado, e Miguéis (2010) acrescenta que ela permite obter informação, sendo que, a partir desta, devemos transformar os dados recolhidos em conhecimento, para, posteriormente, transmitir o mesmo a um grupo particular, pertencente a uma mesma área científica. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado e publicado, constituído principalmente por livros e artigos científicos, mas também por revistas e trabalhos académicos, entre outros tipos de fontes (Gil, 2008). Uma das vantagens da pesquisa bibliográfica e, provavelmente, a principal, “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (Gil, 2008, p. 50).

A pesquisa documental assemelha-se bastante à pesquisa bibliográfica, sendo que a única diferença entre estas se situa na natureza das fontes, tal como explica Gil (2008, p. 51):

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Os materiais podem ser documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, relatórios de pesquisa, relatórios de empresas e tabelas estatísticas (Gil, 2008).

No caso deste projeto, as principais fontes exploradas foram a norma NP EN ISO 9000:2015, que serviu como base conceptual para as questões da qualidade, da gestão da qualidade e dos sistemas de gestão da qualidade, e o manual do SGQ.UP, que serviu como base para a criação do Manual de Gestão da Qualidade da Formação, específico para a UO.

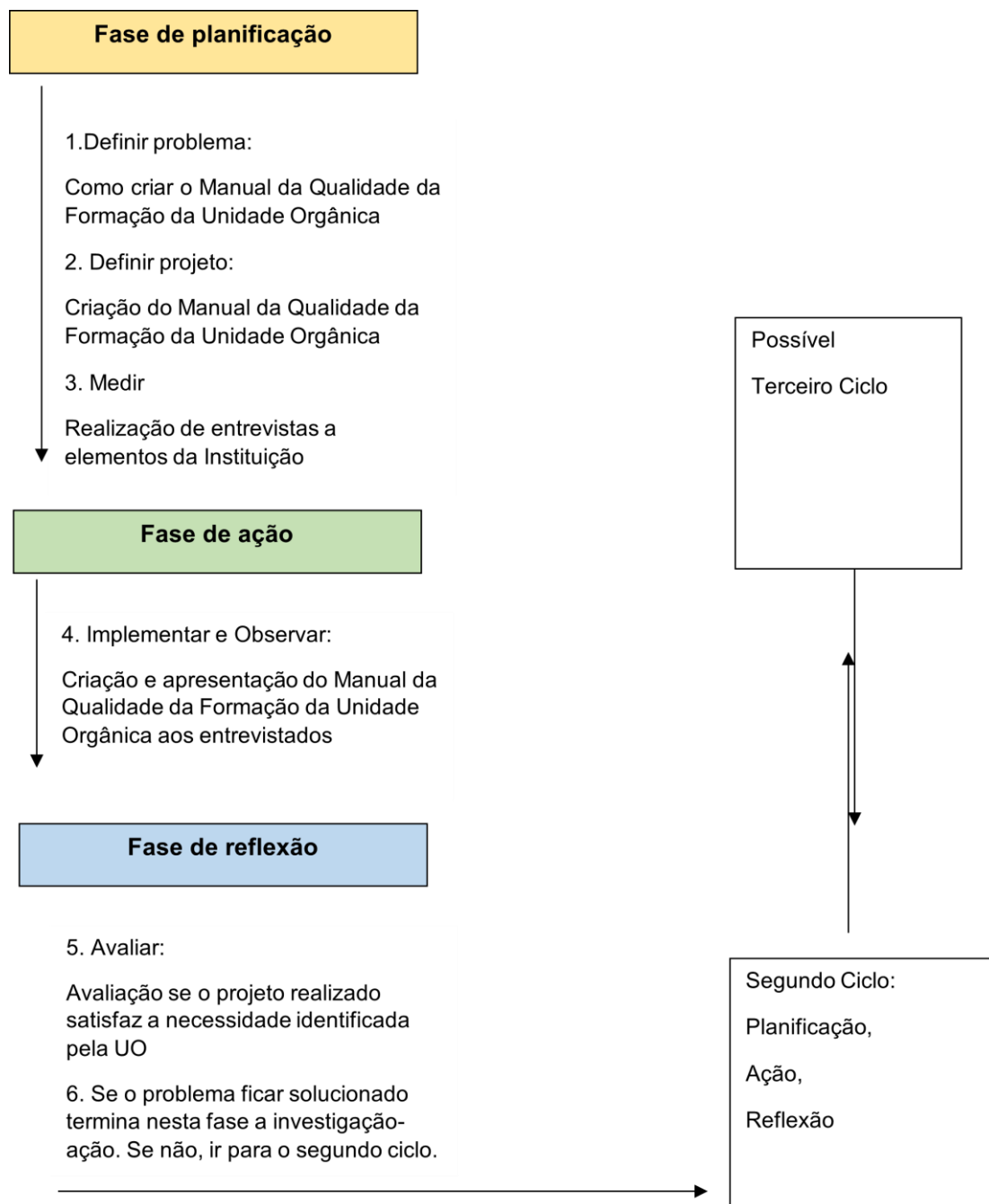
2.2 Projeto: Fase 2

De modo a concretizar este projeto, fez todo o sentido desencadear um processo de investigação-ação, uma metodologia de base prática em que o investigador se envolve ativamente (Elliott, 1991), e que se caracteriza por ser:

- Um processo levado a efeito pelos práticos que estão envolvidos numa determinada situação, que desempenham, simultaneamente, o papel de investigadores e participantes (esta investigação não se constitui, pois, como uma investigação realizada por outrem, embora possa ter a participação de elementos externos ou consultores);
- Decorre, no local de trabalho, tendo subjacente problemas do quotidiano profissional;
- Visa a melhoria de uma situação particular, através do diagnóstico de um problema que se pretende modificar, de imediato ou a curto prazo;
- Implica uma estratégia reflexiva, em que o prático reflete...sobre a ação antes e depois, numa visão integrada da teoria e prática (Cardoso, 2014, pp. 35-36).

Todavia, seguiu-se esta metodologia de uma forma simplificada. Referimos, simplificada, pois a detecção da necessidade partiu da UO e foi o ponto de partida para a realização deste projeto. Por outro lado, dado o constrangimento de prazos relativos à entrega deste projeto, a fase de aprovação final e implementação não puderam ser verificadas. Na Figura 2 apresenta-se o modelo adaptado de Kuhne & Quigley, construído para a realização deste projeto:

Figura 2 Esquema da metodologia de investigação-ação



Fonte: Adaptado de Kuhne & Quigley (2017)

Por forma a operacionalizar a fase de planificação, optou-se por uma metodologia qualitativa, onde foram recolhidos dados mediante a realização de entrevistas semiestruturadas a 3 elementos da UO, e, com a informação obtida através das entrevistas, foi realizada a análise do conteúdo das mesmas e apresentados e discutidos os resultados. A partir dos resultados alcançados, foi elaborado o Manual de Qualidade da Formação da Unidade Orgânica – fase ação, sendo este posteriormente apresentado para validação dos entrevistados – fase reflexão. Os motivos pela qual foi escolhida esta metodologia, encontra-se abaixo explicitada.

A escolha de uma metodologia qualitativa baseou-se no facto de esta ser uma “pesquisa sistemática, sustentada em princípios teóricos (multiparadigmáticos) e em atitudes éticas, realizada por indivíduos informados (teórica, metodológica e tecnicamente) e treinados para o efeito” (Amado, 2010, p. 139).

De acordo com Amado (2010, p. 139), a referida metodologia tem como objetivo:

obter junto dos sujeitos a investigar (amostras não estatísticas, casos individuais e casos múltiplos) a informação e a compreensão (o sentido) de certos comportamentos, emoções, modos de ser, de estar e de pensar (modos de viver e de construir a vida).

Segundo Gonçalves et al. (2021, p. 23), realizam-se investigações qualitativas, entre outras situações, quando “é necessário um entendimento complexo e detalhado do problema”, quando “queremos capacitar indivíduos a partilharem as suas histórias e a fazerem ouvir as suas vozes” e quando “se pretende entender os contextos ou cenários em que os participantes de um estudo abordam um problema ou questão” (Idem, 2021, p. 23). Neste sentido, verificou-se que este tipo de investigação seria o mais adequado a realizar de acordo com os objetivos do estudo.

No que concerne ao instrumento de recolha de dados, foram realizadas entrevistas, já que, como “método qualitativo, permite uma recolha de informação nos contextos próprios dos respondentes, durante um espaço temporal determinado, tornando-se importante porque o ser humano condiciona o seu comportamento ao contexto em que interage” (Gonçalves et al., 2021, p. 67). Este vai de encontro à investigação-ação já desencadeada.

A entrevista pode ser definida como “uma situação de interação pessoal, conduzida tecnicamente, que tem como objetivos principais fazer um diagnóstico, recolher informação e/ou prestar ajuda” (Gonçalves et al., 2021, p. 67). Este método permite “recolher informações detalhadas sobre as opiniões, os pensamentos, as experiências e os sentimentos das pessoas” (Gonçalves et al., 2021, p. 67).

Para Minayo e Costa (2018, p. 141), a entrevista “é a técnica mais utilizada no processo de trabalho qualitativo empírico”, sendo a mesma caracterizada por “uma conversa a dois ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa de um entrevistador e destinada a construir informações pertinentes a determinado objeto de investigação”.

Segundo Minayo e Costa (2018), existem diversos tipos de entrevistas individuais:

- Entrevistas fechadas – Tem como propósito fazer um levantamento de opinião, recorrendo a um questionário totalmente estruturado, estando a escolha dos interlocutores condicionada às respostas a perguntas formuladas pelo investigador.
- Entrevistas semiestruturadas – É a tipologia mais utilizada por investigadores menos experientes. O guião é composto por questões previamente formuladas e outras abertas, permitindo ao entrevistador controlar o que se pretende saber, e, ao mesmo tempo, permite dar espaço ao entrevistado para que este reflita livre e espontaneamente acerca dos tópicos abordados.
- Entrevistas abertas ou em profundidade - Consiste numa interlocução livre, limitada pelos parâmetros do objeto de estudo. O investigador apresenta brevemente o objetivo e propósito da conversa e, no decorrer da narrativa, vai intercalando perguntas a partir do que é dito pelo entrevistado, com o único objetivo de dar mais profundidade à reflexão. O interlocutor vagueia à vontade sobre o tema. A ordem dos temas não obedece a uma sequência rígida, pois o intuito do investigador é recolher a relevância e ênfase que o entrevistado dá a cada tema.

Posto isto, a tipologia de entrevista utilizada para este trabalho de projeto foi a entrevista semiestruturada, pelo facto de previamente existir um guião, permitindo controlar a divagação para outros temas, mas também permitindo que, no decorrer da comunicação, face à pertinência do exposto pelo entrevistado, fossem realizadas questões abertas.

Foram realizadas três entrevistas semiestruturadas ao Subdiretor da UO, à Dirigente dos Serviços de Apoio à Formação e a uma Técnica Superior do SGQMCF. Os entrevistados foram seleccionados de acordo com o seu conhecimento acerca da oferta formativa da UO,

da sua especificidade, da estrutura da UO, e da estratégia da Direção da UO para garantir a qualidade da formação.

A técnica de análise de dados qualitativa, escolhida para a organização e interpretação dos mesmos, foi a análise de conteúdo, visto que o instrumento de recolha de dados utilizado foi a entrevista, e na medida em que a mesma consiste no “tratamento do material empírico/informação recolhido através de entrevistas em profundidade” (Henriques, 2014, s.p.).

Após a análise do conteúdo das entrevistas, foram apresentados e discutidos os resultados das mesmas, e, com base nestes, foi elaborado o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica, sendo este, posteriormente, sujeito à validação dos entrevistados, mediante o envio do documento, via e-mail, e resposta a um conjunto de questões colocadas. O propósito foi o de perceber, junto dos elementos que deram instrumentos para a concretização do manual, se o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica elaborado, correspondia, ou não, ao esperado. Esta foi a 1ª fase de aprovação, sendo que, para o mesmo ser efetivamente implementado, deverá ser debatido com os serviços responsáveis pelas ações a realizar e com as Direções dos Ciclos de Estudos, e, posteriormente, aprovado pelos órgãos que estatutariamente têm competências e autonomia para aprovar o manual, nomeadamente o Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e o Conselho Científico.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo será dedicado à apresentação do processo de investigação que conduziu à criação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica.

Tal como referido no capítulo anterior, o processo de investigação iniciou-se pela pesquisa bibliográfica e documental e pela realização de entrevistas semiestruturadas a 3 elementos da UO, passando depois pela análise do conteúdo das entrevistas e pela apresentação e discussão dos resultados. Isto culminou na criação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica, que em muito é o reflexo dos contributos concedidos pelos entrevistados, sendo este, posteriormente, apresentado aos mesmos para validação (perceber se o documento apresentado correspondia, ou não, às expectativas geradas para com a criação deste).

3.1 Entrevistas

Nota: Pelo facto de a UO desejar anonimato, nas transcrições, os trechos possíveis de identificar a UO foram eliminados, colocando-se [...].

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas ao Subdiretor da UO, à Dirigente dos Serviços de Apoio à Formação e a uma Técnica Superior do SGQMCF, como referido anteriormente. A escolha dos entrevistados recaiu sobre o conhecimento dos mesmos acerca da oferta formativa da UO, da sua especificidade, da estrutura da UO, e da estratégia da Direção da UO para garantir a qualidade da formação. A técnica de análise de dados escolhida para a organização e interpretação das entrevistas foi a análise de conteúdo. Previamente à realização das entrevistas, foi entregue, aos entrevistados, uma declaração de consentimento informado que continha a apresentação do âmbito e objetivo da investigação e a informação que todos os dados recolhidos têm a garantia de confidencialidade, e seriam somente utilizados para efeitos da investigação científica e criação do manual. Nesta declaração, foi solicitada a autorização do entrevistado para a realização da entrevista, aceitação da gravação da mesma para posterior transcrição, e permissão para utilizar as informações e dados recolhidos no nosso estudo, que mereceu a concordância de todos os entrevistados. A declaração de consentimento informado encontra-se apresentada no Apêndice I. O objetivo principal da realização destas entrevistas era o de recolher informação relevante para a criação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica.

O guião da entrevista foi comum aos três entrevistados, e encontra-se apresentado no Apêndice II.

3.1.1 Apresentação e análise do conteúdo das entrevistas

Após a realização das entrevistas semiestruturadas, procedeu-se à sua transcrição, apresentada no Apêndice III.

Para a análise de conteúdo das entrevistas foram criadas as seguintes categorias e subcategorias:

- A gestão da qualidade e melhoria contínua da formação na unidade orgânica:
 - Visão da UO
 - O quotidiano da UO
- Criação e implementação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica:
 - Justificação da necessidade
 - Mecanismos próprios de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação a serem criados e constar no manual
 - Órgãos/serviços responsáveis pela criação, implementação e monitorização dos mecanismos
 - Modo de execução dos processos
- Divulgação do manual:
 - Públicos-alvo
 - Formato do documento
 - Meios de comunicação
- Perspetivas de futuro em relação ao tema
- Considerações finais acerca da criação e implementação do manual.

As alíneas seguintes apresentam a análise realizada de acordo com as categorias criadas e respetivas subcategorias.

3.1.1.1 Categoria: A gestão da qualidade e melhoria contínua da formação na unidade orgânica

Repartindo esta categoria nas duas subcategorias acima referenciadas, “Visão da UO” e “O quotidiano da UO”, é possível constatar que:

Na subcategoria “Visão da UO”, todos os entrevistados referenciaram que a UO encontra-se bastante preocupada e focada na gestão da qualidade e melhoria contínua da formação, e prossecutora daquilo que são as diretrizes emanadas pela Universidade do Porto, no que concerne a este tema, tal como é visível nas seguintes afirmações:

- “A instituição encontra-se bastante preocupada com a gestão da qualidade e melhoria contínua da formação... todos os dias tenta cumprir os pressupostos da Universidade do Porto para garantir que a formação oferecida pela nossa instituição é de qualidade” (Entrevistado nº 1);
- Ora bem, nós na instituição em que estamos, e no contexto em que estamos de ensino superior, a gestão da qualidade sempre, ou, é, pelo menos, desde os anos 80, uma prioridade, e, portanto, acho que é algo que já está completamente intrínseco à cultura da Universidade. Em particular, na nossa instituição, felizmente... temos tido a felicidade de conseguir que isso seja uma prioridade também. E isso vê-se, inclusivamente, se virmos, por exemplo, aquilo que foi a candidatura do atual Diretor, de tal forma é uma preocupação, que foi colocada como um dos pilares da sua ação, a questão da qualidade (Entrevistado nº 2);
- A visão da instituição é promover essa qualidade, recorrendo a instrumentos de certificação que garantem, de uma forma mais independente, essa qualidade. Também estar dentro daquilo que são as indicações da Universidade, e os instrumentos de aferição dessa qualidade, que a Universidade disponibiliza. Mas ir além disso (Entrevistado nº 3).

Na subcategoria “O quotidiano da UO”, foi solidificada a assunção de como a gestão da qualidade e melhoria contínua da formação está presente nas ações do dia a dia da UO. Foram muitas as tarefas e processos mencionados que contribuem para a garantia da qualidade e melhoria contínua da formação, mas não só, também os que contribuem para a garantia e melhoria da qualidade dos serviços, e que possibilitam a criação de valor para os seus *stakeholders* (principalmente estudantes).

No caso do Entrevistado nº 1, como trabalhadora do Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação, mencionou algumas daquelas que fazem parte do calendário anual de tarefas:

- “A realização dos relatórios anuais dos ciclos de estudos”;
- “Todas as unidades curriculares quando terminam, há um relatório de funcionamento da unidade curricular”;
- “Há os inquéritos de satisfação que são realizados semestralmente aos estudantes, sobre as unidades curriculares que frequentaram em cada semestre”;
- Todos os pedidos de criação de novas formações na área da educação contínua, por exemplo, passam por uma análise do Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua, mesmo antes de serem submetidos à aprovação pelo Conselho Científico da nossa instituição. Portanto, há um trabalho aqui interno, antes mesmo destas propostas de educação contínua serem creditadas pela Reitoria;
- “E este mesmo trabalho também é verificado, tanto nos pedidos de reacreditação dos ciclos de estudos, como nos novos pedidos de ciclos de estudos”.

O Entrevistado nº 2, como Dirigente dos Serviços de Apoio à Formação, refere que, em linha com aquele que é o modelo da U.Porto, o objetivo da UO, relativamente à gestão e monitorização da qualidade, é que as ações conducentes à qualidade façam parte de tarefas decorrentes do dia a dia:

Isto também tem a ver com a forma como o modelo que temos na UP, como o nosso sistema foi implementado, que é tentar que as ações, conducente a uma monitorização da qualidade, e à própria gestão da qualidade, porque são conceitos diferentes, a forma como se pretende que se façam as coisas, no fundo, é que sejam práticas do dia a dia. Ou seja, que as pessoas o façam, de tal forma natural, que não sintam que estão a fazer com este propósito, ou seja, que seja apenas mais uma tarefa quotidiana. E, de tal forma, que isso está integrado nas nossas ações correntes.

Para o Entrevistado nº 3, na qualidade de Docente, considera que as ferramentas atualmente em uso pela Universidade do Porto, transversais a todas as unidades orgânicas, contribuem para a gestão e monitorização da qualidade da atividade de ensino:

Na instituição há ferramentas que já estão implementadas pela Universidade, nomeadamente através do SIGARRA, que nos obrigam a fazer uma monitorização da atividade de ensino. Portanto, cumprindo com esses requisitos, temos registos e temos, inclusive, relatórios que depois permitem fazer essa avaliação... Com relatórios que são gerados no fim dos semestres, por exemplo. Mas é tudo feito com base em dados. Também com base em dados que vão sendo gerados por nós.

A constante preocupação com a criação de valor para os estudantes é referida pelo Entrevistado nº 1 na seguinte afirmação:

E uma constante preocupação garantir que os nossos ciclos de estudos, primeiro, são de qualidade, e depois, vão de encontro às necessidades dos nossos estudantes, e que possibilitem que eles, para além de acederem a cursos com qualidade, posteriormente, na sua vida profissional, tenham as competências necessárias para exercer as suas profissões.

O Entrevistado nº 2 assume ainda que a gestão da qualidade e melhoria contínua não é apenas visível a nível da formação, mas também a nível dos serviços e ambiente:

E não estamos só, como se sabe, a falar da qualidade da educação, portanto, dos nossos cursos e tudo mais, também estamos a falar da qualidade dos serviços, estamos a falar da qualidade ambiental e, portanto, acho que está completamente na cultura da nossa instituição e, portanto, acredito que é algo que faz parte do nosso dia a dia, inclusivamente.

3.1.1.2 Categoria: Criação e implementação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica

Nesta categoria que agrupa quatro subcategorias, “Justificação da necessidade”, “Mecanismos próprios de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação a serem criados e constar no manual”, “Órgãos/serviços responsáveis pela criação, implementação e monitorização dos mecanismos” e “Modo de execução dos processos”, aferimos que:

Na subcategoria “Justificação da necessidade”, todos os entrevistados concordaram que a criação de um manual da formação específico para a UO, com mecanismos próprios, além daqueles dispostos no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto (SGQ.UP), e pelas quais já se rege, é uma lacuna que tem de ser colmatada, devido à singularidade da sua oferta formativa, como é possível constatar nas seguintes considerações:

- A principal razão é porque, tal como diz aqui, é um manual de sistema de gestão da qualidade da Universidade do Porto. A Universidade do Porto é muito grande e tem formações muito ambíguas e amplas, digamos assim, e cada unidade orgânica é singular. A nossa instituição também o é. É uma instituição que tem formações em várias áreas, ao contrário de outras unidades orgânicas onde se centram numa área científica, a nossa tem formações em diversas áreas... Penso que será importante criar modelos e, neste manual, estratégias que vão ter em conta essa especificidade (Entrevistado nº 1);
- Nós somos 14 faculdades, cada uma com características muitíssimo distintas, as próprias formações têm características distintas e, portanto, faz sentido que se olhem às especificidades, sem descurar aquilo que é a atividade que está definida centralmente, e que faz todo o sentido, e que continua a ser uma atividade que transversalmente tem efeitos (Entrevistado nº 2);
- É assim, apesar da Universidade do Porto ter essas ferramentas transversais, cada instituição tem a sua identidade própria. São formações que são muito diversas,

até mesmo dentro da nossa própria instituição, devido ao seu caráter único, sentimos essa diversidade. E, por isso, faz todo o sentido que, no seio de cada unidade orgânica, haja ferramentas que sejam mais direcionadas para as formações das quais é responsável (Entrevistado nº 3).

O Entrevistado nº 1 refere ainda que

ao criarmos um manual específico da nossa instituição, um dos caminhos será ver em que ponto estão os diversos ciclos de estudos, ver qual é que é o patamar de qualidade que nós queremos atingir, e trabalhar nesse sentido. Portanto, penso que este será o principal objetivo de criarmos um manual interno.

Relativamente à subcategoria “Mecanismos próprios de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação a serem criados e constar no manual”, além dos pedidos de acreditação prévia de novos ciclos de estudos, e dos pedidos de avaliação de ciclos de estudos em funcionamento, frequentemente submetidos pela UO à A3ES (órgão responsável em Portugal pela creditação de ciclos de estudos), a UO procura ainda obter certificações por parte de outras entidades, até mesmo europeias, específicas para cada ciclo de estudos. Neste sentido, é necessária a criação de mecanismos que vão de encontro aos requisitos destas certificações, e que, por conseguinte, constem no manual. Este facto é particularmente visível na seguinte afirmação:

Em relação à formação, nós vimos, por exemplo, numa das nossas áreas de formação, que há mecanismos, há entidades, que fazem a certificação da qualidade da formação, que têm um impacto muitíssimo mais importante, quer para a academia, quer para os graduados, quer para os estudantes, etc., e que têm um impacto, inclusivamente, no seu futuro, nomeadamente a nível europeu, e às vezes mundial, porque são entidades que são reconhecidas pelos pares... E esses mecanismos que essas entidades avaliam são muito específicos por área e, portanto, faz todo sentido que aquelas entidades, e aqueles mecanismos que são reconhecidos entre pares, estejam também na nossa cultura, porque nós ao conseguirmos...fazer essa certificação europeia, conseguimos

garantir, por exemplo, que os graduados nessa área, quando procurarem um emprego no espaço europeu, correm o risco de serem aceites por terem esta certificação no fundo.... Portanto, o impacto destes modelos é muito maior do que apenas as certificações a que estamos obrigados por lei, ou mesmo os nossos sistemas internos. E aqui, na instituição, temos tentado apostar em várias, não apenas numa, mas em vários modelos de certificação que vão de encontro a isto mesmo (Entrevistado nº 2).

Foram identificadas várias entidades certificadoras de ciclos de estudos, nas diversas áreas de ensino da UO, estando assim, em agenda, a solicitação a essas entidades da certificação dos seus ciclos de estudos, como é possível observar pelas seguintes respostas:

- Nós, a nível dos programas doutorais, na nossa instituição, já estamos a planear aqui alguns mecanismos próprios, a nível até de certificação [...]. Portanto, a nível dos programas doutorais, isto será aqui um mecanismo de gestão da qualidade, que não é implementado neste momento na Universidade do Porto, ou seja, não é geral a todas as unidades orgânicas da Universidade do Porto, e poderá ser um mecanismo que... venha a contribuir bastante para a gestão da qualidade dos terceiros ciclos de estudos (Entrevistado nº 1);
- Outra, que é uma das certificações que estamos a procurar para o futuro também, que tem a ver com os programas doutorais, e que temos que aplicar de forma, mais ou menos transversal, a todos os programas doutorais, são mecanismos de qualidade, ou boas práticas, relativamente àquilo que é a qualidade dos programas...[...], a [...] que é dos programas doutorais (Entrevistado nº 2);
- O que temos já em agenda, no fundo, é a certificação no modelo novo da [...]. Que é uma certificação que, na fase em que foi certificado os *guidelines* a que estava sujeita, ainda era um *guideline* de alguns anos atrás. As novas *guidelines* dessa certificação também incluem a avaliação do modelo de gestão da

qualidade, e, portanto, faz todo o sentido que estejam lá vertidas todas elas (Entrevistado nº 2);

- Além disso...há uma certificação de um dos nossos graus em parceria, que é pela ordem profissional que é atribuída, e que nós tínhamos essa certificação. Já temos neste momento, mas houve uma alteração a esses ciclos de estudos, que deixaram de ser mestrados integrados, e, portanto, estamos a aguardar para saber quais serão, agora, os requisitos, porque os requisitos eram tendo em conta um ciclo de formação de mestrado integrado. Obviamente, que esses também serão uma prioridade, quando forem conhecidos, porque queremos continuar a ter esse selo de qualidade nessa área (Entrevistado nº 2);

Além dos mecanismos que possam vir a ser criados e inseridos no Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica, em função dos requisitos que as certificações supracitadas possam eventualmente exigir ou recomendar, foram já identificados os seguintes mecanismos, transversais a todas as áreas de ensino:

- “Autoanálise” (Entrevistado nº 1);
- “Autoavaliação” (Entrevistado nº 3);
- “Tentarmos perceber, quando estivermos a criar novos ciclos de estudos, fazer um levantamento, por exemplo, dos alunos do ensino secundário, ou do público em geral, se será uma área de interesse” (Entrevistado nº 1);
- “Deve haver também clareza quanto às publicações dos estudantes, quanto às dissertações. Tudo isso vai garantir também a qualidade da nossa produção, mas também dos ciclos de estudos” (Entrevistado nº 1);
- Outra questão da qualidade dos ciclos de estudos é que, a informação ...seja disponibilizada nas duas línguas, tanto em português, como em inglês.... tendo em conta que um dos objetivos da Universidade do Porto é aumentar a internacionalização, bem como aqui na nossa instituição (Entrevistado nº 1);

- “Uma das coisas, e é uma prática que já está em curso, mas que deve ser vertida no manual, tudo o que eram [...]. E, portanto, fomos instituindo essas ações” (Entrevistado nº 2);
- “Existência de critérios para a nomeação de equipas de orientação” (Entrevistado nº 2);
- “Manual de procedimentos, de o que fazer quando temos uma situação de crise, ou de conflito, entre um orientador e um estudante, como proceder” (Entrevistado nº 2);
- “A questão de júris dos doutoramentos, se devemos ter, ou não, um membro da equipa de orientação no júri” (Entrevistado nº 2);
- “Estabelecer algumas normas para os estudantes, na medida em que, por exemplo, nos programas doutorais, há aquela questão dos estudantes terem de realizar 1 a 2 artigos científicos enquanto autores” (Entrevistado nº 1).

O Entrevistado nº 1 refere ainda a possibilidade de ser instituída uma comissão interna de docentes e/ou Diretores de Ciclos de Estudos de licenciatura, mestrado e doutoramento, para a criação de manuais de boas práticas, que incluam mecanismos gerais de garantia da qualidade da formação, mas também específicos do nível do ciclo de estudos, conforme é possível constatar nas seguintes afirmações:

- “Fazer manuais de boas práticas para os outros ciclos de estudos”;
- Acho que estes mecanismos devem ter um objetivo comum, para os diversos ciclos de estudos, mas cada um... deve ter mecanismos próprios. Porque é diferente de estarmos a falar de uma licenciatura, de um mestrado ou de um programa doutoral.... Portanto, acho que apesar de haver alguns mecanismos gerais, e objetivos de garantia da qualidade gerais, tem de haver especificidades;
- Eu acho é que deveria haver uma comissão interna de docentes só de licenciatura, outra comissão para docentes ou Diretores de Ciclos de Estudos de mestrado, e outra de doutoramento. Porque também as exigências de cada ciclo de estudos são diferentes, portanto não pode ser igual para todos.... E estas especificidades têm de estar escritas e estarem claras, tanto para os docentes, como para os estudantes.

Na subcategoria “Órgãos/serviços responsáveis pela criação, implementação e monitorização dos mecanismos”, os 3 entrevistados em geral identificaram mais do que um órgão ou serviço responsável pela criação, implementação e monitorização dos mecanismos dispostos no Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica.

O Entrevistado nº 1 considera que os Órgãos de Gestão da UO devem ser os responsáveis pela criação dos mecanismos, ou envolvidos na sua criação, como é perceptível observar na seguinte declaração:

O ponto de partida de criação deste manual, penso eu, que deverá vir pelos Órgãos de Gestão máximos, ou seja, pela Direção, Conselho Executivo da nossa Instituição. Claro que é necessário haver uma participação ativa dos Conselhos Científicos e Conselhos Pedagógicos na sua construção.

O Entrevistado nº 1 reforça ainda a ideia que:

Seria importante fazer uma comissão, por exemplo, com estudantes e docentes, para verem também qual é que era a sua opinião. Isto mais a nível de criação. É necessário haver um trabalho conjunto, não ser um trabalho feito unicamente pelos serviços, e pela Direção, mas haver um envolvimento de toda a comunidade académica.

O Entrevistado nº 1 considera ainda que, pela implementação e monitorização dos mecanismos, deverão ser responsáveis a Direção da UO, os Serviços de Apoio à Formação, em geral, e, em específico, o Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação, tal como é possível aferir na seguinte afirmação:

Relativamente à implementação e monitorização dos mecanismos, para além da Direção, tal como eu disse, porque em última instância deverá ser a Direção sempre a decidir e a verificar se os mecanismos estão a ser devidamente implementados, ou não, penso que os Serviços de Apoio à Formação, no geral, deverá ser o mais lógico a ficar responsável pela implementação e monitorização. E, em específico, talvez, o Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação. No entanto,

como eu disse, em geral, os Serviços de Apoio à Formação será a entidade responsável pela criação, implementação e monitorização.

Também para o Entrevistado nº 2, os diferentes serviços de gestão da qualidade, presentes na estrutura da organização, quer sejam da área da formação ou dos serviços, que no caso da formação é o Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação, devem ficar responsáveis pela criação, implementação e monitorização dos mecanismos dispostos no Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica, tal como é perceptível aferir na seguinte asserção:

Sabe-se que, pelo menos na Universidade de Porto, nem todas ainda têm... um serviço próprio para fazer a gestão da qualidade, ou serviços próprios. E nós temos isso na nossa estrutura.... um serviço próprio que faz a gestão da qualidade e melhoria contínua da formação.

Foi notado ainda, pelo Entrevistado nº 2, o importante envolvimento dos restantes serviços nesta matéria:

Interagirmos uns com os outros, isso vai permitir que estejamos sempre em sintonia, no sentido de, vamos fazer as coisas... no espírito de serem coisas que estão na nossa prática diária e não, necessariamente, mais um papel para preencher, mais um relatório para fazer. Porque se for assim as pessoas vão se afastar da intenção. E não é isso que se pretende. Portanto, só mesmo com muita articulação entre sistemas é que isso vai funcionar.

Já para o Entrevistado nº 3, devem ficar responsáveis pela criação, implementação e monitorização dos mecanismos:

Os Serviços Académicos, o Conselho Pedagógico, o Conselho Executivo, a Direção e, também, o Conselho Científico. Acho que os Órgãos de Gestão da Escola, de uma forma transversal, se devem inteirar daquilo que sejam os indicadores de avaliação da qualidade. Responsáveis..., há hierarquias na escola que eu acho que são

inultrapassáveis, portanto terá de ser sempre a Direção. E, depois, os serviços. Com maior envolvimento, os serviços académicos.

Na subcategoria “Modo de execução dos processos”, é perceptível que diversos órgãos, serviços ou corpos da UO devem estar envolvidos na criação, implementação e monitorização dos mecanismos dispostos no Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica.

Para o Entrevistado nº 1, e conforme anteriormente indicado em resposta às questões anterior:

deve haver uma comissão que cria este manual e dá as orientações de como os mecanismos devem ser aplicados. Isto numa primeira ordem, claro. E cada serviço poderá ficar responsável pelas suas áreas já de atuação. Se, eventualmente, depois, numa primeira fase, virmos que não está a funcionar, por exemplo, muda-se a execução deste processo. Mas sim, deve haver uma comissão responsável pela sua implementação.

Quando esclarecido pela Entrevistadora, o facto do objetivo deste projeto ser precisamente o de elaborar e implementar o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica, sendo este, posteriormente, sujeito a validação por parte da Direção, antes mesmo de ser divulgado aos seus *stakeholders*, o Entrevistado nº 1 considerou o seguinte:

Penso que a realização de um manual inicial pode ser feito, desde que depois seja, lá está, discutido com a comissão alargada, que envolva todos os intervenientes, desde a Direção, membros dos serviços, docentes, estudantes, e, até mesmo, possivelmente, entidades externas.... Portanto, poderá ter os diversos intervenientes.

O Entrevistado nº 3 considera que:

São processos que devem partir de cima para baixo, que devem obedecer também a orientações estratégicas e, tudo o que seja um plano estratégico, deve ter ferramentas

de monitorização. Eu acho que isso é mais um tipo de ferramenta que é muito útil a quem faz a gestão, portanto, haver um controlo de qualidade.

Já para o Entrevistado nº 2:

O que me faz sentido é que, antes de avançarmos para qualquer tipo de certificação, possamos fazer autodiagnósticos cá dentro.... E a seguir a esses autodiagnósticos, fazer uma discussão muito séria.... Daquilo que está bem, daquilo que está mal, daquilo que queremos ou devemos mudar, até para percebermos se, de facto, é esse o caminho.... Portanto, para mim, este é sempre o caminho. Primeiro, fazermos autodiagnóstico e muita discussão e, depois sim, então posicionarmo-nos para pedirmos, ou não, a certificação.

3.1.1.3 Categoria: Divulgação do manual

A presente categoria agrupa três subcategorias, “Públicos-alvo”, “Formato do documento” e “Meios de comunicação”, sendo possível constatar o seguinte:

Na subcategoria “Públicos-alvo”, os Entrevistados nº 1 e 2 defenderam que o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica se destina a toda a comunidade académica, conforme se observa nas seguintes asserções:

- “Eu acho que deve ser a todos os intervenientes da comunidade académica. Tanto aos serviços, como aos docentes, e mesmo aos estudantes” (Entrevistado nº 1);
- Eu diria que o público-alvo, obviamente, que tem aqueles mais implicados, nomeadamente, as Direções dos Ciclos de Estudos, os Órgãos de Gestão, etc. Mas que acaba por ser algo que é transversal a toda a comunidade académica. Eu diria que é para todos (Entrevistado nº 2).

Já para o Entrevistado nº 3, o manual destina-se a “Docentes e funcionários não docentes, ou seja, quem tem responsabilidades na formação. Acho que não caberá a outro dos corpos”.

O Entrevistado nº 1 menciona ainda a seguinte possibilidade:

E até, quem sabe, criar, apesar de nós já termos representantes estudantes dos nossos órgãos, haver até uma comissão de estudantes dos diversos ciclos de estudos, onde eles possam partilhar de opiniões, que podem ser comuns, e que nos possam ajudar a melhorar todos os ciclos de estudos. Ou, até, incluí-los na criação de boas práticas para os ciclos de estudos. Ou seja, acho que há uma mais-valia, também, em termos contacto com a opinião dos estudantes.

Na subcategoria “Formato do documento”, é unânime que o manual deverá ser eletrónico, interativo, dinâmico e de fácil atualização. Tal é possível constatar nas seguintes afirmações:

- Deve ser um documento que seja apelativo, até para ser consultado. Neste momento, já não se aplica fazer documentos em papel, portanto, tem de ser tudo digital para ser de mais fácil acesso. E, acima de tudo, tem de ser um documento que seja de fácil atualização, que não seja estagnável. Que haja a possibilidade, com facilidade, de atualizar, de serem dadas sugestões. Não é diariamente, mas com frequência (Entrevistado nº 1);
- Tem de ser um documento digital. Necessariamente, por todas as razões.... E tem de ser um documento dinâmico também. Os regulamentos, as normas estão sempre a mudar, e a qualidade também está sempre a mudar. E, portanto, nós não podemos ter um documento fechado, que não possa ser revisto com a frequência que for necessária, nem que seja de meio em meio ano, se for o caso. Porque precisamos de estar sempre atualizados nesta matéria, não temos como, sob pena de pormos em causa aquilo que pretendemos, que é termos esta cultura de qualidade instituída, sempre com os mais elevados padrões. Portanto, digital, dinâmico, aberto. (Entrevistado nº 2);

- Eletrónico facilita sempre porque é de acesso fácil em qualquer altura. Acho que um formato eletrónico deve ser privilegiado, com uma cópia física também.... Interativo que é para se poder ir atualizando, se for o caso, por exemplo. E com links para outros documentos que possam ser úteis, por exemplo. Interativo no sentido em que as pessoas chegam ali, não é que o modifiquem, mas que vão sendo encaminhadas pelo próprio manual, para aquilo que é relevante em cada caso (Entrevistado nº 3).

O Entrevistado nº 1 deixa ainda as seguintes sugestões para a estrutura/formato do documento:

Qualquer pessoa até pode, se for disponibilizado online, num formato online, haver, por exemplo, um campo para serem dadas mais sugestões.... Com a possibilidade de haver *feedback*...A nível de gráficos, poderá facilitar haver um cronograma, ou um calendário de atividades, para as pessoas perceberem; a este momento é isto que é esperado de nós, para as pessoas saberem o que esperar, principalmente. Tanto a nível dos serviços, como a nível dos docentes, para se conseguirem organizar nas suas tarefas.

Na subcategoria “Meios de comunicação”, os entrevistados também estão em sintonia relativamente àqueles que devem ser os meios de comunicação a serem utilizados, para que o manual chegue aos múltiplos públicos-alvo, nomeadamente, o *website* institucional e uma sessão de apresentação do mesmo. Não obstante, é ainda indicado por alguns entrevistados o e-mail, bem como a divulgação efetuada pelo Serviço de Comunicação e Imagem da UO. É possível verificar estes factos nas seguintes transcrições:

- Principalmente, a partir do site da nossa instituição. Deve haver um sítio próprio, bastante chamativo, na página principal da instituição... Uma maneira de comunicar este manual é.... haver uma sessão de acolhimento onde este manual possa ser divulgado.... Depois, claro, o nosso serviço de comunicação e imagem

terá aqui um papel importantíssimo a divulgar este manual pela comunidade acadêmica.... E, até mesmo, haver várias sessões onde este manual seja apresentado. Se calhar, uma vez por ano não era uma má ideia, pelo menos (Entrevistado nº 1);

- Obviamente, os e-mails, como é evidente. Agora, o documento tem de ser daqueles documentos que temos de colocar na nossa página e, em concreto, na página do serviço, para estar sempre disponível à comunidade acadêmica.... Obviamente que, além da divulgação normal, o que me parece é que, quando ele estiver feito, o ideal será que seja apresentado à comunidade acadêmica e, em particular, aos atores-chave. Isso pode implicar, eventualmente, reuniões parcelares. Eu diria parcelares. A toda a comunidade nem sempre é produtivo.... Não poria de parte a hipótese de fazer reuniões com, por exemplo, as presidências, ou os órgãos, em separado. Porque uma coisa é um Conselho Pedagógico olhar para o manual, outra coisa é o Conselho Científico, outra são as Direções de Curso. Portanto, eventualmente, faria sentido fazer reuniões parcelares para apresentar o manual, e para que todos pudessem perceber de quê que se trata (Entrevistado nº 2);
- Eu acho que, sendo público interno, o e-mail é fundamental, e haver um sítio no SIGARRA em que possa ser acedido mediante login.... Se for algo que seja implementado de novo, com uma comunicação provavelmente presencial ao público relevante. Pode ser uma sessão aberta, acho que sim, uma sessão em que participem todos os docentes, e com comunicação nos diferentes Órgãos de Gestão e níveis de comunicação da Direção com a Escola (Entrevistado nº 3).

3.1.1.4 Categoria: Perspetivas de futuro em relação ao tema

Nesta categoria, os entrevistados manifestaram que a intenção da UO, é que a questão da gestão da qualidade e melhoria contínua da formação esteja enraizada na UO, que esta esteja sempre presente no quotidiano da mesma, visível em todas as suas tarefas diárias, transversalmente a todas as funções desempenhadas pelos diversos órgãos/serviços, que sejam encontrados novos mecanismos sempre que tal se justificar, e que sejam criadas as condições para aplicar os mesmos, como é possível aferir das seguintes afirmações:

- A instituição, neste momento, já está bastante preocupada com a garantia da qualidade da nossa formação. Acho que é um tema que, ... no quotidiano, é discutida, é a qualidade da instituição. E penso que, no futuro, irá manter-se. Eu espero que, no futuro, sejam encontrados cada vez mais mecanismos para melhorarmos a qualidade da nossa formação. Nós, neste momento, temos formações já bastante atrativas, mas acho que, voltando à questão dos níveis dos ciclos de estudos, nem todos estão no mesmo patamar, e seria importante haver aqui uma equidade na qualidade dos diversos ciclos de estudos.... E penso que é uma opinião também da nossa Direção, e será nesse caminho que iremos trabalhar (Entrevistado nº 1);
- O sonho é que nem seja preciso termos esta preocupação, que seja de tal forma natural; é este o caminho, é isto que temos feito. Eu diria que está instituído, mas, ainda assim, eu gostava que fosse, de tal forma natural, que nem tivéssemos de estar quase preocupados em procurar as certificações certas, em saber qual devia ser o caminho (Entrevistado nº 2);
- Claro que a expectativa é melhorar. É fazer tudo o que seja possível para melhorar essa qualidade. Se para isso é preciso criar ferramentas, acho que têm de ser criadas. Mas a expectativa é sempre a melhoria da qualidade, acho que ninguém se deve dar por satisfeito (Entrevistado nº 3).

3.1.1.5 Categoria: Considerações finais acerca da criação e implementação do manual

Nesta categoria, os entrevistados enfatizaram a importância que o manual da qualidade da formação constituirá, e na mais-valia que representará, no desempenho das atividades da UO, tal como é possível constatar-se pelas seguintes asserções:

- Os manuais, seja do que for... têm de ser encarados como ferramentas de apoio à atividade das instituições, e não como mais um documento burocrático, mais um documento para cumprir tarefas... Tem é que ser um documento ao qual, de facto, as pessoas recorram para se apoiarem, para apoiarem a sua atividade, e que ajudem as pessoas a fazer o melhor possível. Portanto, estou muito feliz com a ideia de podermos concretizar isso, como é evidente. Lá esta, será muito mais sistematizar aquilo que já estamos de alguma forma a fazer, mas será uma forma fácil de qualquer pessoa poder aceder e perceber aquilo que estamos a fazer. E fazer também. E é isso que se pretende (Entrevistado nº 2).
- Acho que a criação e a disponibilização desse manual específico da Escola, em acréscimo àquele que já é o manual de gestão da qualidade da Universidade, que seria uma boa ferramenta para a gestão, e para o exercício da atividade na escola, também. Para que cada pessoa, na sua tarefa específica, possa perceber qual é aquilo que se espera do seu desempenho, e melhorar esse mesmo desempenho (Entrevistado nº 3).

Além disso, o Entrevistado nº 1 aproveita a oportunidade para deixar a seguinte ressalva:

A única questão que eu pretendo salvaguardar, com a criação deste manual, ... que é; este manual tem de estar em constante mutação e em constante atualização. Não pode ser um manual que seja criado agora e que seja o mesmo nos próximos 5 ou 10 anos. Tem de ser um manual que vá sendo atualizado ao mesmo tempo que a nossa formação é atualizada...E, se forem necessários mais recursos, mais meios para

conseguirmos implementar este manual, deve ser investido nesse alcance de recursos.

Conclui-se assim a análise de conteúdo das entrevistas realizadas que permitiu avançar para a criação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica, tendo em consideração os contributos providenciados pelos entrevistados, e posterior validação.

3.2 Criação e Validação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica

Nota: Pelo facto da UO desejar anonimato, nas transcrições, os trechos possíveis de identificar a UO foram eliminados, colocando-se [...].

Tendo em consideração a informação obtida através das entrevistas e a análise do conteúdo realizada, foi elaborado o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica, objeto deste trabalho de projeto. O manual propõe a criação de mecanismos próprios de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação na UO, em complementaridade aos mecanismos pelos quais já se rege e dispostos no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto (SGQ.UP). De acordo com a versão atualizada do Manual do SGQ.UP, de 2023, que segue as normas e recomendações emanadas pela ENQA, expostas nos padrões europeus ESG 2015, e pela A3ES, e apresenta os requisitos e vetores perante os quais o sistema de gestão da qualidade responde, também este manual terá a mesma organização, sendo que apenas focará nos requisitos que dizem respeito à formação, nomeadamente:

- Requisito 2 (ESG) - Conceção e aprovação da oferta formativa;
- Requisito 3 (ESG) - Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante;
- Requisito 4 (ESG) - Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação;
- Requisito 5 (ESG) - Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos.

Como resposta a cada requisito ESG, foram sugeridas propostas de criação de determinados documentos ou atividades, que poderão ser desempenhadas pela UO com o objetivo de satisfazer o respetivo requisito. Em cada proposta apresentada, é explicitado o objetivo da criação do referido documento, ou da realização de determinada atividade, bem como indicações para a concretização da ação.

O Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica encontra-se apresentado no Apêndice IV. Ressalva-se que se apresenta somente o conteúdo do manual, dado que este quando for divulgado a toda a comunidade académica da UO, revestirá a imagem e identidade da instituição.

Como fase de reflexão da metodologia de investigação-ação, procurou-se avaliar se o projeto realizado satisfaz a necessidade outrora identificada pela UO. Assim, o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica foi apresentado e sujeito à validação dos entrevistados, mediante o envio do documento via e-mail, e resposta a um conjunto de questões.

O guião das questões colocadas para validação do manual foi comum aos três entrevistados, e encontra-se apresentado no Apêndice V.

O propósito foi o de aferir, junto dos elementos que deram instrumentos para a concretização do manual, se o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica elaborado, correspondia, ou não, ao esperado.

Tal como na fase de entrevistas, todos os dados recolhidos têm a garantia de confidencialidade e serão somente utilizados para efeitos da investigação científica.

A técnica de análise de dados escolhida para a organização e interpretação das respostas dos entrevistados foi a análise de conteúdo.

Esta consistiu na 1ª fase de aprovação do Manual da Qualidade da Formação, sendo que, para o mesmo ser efetivamente implementado na UO, deverá ser debatido com os serviços responsáveis pelas ações a realizar e com as Direções dos Ciclos de Estudos, e, posteriormente, aprovado pelos Órgãos de Gestão, que, estatutariamente, têm competências e autonomia para aprovar o manual, nomeadamente o Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e o Conselho Científico, como já referido anteriormente.

3.2.1 Apresentação e análise do conteúdo da validação dos entrevistados ao Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica

Após a apresentação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica, e resposta dos entrevistados, às questões colocadas via e-mail, procedeu-se à citação, apresentada no Apêndice VI.

Para a análise de conteúdo dos pareceres, foram criadas as seguintes categorias:

- Satisfação das expectativas do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica;

- Possíveis alterações/correções a realizar ao Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica;
- Sugestões de melhoria ao Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica;
- Indicação das fases seguintes para a implementação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica.

As alíneas seguintes apresentam a análise realizada.

3.2.1.1 Categoria: Satisfação das expectativas do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica

Nesta categoria, foi possível verificar, pelas afirmações dos entrevistados abaixo transcritas, que o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica correspondeu, unanimemente, às expectativas que foram geradas pelos mesmos, para a criação deste:

- “O Manual da Qualidade da Formação da Instituição excedeu o espectável” (Entrevistado nº 1);
- Sim. Para ser efetivo, o Manual da Escola não poderia deferir metodologicamente do Manual da Universidade, pois enquanto entidade constitutiva estamos sujeitos à aplicação daquele... Também no caso da gestão da qualidade da formação, não podia ser de outra forma.... Assim, apenas um documento que estivesse alinhado com o Manual da Universidade, como é o caso, faria sentido e a implementação teria “pernas para andar” (Entrevistado nº 2);
- “Sim” (Entrevistado nº 3).

O Entrevistado nº 1 acrescenta ainda que este manual permitiu a reflexão sobre os serviços que deverão desempenhar as diversas ações integrantes do sistema de gestão da qualidade da formação da UO, a reunião de todos os documentos de suporte às ações e a definição dos próximos passos conducentes à melhoria da qualidade da formação.

Com este documento foi possível:

- Analisar e definir quais os intervenientes que devem participar nas diversas ações que integram o sistema de gestão da qualidade da formação;

- Reunir num único manual os documentos orientadores para cada uma das ações, o que irá facilitar a sua consulta e esclarecimento de futuras dúvidas;
- Compreender quais as próximas áreas a investir na instituição para melhorar o sistema interno de gestão da qualidade da formação e os documentos que devem nortear as próximas ações, tais como: procedimentos, minutas, inquéritos.

3.2.1.2 Categoria: Possíveis alterações/correções a realizar ao Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica

Relativamente a esta categoria, os entrevistados manifestaram a concordância com o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica criado, pelo que não apresentam alterações/correções a ser efetuadas no documento, conforme é possível aferir pelas seguintes afirmações:

- “Não” (Entrevistado nº 1);
- “Não” (Entrevistado nº 3);
- No que ao Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Continua da Formação diz respeito, não. Ainda que se possam vir a integrar outras ações no futuro, o documento delinea bem a ação do Serviço neste âmbito, pelo que está completo para o propósito com que foi criado (Entrevistado nº 2).

De referir que o Entrevistado nº 2 faz a seguinte ressalva relativa à eventual necessidade de atualização do manual:

Mas como qualquer ferramenta de gestão, o Manual terá que ser sempre um documento dinâmico, sistematicamente sujeito, não só às alterações que os quadros legais e regulamentares e as *guidelines* para a qualidade exigirem, como também à integração de novos mecanismos que a Escola identifique como mais-valias para as formações que oferece.

3.2.1.3 Categoria: Sugestões de melhoria ao Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica

Na presente categoria, os entrevistados não apresentaram nenhuma sugestão de melhoria em concreto, conforme se observa nas seguintes asserções:

- “Não” (Entrevistado nº 1);
- “Não de forma substancial” (Entrevistado nº 3).

Somente o Entrevistado nº 2, reafirma a importância do dinamismo do documento:

“Deixaria apenas clara a natureza dinâmica do documento a que me referi anteriormente”.

3.2.1.4 Categoria: Indicação das fases seguintes para a implementação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica

Quando questionados acerca das fases seguintes a realizar para a implementação do Manual da Qualidade da Formação na Unidade Orgânica, os entrevistados indicaram a aprovação pelos Órgãos de Gestão da UO (Conselhos Científico e Pedagógico e Direção) como fase final para implementação do referido manual, tal como é possível verificar pelas seguintes asserções. No entanto, os Entrevistados nº 1 e nº 2, acrescentam ainda a importância de debater com os serviços responsáveis pelas diversas ações que integram o manual, e com as Direções dos Ciclos de Estudos, para identificar eventuais mecanismos que possam ser adicionados ao documento, antes deste ser apreciado pelos órgãos anteriormente mencionados, e implementado no Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação:

- “Apreciação pelos órgãos/serviços pertinentes” (Entrevistado nº 3);
- “Submeter o manual a apreciação e aprovação pelos Conselhos Executivo, Científico e Pedagógico da Instituição, bem como debatê-lo com os diversos intervenientes das ações que integram o sistema de gestão da qualidade da formação” (Entrevistado nº 1);
- A proposta agora apresentada está (e bem) focada no serviço competente pela monitorização da qualidade da formação. No entanto, há um conjunto de ações que são executadas por outros serviços e que contribuem para a gestão da qualidade da formação, além de se pretender que os mecanismos a implementar sirvam acima de tudo as especificidades dos ciclos de estudos. Assim, penso que,

antes de mais, é importante alargar o espectro de contribuições a outros serviços e às Direções dos Ciclos de Estudos. Isto é, o documento deverá ser discutido e complementado com as sugestões de implementação de procedimentos que vierem a ser identificadas pelos diferentes intervenientes. Depois disso, será necessário pedir aos Órgãos Científico e Pedagógico da Escola que apreciem, validem e contribuam para a melhoria do documento, de acordo com as suas atribuições. Finalizada a auscultação, o documento deve ser devidamente aprovado pelo Diretor; publicitado aos Órgãos de Gestão dos Ciclos de Estudos; e finalmente entrar em vigor no Serviço (Entrevistado nº 2).

Conclui-se, deste modo, a análise de conteúdo dos pareceres emitidos pelos entrevistados, e considera-se como finalizado o processo de investigação que conduziu à criação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica. No capítulo seguinte apresenta-se a apreciação global do trabalho de projeto realizado.

A criação de um Manual da Qualidade da Formação para uma unidade orgânica da U.Porto foi o objeto deste trabalho de projeto. Este propõe a criação de mecanismos próprios de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação, adequados às áreas de ensino e à estratégia da UO, em complementaridade aos mecanismos pelos quais já se rege e dispostos no Manual do SGQ.UP.

A metodologia utilizada neste trabalho de projeto consistiu, numa primeira fase, numa pesquisa exploratória de base bibliográfica e documental, como levantamento e enquadramento teórico para suportar o estudo, tendo sido analisada e selecionada a informação pertinente. Numa segunda fase, desencadeou-se um processo de investigação-ação simplificado, já que a deteção da necessidade partiu da UO e foi o ponto de partida para a realização deste projeto. Assim, por forma de operacionalizar a fase de planificação, foram recolhidos dados mediante a realização de entrevistas semiestruturas a 3 elementos da UO, e, com a informação obtida, foi realizada a análise de conteúdo das mesmas e, posteriormente, a apresentação e discussão dos resultados. A partir dos resultados apresentados, na fase ação, foi elaborado o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica, tendo este sido, de seguida, na fase reflexão, apresentado para validação dos entrevistados.

Considera-se que o manual produzido alcançou o objetivo proposto e supriu uma necessidade já há muito sentida e identificada pela UO, na medida em que o mesmo foi validado pelos entrevistados que deram as instruções iniciais para a sua criação. De referir, no entanto, dados os prazos de entrega deste trabalho de projeto, não foi possível acompanhar a fase seguinte de aprovação e eventual implementação do manual, que consistirá (de acordo com as informações transmitidas pelos entrevistados), em levar o mesmo à consideração do restantes serviços da UO e Direções dos Ciclos de Estudos e, posteriormente, submetê-lo para aprovação dos órgãos que estatutariamente têm competências e autonomia para aprovar o manual, nomeadamente o Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e o Conselho Científico.

É esperado que, no futuro, e conforme, igualmente, antecipado pelos entrevistados, este manual se constitua como um instrumento de gestão da qualidade valioso, ao continuamente apoiar as atividades desempenhadas pela comunidade académica da UO, desde pessoal docente a não docente, e, em última instância, contribuir para a prestação de um serviço de qualidade e excelência. Para isso, sugere-se que a UO desencadeie a fase seguinte de

aprovação do manual assim que possível, para que comece desde já a usufruir dos benefícios que o Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica desenvolvido possa oferecer.

- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (s.d.a). *AINST/16/00029 — Decisão do CA*.
https://sigarra.up.pt/up/pt/conteudos_service.conteudos_cont?pct_id=30903&pv_cod=02aaXairaa2f
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (s.d.b). *ASIGQ/17/00010 — Intenção de decisão do CA*.
https://sigarra.up.pt/up/pt/conteudos_service.conteudos_cont?pct_id=28710&pv_cod=02xraFgb5Ykp
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (s.d.c). *Glossário da A3ES*.
<https://www.a3es.pt/sites/default/files/Gloss%C3%A1rio%20A3ES.pdf>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (s.d.d). *Missão*.
<https://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es/missao>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (s.d.e). *Objetivos*.
<https://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es/objetivos>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (s.d.f). *Relações Internacionais*.
<https://www.a3es.pt/pt/relacoes-internacionais>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (outubro de 2016). *Referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (Adaptado aos ESG 2015)*.
https://www.a3es.pt/sites/default/files/Referenciais%20ASIGQ_PT_V1.2_Out2016.pdf
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2 de fevereiro de 2017). *Processo de Avaliação Institucional*. <https://www.a3es.pt/pt/noticias/processo-de-avaliacao-institucional>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (16 de novembro de 2021). *Plano de Atividades para 2022*. <https://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es/plano-de-atividades>
- Amado, J. (2010). Ensinar e aprender a investigar – reflexões a pretexto de um programa de iniciação à pesquisa qualitativa. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 44-1, 119-142.
https://doi.org/https://doi.org/10.14195/1647-8614_44-1_5

- Cardoso, A. P. (setembro de 2014). *Inovar com a investigação-ação: desafios para a formação de professores*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0666-8>
- Centro de Informação Europeia Jacques Delors. (s.d.). *Glossário Apoios Financeiros*.
<https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/glossario-apoios-financeiros>
- Decreto-Lei n.º 183/86 do Ministério da Indústria e Comércio. (12 de julho de 1986). Diário da República: I Série, n.º 158. <https://files.dre.pt/1s/1986/07/15800/16871694.pdf>
- Decreto-Lei n.º 42/2005 do Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior. (22 de fevereiro de 2005). Diário da República: I Série-A, n.º 37.
<https://files.dre.pt/1s/2005/02/037a00/14941499.pdf>
- Decreto-Lei n.º 369/2007 do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. (5 de novembro de 2007). Diário da República: I série, n.º 212.
<https://files.dre.pt/1s/2007/11/21200/0803208040.pdf>
- Elliott, J. (1991). *Action Research for Educational Change*. Open University Press.
<https://another-roadmap.net/articles/0002/0968/elliott-action-research-for-educational-change-1991.pdf>
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (s.d.). *About ENQA*.
<https://www.enqa.eu/about-enqa/>
- European University Association. (maio de 2010). *University of Porto Evaluation Report*.
https://sigarra.up.pt/up/pt/conteudos_service.conteudos_cont?pct_id=6946&pv_cod=59jc4hhka0iT
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa social* (6º ed.). Editora Atlas.
<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>
- Gomes, F. D. (2016). *Culturas de qualidade na Universidade do Porto: dois estudos de caso*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto.
<https://hdl.handle.net/10216/86316>
- Gonçalves, S. P., Marques, C. G., & Gonçalves, J. P. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa*. Pactor.

- Henriques, S. (2014). *Análise de Conteúdo*. <http://hdl.handle.net/10400.2/4860>
- Institutional Evaluation Programme. (s.d.). *About IEP*. <https://www.iep-qaa.org/about-iep.html>
- Instituto do Emprego e Formação Profissional. (s.d.a). https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/48390/mod_scorm/content/0/graphics/piramide_qualidade.gif
- Instituto do Emprego e Formação Profissional. (s.d.b). *Documentação*. https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/48390/mod_scorm/content/0/gen01/03gen01.htm
- Instituto do Emprego e Formação Profissional. (s.d.c). *Manual da Qualidade*. https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/48390/mod_scorm/content/0/glossary/man000.htm
- Instituto Português da Qualidade. (s.d.). *Organismo Nacional De Normalização*. <https://www.ipq.pt/normalizacao/organismo-nacional-de-normalizacao/>
- Instituto Português da Qualidade. (2015). *Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário (NP EN ISO 9000:2015)*.
- Kuhne, G. W., & Quigley, B. A. (2017). Understanding and Using Action Research in Practice Settings. Em A. B. Quigley, & G. W. Kuhne (Edits.), *Creating Practical Knowledge Trough Action Research: Posing Problems, Solving Problems, and Improving Daily Practice* (pp. 23-40). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lei n.º 115/97 da Assembleia da República. (19 de setembro de 1997). Diário da República: I Série, n.º 217. <https://files.dre.pt/1s/1997/09/217a00/50825083.pdf>
- Lei n.º 38/2007 da Assembleia da República. (16 de agosto de 2007). Diário da República: I série, n.º 157. <https://files.dre.pt/1s/2007/08/15700/0531005313.pdf>
- Lei n.º 62/2007 da Assembleia da República. (10 de setembro de 2007). Diário da República, I Série, n.º 174. <https://files.dre.pt/1s/2007/09/17400/0635806389.pdf>
- Mendes, M. d. (2007). *O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/7967>

- Miguéis, A. M. (2010). Como Definir uma Estratégia de Pesquisa Bibliográfica. *DOR*, 18(2), 18-22. <http://hdl.handle.net/10316/89204>
- Minayo, M. C., & Costa, A. P. (julho de 2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*(40), 139-153. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/6439/3910>
- Nyborg, P. (abril de 2014). *The Roots of the European University Association*. <https://eua.eu/component/attachments/attachments.html?task=attachment&id=853>
- Oliveira Júnior, E. L. (2017). *Pesquisa científica na graduação: um estudo das vertentes temáticas e metodológicas dos trabalhos de conclusão de curso*. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Uberlândia]. Repositório Institucional - Universidade Federal de Uberlândia. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/20939>
- Santos, S. M. (2011a). *Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade*. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. https://a3es.pt/sites/default/files/ESTUDO_SIGQ_PT_0.pdf
- Santos, S. M. (2011b). *Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Agências de Avaliação e Acreditação*. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. https://www.a3es.pt/sites/default/files/Estudo_IQA_0.pdf
- Sousa, V. (2012). *Sistemas integrados de gestão: qualidade, ambiente e segurança*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/4004>
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
- The European Quality Assurance Register for Higher Education. (s.d.). *Close-up*. <https://www.eqar.eu/about/close-up/>
- Universidade de Coimbra. (s.d.). *O Processo de Bolonha e o Espaço Europeu de Ensino Superior*. https://www.uc.pt/candidatos-internacionais/sistema_graus/processo-bolonha

Universidade do Porto. (s.d.a). *Qualidade e Acreditação*.
<https://www.up.pt/portal/pt/conhecer/sobre-a-uporto/qualidade-e-acreditacao/>

Universidade do Porto. (s.d.b). *Texto da Declaração de Bolonha. Declaração conjunta dos Ministros da Educação europeus*.
https://sigarra.up.pt/flup/en/noticias_geral.noticias_cont?p_id=F18297906/06006%20Bolonha%20Declaracao%2019.06.1999.pdf

Universidade do Porto. (14 de outubro de 2009). *Self-Evaluation Report*.
https://sigarra.up.pt/up/pt/conteudos_service.conteudos_cont?pct_id=5043&pv_cod=59J9af8Ra6mO

Universidade do Porto. (9 de dezembro de 2016). *Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto*.
https://sigarra.up.pt/up/pt/conteudos_service.conteudos_cont?pct_id=27024&pv_cod=594a2CI9aJla

Universidade do Porto. (2017a). *AINST/16/00029 — Relatório de autoavaliação institucional*.
https://sigarra.up.pt/up/pt/conteudos_service.conteudos_cont?pct_id=28139&pv_cod=593zaafaadia

Universidade do Porto. (2017b). *ASIGQ/17/00010 - Apresentação do pedido*.
https://sigarra.up.pt/up/pt/conteudos_service.conteudos_cont?pct_id=28711&pv_cod=599qrH2Ctaaa

Universidade do Porto. (2023). *Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto*.
https://sigarra.up.pt/up/pt/conteudos_service.conteudos_cont?pct_id=36547&pv_cod=27D1kaRIJauh

Apêndice I – Declaração de consentimento informado

CONSENTIMENTO INFORMADO

Caro Participante,

Antes de ceder a sua autorização para participar neste estudo, pedimos-lhe que leia este pequeno texto e coloque as questões que considerar pertinentes.

Esta investigação decorre no âmbito do Mestrado em Assessoria de Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e tem como objetivo a criação de um manual de qualidade da formação específico, adequado às áreas de ensino da instituição e à estratégia da escola, seguindo os mecanismos já existentes no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto (SGQ.UP).

Para a concretização deste objetivo, necessitamos que responda a umas questões através de uma entrevista semiestruturada.

A sua participação é muito importante, sendo esta voluntária. Todos os dados recolhidos têm a garantia de confidencialidade e serão somente utilizados para efeitos da investigação científica. A investigadora está disponível para prestar qualquer esclarecimento que se considere necessário.

Solicitamos a sua autorização para a realização da entrevista e aceitação da gravação da mesma para posterior transcrição.

Solicitamos ainda a sua permissão para utilizar as informações e dados recolhidos no nosso estudo. Será garantido o sigilo de todas as informações recolhidas. Os dados serão apenas utilizados para a elaboração e divulgação científica, respeitando o carácter confidencial.

Comprometemo-nos a não utilizar, nem divulgar, o seu nome, nem nenhuma informação que o possa identificar.

Atentamente,

Cíntia Mariana Silva Alves

Eu, _____ autorizo a investigadora

Cíntia Mariana Silva Alves a recolher dados para a sua investigação.

Autorizo a gravação da entrevista e declaro que não me oponho à utilização da mesma para o seu estudo, desde que seja garantido o anonimato.

Assinatura: _____ Data: _____

Apêndice II – Guião das entrevistas

Guião das entrevistas semiestruturadas realizadas ao Subdiretor da UO, à Dirigente dos Serviços de Apoio à Formação e a uma Técnica Superior do SGQMCF.

Tema: Criação do Manual da Qualidade da Formação da Instituição.

Âmbito: Esta investigação decorre no âmbito do Mestrado em Assessoria de Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e tem como objetivo a criação de um manual de qualidade da formação específico, adequado às áreas de ensino da instituição e à estratégia da instituição, seguindo os mecanismos já existentes no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto (SGQ.UP).

Objetivo: Recolher informação relevante para a criação do Manual da Qualidade da Formação da Instituição, tendo em conta o conhecimento dos entrevistados acerca da oferta formativa da instituição, da sua especificidade, da estrutura da instituição, e da estratégia da Direção da instituição para garantir a qualidade da formação.

Confidencialidade: Todos os dados recolhidos têm a garantia de confidencialidade e serão somente utilizados para efeitos da investigação científica.

Questões:

- Qual considera ser a visão da instituição no que concerne à gestão da qualidade e melhoria contínua da formação?
- No quotidiano da instituição, em que se materializa a preocupação com a gestão da qualidade e melhoria contínua da formação?
- Considerando que a instituição já se rege pelos mecanismos dispostos no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto (SGQ.UP), por que motivo(s) considera necessária a criação e implementação de um Manual da Qualidade da Formação da Instituição?
- Que mecanismo(s) próprio(s) de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação, atendendo aos modelos específicos de qualidade das áreas de ensino da instituição, julga que deve(m) ser criado(s) e constar no manual?

- Que órgão(s) ou serviço(s) devem ficar responsáveis pela criação, implementação e monitorização do(s) mecanismo(s)?
- De que modo devem ser executados estes processos?
- A que públicos-alvo se destina o manual?
- Qual julga ser o formato adequado para este documento?
- Através de que meios de comunicação será divulgado o manual aos públicos-alvo?
- No futuro, qual é a expectativa da instituição no que concerne a este tema?
- Deseja acrescentar algo mais acerca da criação e implementação deste manual?
(questão aberta)

Apêndice III – Transcrição das entrevistas

Nota: Pelo facto de a UO desejar anonimato, nas transcrições, os trechos possíveis de identificar a UO foram eliminados, colocando-se [...].

Entrevista nº 1 - Técnica Superior do SGQMCF – Dia 8 de maio de 2023

Entrevistadora

Qual considera ser a visão da instituição no que concerne à gestão da qualidade e melhoria contínua da formação?

Entrevistado nº 1

A instituição encontra-se bastante preocupada com a gestão da qualidade e melhoria contínua da formação. Todos os dias, principalmente o nosso serviço de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação, todos os dias tenta cumprir os pressupostos da Universidade do Porto para garantir que a formação oferecida pela nossa instituição é de qualidade. O que é que eu quero dizer com isto? Nós regemo-nos por um calendário também de tarefas, um calendário anual de tarefas, que tem em vista que a nossa formação seja de qualidade, seja na realização de novos ciclos de estudos, ou seja, nós temos guiões que nos são remetidos pela Reitoria, também pela A3ES, para a criação de novos ciclos de estudos, há relatórios anuais para a avaliação dos ciclos de estudos em funcionamento, a instituição dá imenso valor à opinião dos nossos estudantes sobre o funcionamento dos ciclos de estudos em funcionamento na nossa instituição. Portanto, é uma constante preocupação garantir que os nossos ciclos de estudos, primeiro, são de qualidade, e depois, vão de encontro às necessidades dos nossos estudantes, e que possibilitem que eles, para além de acederem a cursos com qualidade, posteriormente, na sua vida profissional, tenham as competências necessárias para exercer as suas profissões. Penso que será essa a nossa visão, digamos assim.

Entrevistadora

No quotidiano da instituição, em que se materializa a preocupação com a gestão da qualidade e melhoria contínua da formação?

Entrevistado nº 1

Alguns exemplos eu já dei anteriormente. Nós, anualmente, temos vários relatórios que devem ser preenchidos para garantir esta qualidade. Indo assim um pouco pelo calendário,

nós começamos o ano civil com a realização dos relatórios anuais dos ciclos de estudos. E estes relatórios contam com a participação, tanto dos serviços de gestão da qualidade da formação, como com as Direções dos Ciclos de Estudos, as Comissões Científicas e de Acompanhamento dos Ciclos de Estudos, contam com a participação de docentes e de estudantes. Depois, todas as unidades curriculares quando terminam, há um relatório de funcionamento da unidade curricular. Há os inquéritos de satisfação que são realizados semestralmente aos estudantes, sobre as unidades curriculares que frequentaram em cada semestre. Depois, a nível da educação contínua. Todos os pedidos de criação de novas formações na área da educação contínua, por exemplo, passam por uma análise do Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua, mesmo antes de serem submetidos à aprovação pelo Conselho Científico da nossa instituição. Portanto, há um trabalho aqui interno, antes mesmo destas propostas de educação contínua serem creditadas pela Reitoria. Ou seja, há um trabalho interno grande para garantirmos esta qualidade da formação. E este mesmo trabalho também é verificado, tanto nos pedidos de reaccreditação dos ciclos de estudos, como nos novos pedidos de ciclos de estudos, onde nós tentamos envolver sempre os vários intervenientes aqui da instituição (participam sempre os docentes, os estudantes), e tentamos que os nossos ciclos de estudos, os que estão em funcionamento, melhorem as suas fraquezas e até, ao tentar ultrapassar alguns constrangimentos sentidos anteriormente. E nos novos ciclos de estudos tentamos que estes sejam principalmente multidisciplinares e interdisciplinares, que contem sempre com a participação de outras instituições, porque entendemos que, as visões científicas e várias áreas científicas, complementam melhor os ciclos de estudos. Em vez de ser só uma instituição a fornecer conhecimento, quando há uma ligação entre as várias unidades orgânicas da Universidade do Porto, os estudantes vão disponibilizar de uma formação mais complementar e mais abrangente. Portanto, e tentamos sempre ir a áreas inovadoras, áreas que estejam mais em voga e que possam ser mais interessantes para o futuro dos estudantes. Portanto, penso que é isso.

Entrevistadora

Considerando que a instituição já se rege pelos mecanismos dispostos no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto (SGQ.UP), por que motivo(s) considera necessária a criação e implementação de um Manual da Qualidade da Formação da Instituição?

Entrevistado nº 1

A principal razão é porque, tal como diz aqui, é um manual de sistema de gestão da qualidade da Universidade do Porto. A Universidade do Porto é muito grande e tem formações muito ambíguas e amplas, digamos assim, e cada unidade orgânica é singular. A nossa instituição também o é. É uma instituição que tem formações em várias áreas, ao contrário de outras unidades orgânicas onde se centram numa área científica, a nossa tem formações em diversas áreas. Na medida em que a nossa unidade orgânica tem formações nas área da [...]. Penso que será importante criar modelos e, neste manual, estratégias que vão ter em conta essa especificidade. Portanto, acho que este manual deverá fazer, ou possibilitar, que as nossas diversas áreas de formação, primeiro, se comuniquem mais, e que haja uma maior interligação entre as diversas áreas. Para além disso, na medida em que nós temos esta disparidade ou multiplicidade de formações, é importante garantir que todos estes ciclos de estudos, e todas estas áreas, estejam no mesmo patamar. Por vezes é complicado garantir que os diversos ciclos de estudos, ou seja, que todas as licenciaturas nas diversas áreas, todos os mestrados, e todos os programas doutorais, estejam no mesmo patamar de qualidade. E isso não deve acontecer. Portanto, ao criarmos um manual específico da nossa instituição, um dos caminhos será ver em que ponto estão os diversos ciclos de estudos, ver qual é que é o patamar de qualidade que nós queremos atingir, e trabalhar nesse sentido. Portanto, penso que este será o principal objetivo de criarmos um manual interno.

Entrevistadora

Que mecanismo(s) próprio(s) de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação, atendendo aos modelos específicos de qualidade das áreas de ensino da instituição, julga que deve(m) ser criado(s) e constar no manual?

Entrevistado nº 1

Começando pela autoanálise. Depois, acho que deve haver aqui também, pegando na procura dos ciclos de estudos, ou seja, analisar tanto a procura dos ciclos de estudos.

Entrevistadora

A procura dos estudantes fora a instituição, não é, aqueles que serão potenciais candidatos à nossa instituição. Será isso?

Entrevistado nº 1

Sim.

Entrevistadora

Aquilo que eles pretendem que sejam os novos ciclos de estudos.

Entrevistado nº 1

Sim, também, sim. É uma das ideias, sim, uma boa ideia. Tentarmos perceber, quando estivemos a criar novos ciclos de estudos, fazer um levantamento, por exemplo, dos alunos do ensino secundário, ou do público em geral, se será uma área de interesse. No entanto, o que eu me estava a referir, até era mais garantir que a procura dos ciclos de estudos seja constante, ou seja, não termos ciclos de estudos onde sejam 30 vagas e haja 50 pessoas a querer o ciclo de estudos, e outros que tenham só 5 pessoas, por exemplo, a procurar o ciclo de estudos. Ou seja, haver aqui mecanismos de gestão da qualidade que permitam que todos os ciclos de estudos... Eu não sei se isto fará muito sentido, agora pensando bem. Nós, a nível dos programas doutorais, na nossa instituição, já estamos a planear aqui alguns mecanismos próprios, a nível até de certificação [...]. Portanto, a nível dos programas doutorais, isto será aqui um mecanismo de gestão da qualidade, que não é implementado neste momento na Universidade do Porto, ou seja, não é geral a todas as unidades orgânicas da Universidade do Porto, e poderá ser um mecanismo que, pelo menos nos programas doutorais, venha a contribuir bastante para a gestão da qualidade dos terceiros ciclos de estudos. De igual modo, será importante implementar...

Entrevistadora

Boas práticas.

Entrevistado nº 1

Boas práticas, exatamente. Fazer manuais de boas práticas para os outros ciclos de estudos. Até mesmo, estabelecer algumas normas para os estudantes, na medida em que, por exemplo, nos programas doutorais, há aquela questão dos estudantes terem de realizar 1 a 2 artigos científicos enquanto autores, nos programas doutorais poderá também ser estabelecido assim alguns mecanismos. Em concreto, neste momento, não sei especificar que mecanismos mais poderiam ser estabelecidos. No entanto, acho que estes mecanismos devem ter um objetivo comum, para os diversos ciclos de estudos, mas cada um, cada ciclo de estudos, deve ter

mecanismos próprios. Porque é diferente de estarmos a falar de uma licenciatura, de um mestrado ou de um programa doutoral. Primeiro, são públicos-alvo diferentes. Portanto, acho que apesar de haver alguns mecanismos gerais, e objetivos de garantia da qualidade gerais, tem de haver especificidades.

Entrevistadora

Então, se calhar, o melhor seria, neste manual, deixar em aberto, se calhar, num dos pontos, a criação de boas práticas individuais para cada ciclo de estudos, por exemplo. Ou seja, a criação de um manual de boas práticas individual, criado, por exemplo, pela coordenação do ciclo de estudos.

Entrevistado nº 1

Eu acho é que deveria haver uma comissão interna de docentes só de licenciatura, outra comissão para docentes ou Diretores de Ciclos de Estudos de mestrado, e outra de doutoramento. Porque também as exigências de cada ciclo de estudos são diferentes, portanto não pode ser igual para todos. Imagine, vou dar um exemplo. Enquanto que, no programa doutoral, nós temos de dizer que uma das garantias, uma das boas práticas, é que todos os estudantes tenham dois orientadores, e todos tenham que ter doutoramento, por exemplo. Não tenho a certeza se é assim, mas imaginemos. Nós no mestrado não podemos dizer isso. Agora, no mestrado, podemos dizer que era importante o orientador ter doutoramento, mas o coorientador pode ter apenas mestrado. Mas isso estar estabelecido, por exemplo. E o que eu quero dizer é que é diferente para um mestrado e para um doutoramento. E estas especificidades têm de estar escritas e estarem claras, tanto para os docentes, como para os estudantes. Portanto, eu isso acho que deve ser claro. Deve haver também clareza quanto às publicações dos estudantes, quanto às dissertações. Tudo isso vai garantir também a qualidade da nossa produção, mas também dos ciclos de estudos.

Entrevistadora

Tudo o que é feito, trabalhos desenvolvidos pelos estudantes, estarem publicados.

Entrevistado nº 1

Exatamente.

Entrevistadora

E também, lá está, podia ser um mecanismo, criar um mecanismo de divulgação eficaz, daquilo que são os trabalhos académicos desenvolvidos pelos estudantes, no âmbito dos seus ciclos de estudos.

Entrevistado nº 1

Outra questão da qualidade dos ciclos de estudos é que, a informação, tendo em conta que há estudantes nacionais, mas também há estudantes internacionais, é que toda a informação disponibilizada, seja disponibilizada nas duas línguas, tanto em português, como em inglês. E isso, é algo que penso que não é falado no manual de qualidade da Universidade do Porto, mas tendo em conta que um dos objetivos da Universidade do Porto é aumentar a internacionalização, bem como aqui na nossa instituição, para garantirmos essa qualidade, é que toda a informação seja disponibilizada nas duas línguas. Outra questão aqui, mas já não é tanto especificidade, é conseguirmos garantir, pelo menos, que as normas da Universidade do Porto sejam efetivamente cumpridas, e bem cumpridas, na nossa instituição. Portanto, será por aí, sim.

Entrevistadora

Que órgão(s) ou serviço(s) devem ficar responsáveis pela criação, implementação e monitorização do(s) mecanismo(s)?

Entrevistado nº 1

O ponto de partida de criação deste manual, penso eu, que deverá vir pelos Órgãos de Gestão máximos, ou seja, pela Direção, Conselho Executivo da nossa Instituição. Claro que é necessário haver uma participação ativa dos Conselhos Científicos e Conselhos Pedagógicos na sua construção. Além disso, seria importante fazer uma comissão, por exemplo, com estudantes e docentes, para verem também qual é que era a sua opinião. Isto mais a nível de criação. É necessário haver um trabalho conjunto, não ser um trabalho feito unicamente pelos serviços, e pela Direção, mas haver um envolvimento de toda a comunidade académica. Seja pessoal não docente, seja docentes, seja estudantes. Relativamente à implementação e monitorização dos mecanismos, para além da Direção, tal como eu disse, porque em última instância deverá ser a Direção sempre a decidir e a verificar se os mecanismos estão a ser devidamente implementados, ou não, penso que o serviço de apoio à formação, no geral, deverá ser o mais lógico a ficar responsável pela implementação e monitorização. E, em

específico, talvez, o serviço de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação. No entanto, como eu disse, em geral, os serviços de apoio à formação será a entidade responsável pela criação, implementação e monitorização.

Entrevistadora

De que modo devem ser executados estes processos?

Entrevistado nº 1

Como assim? O processo da garantia da qualidade ou de criação do manual?

Entrevistadora

Não, os processos neste sentido são dos mecanismos. De que forma é que eles devem ser executados? Lá está, se calhar pela tal comissão e pela integração de todos os serviços.

Entrevistado nº 1

Exatamente, é assim, deve haver uma comissão que cria este manual e dá as orientações de como os mecanismos devem ser aplicados. Isto numa primeira ordem, claro. E cada serviço poderá ficar responsável pelas suas áreas já de atuação. Se, eventualmente, depois, numa primeira fase, virmos que não está a funcionar, por exemplo, muda-se a execução deste processo. Mas sim, deve haver uma comissão responsável pela sua implementação.

Entrevistadora

Partindo do pressuposto que neste estudo será já pré-elaborado um manual, se for optada pela criação dessa comissão para implementação, este poderá sofrer alterações de acordo com isso...

Entrevistado nº 1

É assim, penso que a realização de um manual inicial pode ser feito, desde que depois seja, lá está, discutido com a comissão alargada, que envolva todos os intervenientes, desde a Direção, membros dos serviços, docentes, estudantes, e, até mesmo, possivelmente, entidades externas, ou até, por exemplo, locais de estágio, pessoas desses sítios que também nos consigam dizer o que é que eles esperam do nosso apoio sobre esses estágios. Portanto, poderá ter os diversos intervenientes.

Entrevistadora

A que públicos-alvo se destina o manual?

Entrevistado nº 1

Eu acho que deve ser a todos os intervenientes da comunidade académica. Tanto aos serviços, como aos docentes, e mesmo aos estudantes, na medida em que os estudantes também devem saber o que é esperado deles durante a sua formação. Mais especificamente, como é que eu hei de dizer, devemos... Aqui, a nível de serviços, deve ser, possivelmente, especificado o apoio que devem dar possivelmente...

Entrevistadora

Em cada mecanismo.

Entrevistado nº 1

Exatamente, em cada mecanismo. Quanto aos docentes, quando eu digo docentes, inclui tanto os Diretores dos Ciclos de Estudos, como os docentes que integram as Comissões Científicas e de Acompanhamento, e os docentes no geral, porque cada um deve saber quais é que são os mecanismos a si aplicados, o que é que é esperado por si, e que contributo têm que dar para garantirmos a qualidade da formação. Relativamente aos estudantes, devem ficar aqui escritos os mecanismos a que eles devem dar resposta, para nós termos noção também se a nossa formação está a ser de qualidade ou não, não é. Portanto será nesse sentido.

Entrevistadora

Passará se calhar pela resposta aos inquéritos de satisfação.

Entrevistado nº 1

Sim, também.

Entrevistadora

Inquéritos pedagógicos.

Entrevistado nº 1

Sim. Principalmente nos inquéritos de satisfação, para eles darem o contributo, e até nos dizerem que mecanismos, por exemplo, acham que deveriam ser implementados, digamos

assim. E até, quem sabe, criar, apesar de nós já termos representantes estudantes dos nossos órgãos, haver até uma comissão de estudantes dos diversos ciclos de estudos, onde eles possam partilhar de opiniões, que podem ser comuns, e que nos possam ajudar a melhorar todos os ciclos de estudos. Ou, até, incluí-los na criação de boas práticas para os ciclos de estudos. Ou seja, acho que há uma mais-valia, também, em termos contacto com a opinião dos estudantes.

Entrevistadora

Qual julga ser o formato adequado para este documento? Quando aqui se questiona formato, pretende-se saber se digital, ou em suporte papel, que ferramentas devem ser utilizadas para a construção deste manual, mesmo imagem, mais por gráficos, mais por tabelas, pronto, em termos estéticos.

Entrevistado nº 1

Acima de tudo, deve ser um documento que seja apelativo, até para ser consultado, digamos assim. Neste momento, já não se aplica fazer documentos em papel, portanto, tem de ser tudo digital para ser de mais fácil acesso. E, acima de tudo, tem de ser um documento que seja de fácil atualização, que não seja estagnável. Que haja a possibilidade, com facilidade, de atualizar, de serem dadas sugestões. Não é diariamente, mas com frequência. Qualquer pessoa até pode, se for disponibilizado online, num formato online, haver, por exemplo, um campo para serem dadas mais sugestões. Até sobre os mecanismos; isto está a funcionar, isto não está a funcionar. Com a possibilidade de haver feedback. Acho que, acima de tudo, estes mecanismos, possivelmente, vão ter também uma calendarização. Portanto, acho que poderá haver um espaço para isso. A nível de gráficos, poderá facilitar haver um cronograma, ou um calendário de atividades, para as pessoas perceberem; a este momento é isto que é esperado de nós, para as pessoas saberem o que esperar, principalmente. Tanto a nível dos serviços, como a nível dos docentes, para se conseguirem organizar nas suas tarefas. É importante haver este cronograma, digamos assim. Irá facilitar todos, o trabalho de todos. Por isso, acho que o formato ideal será mesmo algo digital e de fácil consulta, e, claro, deverá ser disponibilizado no site da nossa instituição.

Entrevistadora

Através de que meios de comunicação será divulgado o manual aos públicos-alvo?

Entrevistado nº 1

Principalmente, a partir do site da nossa instituição. Deve haver um sítio próprio, bastante chamativo, na página principal da instituição. Propriamente, numa fase inicial, mas penso que depois também, porque neste momento estão uns estudantes e uns docentes, mas estão sempre a entrar docentes e estudantes na instituição, por isso, qualquer um deve ter acesso fácil a este manual. Uma maneira de comunicar este manual é, tanto para os docentes, como para os estudantes, até mesmo para o pessoal não docente, haver uma sessão de acolhimento onde este manual possa ser divulgado. Depois, claro, o nosso serviço de comunicação e imagem terá aqui um papel importantíssimo a divulgar este manual pela comunidade académica. Mas sim, penso que será isso. Será o nosso site principal, o serviço de comunicação e imagem. E, até mesmo, haver várias sessões onde este manual seja apresentado. Se calhar, uma vez por ano não era uma má ideia, pelo menos.

Entrevistadora

No futuro, qual é a expectativa da instituição no que concerne a este tema?

Entrevistado nº 1

A instituição, neste momento, já está bastante preocupada com a garantia da qualidade da nossa formação. Acho que é um tema que, tanto esta direção está sempre a tentar alcançar, que é um tema que, no quotidiano, é discutida, é a qualidade da instituição. E penso que, no futuro, irá manter-se. Eu espero que, no futuro, sejam encontrados cada vez mais mecanismos para melhorarmos a qualidade da nossa formação. Nós, neste momento, temos formações já bastante atrativas, mas acho que, voltando à questão dos níveis dos ciclos de estudos, nem todos estão no mesmo patamar, e seria importante haver aqui uma equidade na qualidade dos diversos ciclos de estudos. Portanto, acho que ainda há um caminho longo a fazer. Até, se calhar, a este momento, se centralizou, sem criar diversas áreas de formação, e que fossem de interesse para o nosso público-alvo, para os estudantes, e criar profissionais competentes, mas acho que agora, se calhar, temos que trabalhar mais internamente e garantir que todos os ciclos de estudos estejam no mesmo patamar. E penso que é uma opinião também da nossa Direção, e será nesse caminho que iremos trabalhar.

Entrevistadora

Deseja acrescentar algo mais acerca da criação e implementação deste manual? (questão aberta)

Entrevistado nº 1

A única questão que eu pretendo salvaguardar, com a criação deste manual, é algo que eu já disse anteriormente, que é; este manual tem de estar em constante mutação e em constante atualização. Não pode ser um manual que seja criado agora e que seja o mesmo nos próximos 5 ou 10 anos. Tem de ser um manual que vá sendo atualizado ao mesmo tempo que a nossa formação é atualizada. É a única salvaguarda que eu tenho a dar e, se forem necessários mais recursos, mais meios para conseguirmos implementar este manual, deve ser investido nesse alcance de recursos. De resto, estarei ao dispor, no que puder para ajudar na criação deste manual.

Entrevistadora

Muito obrigada.

Entrevistado nº 1

Obrigada.

Entrevista nº 2 – Dirigente dos Serviços de Apoio à Formação – Dia 10 de maio de 2023

Entrevistadora

Qual considera ser a visão da instituição no que concerne à gestão da qualidade e melhoria contínua da formação?

Entrevistado nº 2

Ora bem, nós na instituição em que estamos, e no contexto em que estamos de ensino superior, a gestão da qualidade sempre, ou, é, pelo menos, desde os anos 80, uma prioridade, e, portanto, acho que é algo que já está completamente intrínseco à cultura da Universidade. Em particular, na nossa instituição, felizmente, temos desde os órgãos máximos, até ao corpo de trabalhadores, temos tido a felicidade de conseguir que isso seja uma prioridade também. E isso vê-se, inclusivamente, se virmos, por exemplo, aquilo que foi a candidatura do atual Diretor, de tal forma é uma preocupação, que foi colocada como um dos pilares da sua ação, a questão da qualidade. E não estamos só, como se sabe, a falar da qualidade da educação, portanto, dos nossos cursos e tudo mais, também estamos a falar da qualidade dos serviços, estamos a falar da qualidade ambiental e, portanto, acho que está completamente na cultura da nossa instituição e, portanto, acredito que é algo que faz parte do nosso dia a dia, inclusivamente.

Entrevistadora

No quotidiano da instituição, em que se materializa a preocupação com a gestão da qualidade e melhoria contínua da formação? Acho que já foi mais ao menos respondido...

Entrevistado nº 2

Mais ou menos, exatamente. Isto também tem a ver com a forma como o modelo que temos na UP, como o nosso sistema foi implementado, que é tentar que as ações, conducente a uma monitorização da qualidade, e à própria gestão da qualidade, porque são conceitos diferentes, a forma como se pretende que se façam as coisas, no fundo, é que sejam práticas do dia a dia. Ou seja, que as pessoas o façam, de tal forma natural, que não sintam que estão a fazer com este propósito, ou seja, que seja apenas mais uma tarefa quotidiana. E, de tal forma, que isso está integrado nas nossas ações correntes. Portanto, não é só, por exemplo, verificar a qualidade das fichas das unidades curriculares, isso é uma das coisas que é preciso fazer, os relatórios anuais, termos os órgãos, e monitorizarmos a ação dos órgãos, para garantirmos que toda a gente é ouvida, etc. Isso está no nosso quotidiano, portanto, está na pele da Universidade, portanto acho que é por aí.

Entrevistadora

Considerando que a instituição já se rege pelos mecanismos dispostos no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto (SGQ.UP), por que motivo(s) considera necessária a criação e implementação de um Manual da Qualidade da Formação da Instituição?

Entrevistado nº 2

Isto também teve um bocadinho a ver com a experiência, quase com o percurso que fiz, não é, de vir de serviços centrais, onde se discutiam os mecanismos de qualidade, no fundo para toda a Universidade, e depois chegar a um contexto concreto. Nós somos 14 faculdades, cada uma com características muitíssimo distintas, as próprias formações têm características distintas e, portanto, faz sentido que se olhem às especificidades, sem descurar aquilo que é a atividade que está definida centralmente, e que faz todo o sentido, e que continua a ser uma atividade que transversalmente tem efeitos. Mas nós precisamos de ir além disto, parece-me. Além disso, e isto muito concretamente em relação à formação, nós vimos, por exemplo, numa das nossas áreas de formação, que há mecanismos, há entidades, que fazem a certificação da qualidade da formação, que têm um impacto muitíssimo mais importante,

quer para a academia, quer para os graduados, quer para os estudantes, etc., e que têm um impacto, inclusivamente, no seu futuro, nomeadamente a nível europeu, e às vezes mundial, porque são entidades que são reconhecidas pelos pares, no fundo. E esses mecanismos que essas entidades avaliam são muito específicos por área e, portanto, faz todo sentido que aquelas entidades, e aqueles mecanismos que são reconhecidos entre pares, estejam também na nossa cultura, porque nós ao conseguirmos, por exemplo, certificar um dos nossos mestrados integrados, que aconteceu recentemente, nós ao conseguirmos fazer essa certificação europeia, conseguimos garantir, por exemplo, que os graduados nessa área, quando procurarem um emprego no espaço europeu, correm o risco de serem aceites por terem esta certificação no fundo. Porquê? Porque esta certificação é reconhecida pelos pares e há muitas entidades empregadoras, por exemplo, que não querem aceitar graduados de instituições que não tenham esta certificação. Portanto, o impacto destes modelos é muito maior do que apenas as certificações a que estamos obrigados por lei, ou mesmo os nossos sistemas internos. E aqui, na instituição, temos tentado apostar em várias, não apenas numa, mas em vários modelos de certificação que vão de encontro a isto mesmo, não é? Que haja um reconhecimento também de pares. E é por isso que temos trabalhado em várias certificações.

Entrevistadora

Que mecanismo(s) próprio(s) de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação, atendendo aos modelos específicos de qualidade das áreas de ensino da instituição, julga que deve(m) ser criado(s) e constar no manual?

Entrevistado nº 2

Lá está, isto depende muito das certificações que estamos a procurar, mas devemos tentar incluir nas nossas práticas aquilo que são requisitos, inclusivamente, dessas certificações. Vou dar um exemplo. Por exemplo, nesta outra certificação que conseguimos recentemente, uma das coisas, e é uma prática que já está em curso, mas que deve ser vertida no manual, tudo o que eram [...]. E, portanto, fomos instituindo essas ações. Outra, que é uma das certificações que estamos a procurar para o futuro também, que tem a ver com os programas doutorais, e que temos que aplicar de forma, mais ou menos transversal, a todos os programas doutorais, são mecanismos de qualidade, ou boas práticas, relativamente àquilo que é a qualidade dos programas. Isto pode ser, por exemplo, a questão da existência de critérios para a nomeação de equipas de orientação. Ou pode ser, portanto, uma espécie de manual de

procedimentos, de o que fazer quando temos uma situação de crise, ou de conflito, entre um orientador e um estudante, como proceder. A questão de júris dos doutoramentos, se devemos ter ou não um membro da equipa de orientação no júri. Tudo isto são requisitos que estão nesses tipos de certificação, e que fazem sentido de alguma forma, e desde que os Órgãos Científicos da Escola, assim entendam a ideia, que esses requisitos sejam também vertidos no nosso manual.

Entrevistadora

Então eu, se calhar, aqui, até adicionava uma questão, que é: Quais serão as acreditações que se espera solicitar no futuro? Para ter em conta os mecanismos que vão ter de ser adicionados no manual da qualidade, porque terá de ter isso em conta.

Entrevistado nº 2

Exatamente. O que temos já em agenda, no fundo, é a certificação no modelo novo da [...]. Que é uma certificação que, na fase em que foi certificado os *guidelines* a que estava sujeita, ainda era um *guideline* de alguns anos atrás. As novas *guidelines* dessa certificação também incluem a avaliação do modelo de gestão da qualidade, e, portanto, faz todo o sentido que estejam lá vertidas todas elas. E, em particular, e isto é o que temos pelo menos em agenda, a [...], que é dos programas doutorais. Além disso, mas também estamos à espera, até porque não somos a sede desse ciclo de estudos, mas também estamos à espera para perceber o que será de fazer; há uma certificação de um dos nossos graus em parceria, que é pela ordem profissional que é atribuída, e que nós tínhamos essa certificação. Já temos neste momento, mas houve uma alteração a esses ciclos de estudos, que deixaram de ser mestrados integrados, e, portanto, estamos a aguardar para saber quais serão, agora, os requisitos, porque os requisitos eram tendo em conta um ciclo de formação de mestrado integrado. Obviamente, que esses também serão uma prioridade, quando forem conhecidos, porque queremos continuar a ter esse selo de qualidade nessa área.

Entrevistadora

Que órgão(s) ou serviço(s) devem ficar responsáveis pela criação, implementação e monitorização do(s) mecanismo(s)?

Entrevistado nº 2

Isto é algo que, já desde 2014, que era um sonho. Quando vim para cá, felizmente, na altura, a própria Direção também tinha essa intenção, só que a concretização foi demorada, não é,

e, obviamente, que não bastava a intenção, era preciso recursos, era preciso tudo isso, agora, felizmente, isso existe. Tem de ser e, na minha opinião, todas as instituições deviam ter. Sabe-se que, pelo menos na Universidade de Porto, nem todas ainda têm, têm para aí metade, nesta altura, um serviço próprio para fazer a gestão da qualidade, ou serviços próprios. E nós temos isso na nossa estrutura. Portanto, nós temos a gestão da qualidade da formação, focada na formação, mas também teremos serviços que tratarão da gestão da qualidade, por exemplo, dos serviços, a partir das normas ISO, etc. Portanto, isto tem de ter serviços próprios, especializados e diferenciados, para trabalhar nestas áreas. As pessoas têm de ter formação e têm de se conseguir dedicar, exclusivamente, a isto, que é o que, para isso, é preciso; que a instituição esteja de facto virada para isso, e que, felizmente, aqui temos. Temos um serviço próprio que faz a gestão da qualidade e melhoria contínua da formação.

Entrevistadora

E de certa forma tem de estar integrado com o da gestão da qualidade dos serviços, não é?

Entrevistado nº 2

Obviamente, todos os sistemas têm de estar. Mas quem já conhecer, e sei que a investigadora já conhece, quem conhecer, mais ou menos, a literatura, em termos gerais, daquilo que é a gestão da qualidade, sabemos que os modelos em si, por exemplo, de certificação, etc, têm todos uma base muito comum. Mesmo depois a questão das normas, dos requisitos, etc, claro que varia, não é, e é adequado a cada sistema, mas a verdade é que há muitas características comuns em todos os modelos, e nós temos de interagir uns com os outros, obviamente. Além disso, e isso deve ser sempre, tem sido sempre uma preocupação, é conveniente que, mesmo a existência de sistemas diferentes, dependendo daquilo que está em causa, não pode ser um processo burocrático. Isso é uma preocupação que temos tido sempre. É que se for um processo burocrático as pessoas afastam-se. E, portanto, interagirmos uns com os outros, isso vai permitir que estejamos sempre em sintonia, no sentido de, vamos fazer as coisas mas, lá está, no espírito de serem coisas que estão na nossa prática diária e não, necessariamente, mais um papel para preencher, mais um relatório para fazer. Porque se for assim as pessoas vão se afastar da intenção. E não é isso que se pretende. Portanto, só mesmo com muita articulação entre sistemas é que isso vai funcionar.

Entrevistadora

De que modo devem ser executados estes processos?

Entrevistado nº 2

Eu acho que tem sido, mais ou menos assim, que temos feito em todos, dependendo também do nível de envolvimento que já tínhamos com as entidades de certificação. O que me faz sentido é que, antes de avançarmos para qualquer tipo de certificação, possamos fazer autodiagnósticos cá dentro. Isso para mim é fundamental. E a seguir a esses autodiagnósticos, fazer uma discussão muito séria, ou fazer quem a deve fazer, neste caso os órgãos, dependendo do que está em causa, se é científicos, se é de gestão, etc., mas tem de haver essa discussão interna; daquilo que está bem, daquilo que está mal, daquilo que queremos ou devemos mudar, até para percebermos se, de facto, é esse o caminho. Obviamente, que nós escolhemos as entidades com as quais nos identificamos, em termos daquilo que são as boas práticas. Mas nem sempre está tudo... Como é que eu hei de dizer isto? Nem sempre pode estar tudo certo de acordo com aquele que é o nosso caminho que nós queremos fazer. Normalmente são normas, mais ou menos, consensuais de qualidade mas, lá está, são só mais ou menos. É importante nós percebermos se temos ou não essa afinidade total. Isto, em particular, por exemplo, no caso dos programas doutorais. Se o Conselho Científico, no âmbito das suas discussões sobre as boas práticas, considerar que há ali uma série de boas práticas que, embora possam merecer o mérito que merecem, não são aquelas que nós queremos, ou que fazem sentido, no nosso sistema e na nossa organização, se calhar, vamos chegar à conclusão de que, se calhar, esta certificação não é adequada para nós. Essa discussão tem de haver primeiro, não é. E é a tal coisa, mesmo que o caminho, que o resultado seja... Até decidirmos que não queremos fazer determinada certificação, já fizemos um caminho para a qualidade. Porque a escola já discutiu, já consensualizou sobre aquilo que devem ser as boas práticas, já as implementou. Portanto, para mim, este é sempre o caminho. Primeiro, fazermos autodiagnóstico e muita discussão e, depois sim, então posicionarmo-nos para pedirmos, ou não, a certificação.

Entrevistadora

A que públicos-alvo se destina o manual?

Entrevistado nº 2

É difícil dizer que é só para os trabalhadores, quer sejam os técnicos, quer sejam os docentes, e em particular numa escola como a nossa. Isto porque, para nós, os estudantes, isto já está no ADN daqui da instituição, portanto, os estudantes sempre fizeram parte da equação em tudo. Aliás, outros *stakeholders*, inclusivamente, também não podemos deixar de fora aquilo

que são os nossos parceiros nucleares, e temos vários, não é, que, sem eles, provavelmente, não haveria formação. Temos as entidades empregadoras, etc. Mas os estudantes são parte mesmo, definitivamente, parte integrante de todos os nossos processos. Portanto, eu diria que o público-alvo, obviamente, que tem aqueles mais implicados, nomeadamente, as Direções dos Ciclos de Estudos, os Órgãos de Gestão, etc. Mas que acaba por ser algo que é transversal a toda a comunidade académica. Eu diria que é para todos.

Entrevistadora

Qual julga ser o formato adequado para este documento?

Entrevistado nº 2

Tem de ser um documento digital. Necessariamente, por todas as razões. Não só pelas questões ambientais, mas também pelas questões práticas. E tem de ser um documento dinâmico também. Os regulamentos, as normas estão sempre a mudar, e a qualidade também está sempre a mudar. E, portanto, nós não podemos ter um documento fechado, que não possa ser revisto com a frequência que for necessária, nem que seja de meio em meio ano, se for o caso. Porque precisamos de estar sempre atualizados nesta matéria, não temos como, sob pena de pormos em causa aquilo que pretendemos, que é termos esta cultura de qualidade instituída, sempre com os mais elevados padrões. Portanto, digital, dinâmico, aberto. Acho que é esse o formato.

Entrevistadora

Através de que meios de comunicação será divulgado o manual aos públicos-alvo?

Entrevistado nº 2

Obviamente, os e-mails, como é evidente. Agora, o documento tem de ser daqueles documentos que temos de colocar na nossa página e, em concreto, na página do serviço, para estar sempre disponível à comunidade académica. Mas é conveniente que seja daqueles documentos que, pelo menos, para aqueles atores-chave, que têm sempre alguma tarefa associada, e para quem o documento pode ser particularmente útil. Eu gostava que eles os pusessem nos favoritos. Mas isso será só o sonho. Obviamente que, além da divulgação normal, o que me parece é que, quando ele estiver feito, o ideal será que seja apresentado à comunidade académica e, em particular, aos atores-chave. Isso pode implicar, eventualmente, reuniões parcelares. Eu diria parcelares. A toda a comunidade nem sempre é produtivo, sabemos disso por outras experiências. Não poria de parte a hipótese de fazer

reuniões com, por exemplo, as presidências, ou os órgãos, em separado. Porque uma coisa é um Conselho Pedagógico olhar para o manual, outra coisa é o Conselho Científico, outra são as Direções de Curso. Portanto, eventualmente, faria sentido fazer reuniões parcelares para apresentar o manual, e para que todos pudessem perceber de quê que se trata.

Entrevistadora

Se calhar mesmo antes de ser divulgado, eles terem um primeiro contacto.

Entrevistado nº 2

Exatamente. E, obviamente, que eles vão ter de ser envolvidos no manual também, na própria elaboração.

Entrevistadora

No futuro, qual é a expectativa da instituição no que concerne a este tema?

Entrevistado nº 2

O sonho é que nem seja preciso termos esta preocupação, que seja de tal forma natural; é este o caminho, é isto que temos feito. Eu diria que está instituído, mas, ainda assim, eu gostava que fosse, de tal forma natural, que nem tivéssemos de estar quase preocupados em procurar as certificações certas, em saber qual devia ser o caminho. E vou dar esse exemplo muito concreto. Participámos, recentemente, na conferência que foi realizada a propósito dessa certificação que queremos para os programas doutorais. Obviamente, que foram as pessoas mais interessadas e mais envolvidas. O ideal, o sonho, era que, ao fazermos estas divulgações, destas conferências, tivéssemos, desde logo, docentes dos programas doutorais, orientadores e, em particular, estudantes, até porque é uma associação que privilegia muito a participação dos estudantes nestes processos também, era ótimo que, os estudantes, por si só, por sua iniciativa, se quisessem envolver. Mas isto é continuar a fazer o caminho. Mas é esse o sonho, é que seja simplesmente natural as pessoas participarem nisto, e quererem participar ativamente, sem que tenhamos quase que as convidar a participar. Isso seria o sonho.

Entrevistadora

Deseja acrescentar algo mais acerca da criação e implementação deste manual? (questão aberta)

Entrevistado nº 2

Isto é uma concretização no fundo. É concretizar um objetivo que já existe há quase 10 anos, isto significa que já estou nesta escola há bastantes anos, mas é de facto concretizar isto. Os manuais, seja do que for, seja o manual de procedimentos, seja o que for, têm de ser encarados como ferramentas de apoio à atividade das instituições, e não como mais um documento burocrático, mais um documento para cumprir tarefas, para ser chato, não. Tem é que ser um documento ao qual, de facto, as pessoas recorram para se apoiarem, para apoiarem a sua atividade, e que ajudem as pessoas a fazer o melhor possível. Portanto, estou muito feliz com a ideia de podermos concretizar isso, como é evidente. Lá esta, será muito mais sistematizar aquilo que já estamos de alguma forma a fazer, mas será uma forma fácil de qualquer pessoa poder aceder e perceber aquilo que estamos a fazer. E fazer também. E é isso que se pretende.

Entrevistadora

Muito obrigada!

Entrevista nº 3 – Subdiretor da UO – Dia 19 de maio de 2023

Entrevistadora

Qual considera ser a visão da instituição no que concerne à gestão da qualidade e melhoria contínua da formação?

Entrevistado nº 3

A visão da instituição é promover essa qualidade, recorrendo a instrumentos de certificação que garantem, de uma forma mais independente, essa qualidade. Também estar dentro daquilo que são as indicações da Universidade, e os instrumentos de aferição dessa qualidade, que a Universidade disponibiliza. Mas ir além disso.

Entrevistadora

No quotidiano da instituição, em que se materializa a preocupação com a gestão da qualidade e melhoria contínua da formação?

Entrevistado nº 3

É assim, na instituição há ferramentas que já estão implementadas pela Universidade, nomeadamente através do SIGARRA, que nos obrigam a fazer uma monitorização da

atividade de ensino. Portanto, cumprindo com esses requisitos, temos registros e temos, inclusive, relatórios que depois permitem fazer essa avaliação. Essencialmente, é isso. Estou a responder na qualidade de docente. É isso que, como docente, eu sinto; que há um enquadramento da nossa atividade docente com ferramentas que depois permitem fazer a aferição dessa atividade, do ponto de vista da qualidade também. Com relatórios que são gerados no fim dos semestres, por exemplo. Mas é tudo feito com base em dados. Também com base em dados que vão sendo gerados por nós.

Entrevistadora

Considerando que a instituição já se rege pelos mecanismos dispostos no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto (SGQ.UP), por que motivo(s) considera necessária a criação e implementação de um Manual da Qualidade da Formação da Instituição?

Entrevistado nº 3

É assim, apesar da Universidade do Porto ter essas ferramentas transversais, cada instituição tem a sua identidade própria. São formações que são muito diversas, até mesmo dentro da nossa própria instituição, devido ao seu caráter único, sentimos essa diversidade. E, por isso, faz todo o sentido que, no seio de cada unidade orgânica, haja ferramentas que sejam mais direcionadas para as formações das quais é responsável. [...]

Entrevistadora

Que mecanismo(s) próprio(s) de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação, atendendo aos modelos específicos de qualidade das áreas de ensino da instituição, julga que deve(m) ser criado(s) e constar no manual?

Entrevistado nº 3

É assim, a escola elabora relatórios periodicamente. Não sei, também confesso que naquilo que é a gestão da qualidade, como as agências que certificam estes processos fazem, não sou especialista, mas sei lá, mecanismos de gestão da qualidade...

Entrevistadora

Por exemplo, talvez o autodiagnóstico?

Entrevistado nº 3

Sim, essas ferramentas são importantes. Nós fazemos isso, por exemplo, nas unidades curriculares. Temos que, no fim de cada período de lecionação, fazer um relatório que, depois, pode ser usado pela A3ES, por exemplo. É assim, os processos de autoavaliação são úteis, e eu acho que têm sido relativamente frequentes. É assim, algo de novo em relação ao que se faz? Não sei. Mas, sim, isso da autoavaliação sim, com certeza.

Entrevistadora

Que órgão(s) ou serviço(s) devem ficar responsáveis pela criação, implementação e monitorização do(s) mecanismo(s)?

Entrevistado nº 3

Os Serviços Académicos, o Conselho Pedagógico, o Conselho Executivo, a Direção e, também, o Conselho Científico. Acho que os Órgãos de Gestão da Escola, de uma forma transversal, se devem inteirar daquilo que sejam os indicadores de avaliação da qualidade. Responsáveis..., há hierarquias na escola que eu acho que são inultrapassáveis, portanto terá de ser sempre a Direção. E, depois, os serviços. Com maior envolvimento, os serviços académicos. Acho que é claro isso.

Entrevistadora

De que modo devem ser executados estes processos?

Entrevistado nº 3

Eu acho que são processos que devem partir de cima para baixo, que devem obedecer também a orientações estratégicas e, tudo o que seja um plano estratégico, deve ter ferramentas de monitorização. Eu acho que isso é mais um tipo de ferramenta que é muito útil a quem faz a gestão, portanto, haver um controlo de qualidade. É por essa razão que a Instituição decidiu promover, independentemente, um processo de certificação da qualidade, com a norma ISO 9001, que envolve serviços que têm impacto direto na formação. Portanto, essa certificação foi implementada pela Direção, e é um exemplo de uma ferramenta adicional que pode ajudar nesse sentido. Mas sim, de cima para baixo, se é de cima para baixo, baixo para cima, de cima para baixo.

Entrevistadora

A que públicos-alvo se destina o manual?

Entrevistado nº 3

Docentes e funcionários não docentes, ou seja, quem tem responsabilidades na formação. Acho que não caberá a outro dos corpos.

Entrevistadora

Qual julga ser o formato adequado para este documento? Manual, eletrónico...?

Entrevistado nº 3

Eletrónico facilita sempre porque é de acesso fácil em qualquer altura. Acho que um formato eletrónico deve ser privilegiado, com uma cópia física também.

Entrevistadora

Interativo ou estático?

Entrevistado nº 3

Interativo. Interativo que é para se poder ir atualizando, se for o caso, por exemplo. E com links para outros documentos que possam ser úteis, por exemplo. Interativo no sentido em que as pessoas chegam ali, não é que o modifiquem, mas que vão sendo encaminhadas pelo próprio manual, para aquilo que é relevante em cada caso.

Entrevistadora

Através de que meios de comunicação será divulgado o manual aos públicos-alvo?

Entrevistado nº 3

Meios de comunicação.... Eu acho que, sendo público interno, o e-mail é fundamental, e haver um sítio no SIGARRA em que possa ser acedido mediante login. Mas acho que deverá ser e-mail com, obviamente, se for algo que seja implementado de novo, com uma comunicação provavelmente presencial ao público relevante. Pode ser uma sessão aberta, acho que sim, uma sessão em que participem todos os docentes, e com comunicação nos diferentes Órgãos de Gestão e níveis de comunicação da Direção com a Escola. Por exemplo, a Direção comunica regularmente com os Diretores de Departamento, com os Diretores dos

Ciclos de Estudos, portanto, dar essa informação, mas não ficar por aí, fazer uma informação a todos os docentes e não docentes da escola, para que ninguém ignore a ferramenta.

Entrevistadora

No futuro, qual é a expectativa da instituição no que concerne a este tema?

Entrevistado nº 3

Claro que a expectativa é melhorar. É fazer tudo o que seja possível para melhorar essa qualidade. Se para isso é preciso criar ferramentas, acho que têm de ser criadas. Mas a expectativa é sempre a melhoria da qualidade, acho que ninguém se deve dar por satisfeito.

Entrevistadora

Nesta questão, quando perguntamos a expectativa, é no sentido de perceber quais serão os próximos passos. A expectativa é sempre boa, não é? Mas quais serão os próximos passos?

Entrevistado nº 3

É assim, a qualidade deriva também das condições para as pessoas exercerem esta atividade, a formação. Portanto, a expectativa é que se criem essas condições: instalações, softwares, etc. E, depois, haver as tais ferramentas de controlo, de avaliação da qualidade, que devem ser o mais isentas possíveis, para que o controlo seja o mais impessoal possível.

Entrevistadora

Deseja acrescentar algo mais acerca da criação e implementação deste manual? (questão aberta)

Entrevistado nº 3

É assim, acho que a criação e a disponibilização desse manual específico da Escola, em acréscimo àquele que já é o manual de gestão da qualidade da Universidade, que seria uma boa ferramenta para a gestão, e para o exercício da atividade na escola, também. Para que cada pessoa, na sua tarefa específica, possa perceber qual é aquilo que se espera do seu desempenho, e melhorar esse mesmo desempenho.

Entrevistadora

Muito obrigada, Professor, pelo seu tempo.

Entrevistado nº 3

De nada.

Apêndice IV – Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica

Notas: Pelo facto de a UO desejar anonimato, na designação de determinados serviços/gabinetes, os trechos possíveis de identificar a UO foram eliminados, colocando-se [...], bem como as ligações para páginas e/ou documentos da UO. Na versão apresentada à UO, foram mantidas as designações dos serviços/gabinetes e as ligações para cada documento ou atividade relacionada, para que nenhuma informação importante fosse omitida, e para que o documento pudesse ser todo apreciado e estar em condições para ser implementado. Ressalva-se que se apresenta somente o conteúdo do manual, dado que este quando for divulgado a toda a comunidade académica da UO, revestirá a imagem e identidade da instituição.

O presente manual propõe a criação de mecanismos próprios de gestão da qualidade e melhoria contínua da formação na UO, em complementaridade aos mecanismos pelos quais já se rege e dispostos no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Universidade do Porto (SGQ.UP).

Tendo em consideração que a versão atualizada do Manual do SGQ.UP, de 2023, segue as normas e recomendações emanadas pela ENQA, expostas nos padrões europeus ESG 2015, e pela A3ES, e apresenta os requisitos e vetores perante os quais o sistema de gestão da qualidade responde, também este manual terá a mesma organização, sendo que apenas focará nos requisitos que dizem respeito à formação, nomeadamente:

- Requisito 2 (ESG) - Conceção e aprovação da oferta formativa;
- Requisito 3 (ESG) - Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante;
- Requisito 4 (ESG) - Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação;
- Requisito 5 (ESG) - Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos.

Requisito 2 (ESG) - Conceção e aprovação da oferta formativa

A instituição dispõe de processos para a conceção e aprovação da sua oferta formativa, garantindo que os cursos ministrados são concebidos e estruturados de modo a que possam atingir os objetivos fixados, designadamente os objetivos de aprendizagem. A habilitação e a qualificação alcançadas em cada curso, bem como o correspondente nível nos quadros

nacional e europeu de qualificações no ensino superior, são claramente especificados e publicitados.

Objetivos estratégicos

- Atrair mais e melhores estudantes (nacionais e internacionais);
- Potenciar o desempenho académico de todos os estudantes;
- Modernizar e melhorar a oferta formativa;
- Promover a formação integral dos estudantes;
- Reforçar a presença dos *alumni* na vida da Universidade.

Ações	Órgãos ou serviços responsáveis, documentos e/ou atividades relacionadas
2.1 Assegurar que os cursos são concebidos a partir de objetivos alinhados com a estratégia institucional de oferta formativa e definem explicitamente os objetivos de aprendizagem a atingir.	Órgãos ou serviços responsáveis: A3ES; Reitor da U.Porto; Senado da U.Porto; Diretor; Conselho Científico; Conselho Pedagógico; Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior; – Quadro normativo da A3ES aplicável aos procedimentos de avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos;

	– Guiões e procedimentos para os processos de avaliação/acreditação de ciclos de estudos, de auditoria de sistemas internos de garantia da qualidade e avaliação institucional; – Estatutos da Universidade do Porto; – Regulamento de Criação, Acreditação Interna e Creditação dos Cursos de Formação na Área da Educação Contínua da Universidade do Porto; – Formulário de Criação, Acreditação Interna e Creditação dos Cursos de Formação na área de Educação Contínua; – Formulário cursos livres; – Regulamento Geral dos Ciclos de Estudos Integrados de Mestrado da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Primeiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Segundos Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Terceiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Oferta formativa; – Procedimento para a criação, acreditação e implementação de formações de educação contínua. <u>Sugestão de criação:</u> – Procedimento interno de avaliação e acreditação de ciclos de estudos pela A3ES; – Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
--	--

2.2 Reforçar formas de garantir o envolvimento dos estudantes e demais partes interessadas (internas e externas) no processo de conceção dos seus cursos.	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica dos Ciclos de Estudos; – Comissão de Acompanhamento dos Ciclos de Estudos; – [...]; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – Associação de Estudantes; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Regulamento disciplinar dos estudantes da Universidade do Porto; – Inquéritos pedagógicos da U.Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Inquéritos de satisfação de formações de educação contínua; – Auscultação da Associação de Estudantes; – Auscultação dos Alumni e outros stakeholders (em particular, potenciais empregadores).
2.3 Assegurar que os cursos são concebidos de modo a permitir a normal progressão dos estudantes.	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico;

	– Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica dos Ciclos de Estudos; – Comissão de Acompanhamento dos Ciclos de Estudos; – [...]; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Ciclos de Estudos Integrados de Mestrado da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Primeiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Segundos Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Terceiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Regulamento de Criação, Acreditação Interna e Creditação dos Cursos de Formação na Área da Educação Contínua da Universidade do Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Procedimento para a criação, acreditação e implementação de formações de educação contínua. <u>Sugestão de criação:</u>
--	--

	– Procedimento interno de avaliação e acreditação de ciclos de estudos pela A3ES; – Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
2.4 Assegurar a definição da carga expectável de trabalho dos estudantes, expressa em ECTS.	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Regulamento do número máximo de créditos a que cada estudante se pode inscrever em cada ano e semestre letivo da Universidade do Porto; – Regulamento de aplicação do sistema de créditos curriculares aos ciclos de estudos e cursos da Universidade do Porto; – Regulamento de Criação, Acreditação Interna e Creditação dos Cursos de Formação na Área da Educação Contínua da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Ciclos de Estudos Integrados de Mestrado da Universidade do Porto;

	– Regulamento Geral dos Primeiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Segundos Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Terceiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Inquéritos pedagógicos da U.Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Procedimento para a criação, acreditação e implementação de formações de educação contínua; – Inquéritos de satisfação de formações de educação contínua. <u>Sugestão de criação:</u> – Procedimento interno de avaliação e acreditação de ciclos de estudos pela A3ES; – Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
2.5 Assegurar que sejam incluídas oportunidades de experiência profissional na área de formação devidamente estruturadas, quando aplicável	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos; – [...]; – Gabinete de Secretariado a Diretores de Ciclos de Estudos; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto;

	– Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO. <u>Sugestão de criação:</u> – Base de dados com os protocolos já estabelecidos com entidades empregadoras; – Minuta de protocolo para estabelecimento de parcerias de estágio em Português e em Inglês.
2.6 Assegurar que os cursos são sujeitos a um processo institucional formal de aprovação final	Órgãos ou serviços responsáveis: – A3ES; – Reitor da U.Porto; – Senado da U.Porto; – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior; – Quadro normativo da A3ES aplicável aos procedimentos de avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos;

	– Guiões e procedimentos para os processos de avaliação/acreditação de ciclos de estudos, de auditoria de sistemas internos de garantia da qualidade e avaliação institucional; – Estatutos da Universidade do Porto; – Avaliação e Acreditação dos Ciclos de Estudos da U.Porto; – Regulamento de Criação, Acreditação Interna e Creditação dos Cursos de Formação na Área da Educação Contínua da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Ciclos de Estudos Integrados de Mestrado da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Primeiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Segundos Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Regulamento Geral dos Terceiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Procedimento para a criação, acreditação e implementação de formações de educação contínua. <u>Sugestão de criação:</u> – Procedimento interno de avaliação e acreditação de ciclos de estudos pela A3ES; – Lista de processos finalizados de avaliação e acreditação dos ciclos de estudos da UO por ciclo de avaliação da A3ES a disponibilizar em página própria no SIGARRA;
--	---

	– Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
--	---

Requisito 3 (ESG) - Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante

A instituição adota os procedimentos mais adequados a assegurar que o ensino é ministrado de modo a favorecer um papel ativo do estudante na criação do processo de aprendizagem, bem como processos de avaliação dos estudantes que sejam consonantes com essa abordagem.

Objetivos estratégicos

- Potenciar o desempenho académico de todos os estudantes;
- Melhorar a empregabilidade dos estudantes;
- Modernizar e melhorar a oferta formativa;
- Promover a capacitação, a literacia e a inclusão digital;
- Promover a utilização de tecnologias digitais nos processos de ensino-aprendizagem;
- Promover a formação integral dos estudantes;
- Reforçar a presença dos *alumni* na vida da Universidade.

Ações	Órgãos ou serviços responsáveis, documentos e/ou atividades relacionadas
3.1 Promover a definição explícita e detalhada dos objetivos de aprendizagem de cada unidade curricular do curso, bem como dos conceitos nucleares a adquirir, dos materiais de trabalho disponíveis, das formas de avaliação das aprendizagens e da programação das atividades ao longo da leção da unidade curricular, com uma	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos; – Docente responsável pela unidade curricular; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto;

particular atenção ao esforço de trabalho do estudante.	– Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – <u>Estatutos da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento de aplicação do sistema de créditos curriculares aos ciclos de estudos e cursos da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento de Criação, Acreditação Interna e Creditação dos Cursos de Formação na Área da Educação Contínua da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento Geral dos Ciclos de Estudos Integrados de Mestrado da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento Geral dos Primeiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento Geral dos Segundos Ciclos de Estudos da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento Geral dos Terceiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento Geral para Avaliação dos discentes de primeiros ciclos, de ciclos de estudos integrados de mestrado e de segundos ciclos da Universidade do Porto;</u> – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Oferta formativa; – Procedimento para a criação, acreditação e implementação de formações de educação contínua. <u>Sugestão de criação:</u> – Procedimento interno de avaliação e acreditação de ciclos de estudos pela A3ES;
--	--

	– Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
3.2 Definir mecanismos para garantir que a avaliação dos estudantes é efetuada de acordo com critérios, normas e procedimentos previamente definidos e publicitados.	Órgãos ou serviços responsáveis: – Reitor da U.Porto; – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos; – Docente responsável pela unidade curricular; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Regulamento Geral para Avaliação dos discentes de primeiros ciclos, de ciclos de estudos integrados de mestrado e de segundos ciclos da Universidade do Porto; – Inquéritos pedagógicos da U.Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Inquéritos de satisfação de formações de educação contínua. <u>Sugestão de criação:</u>

	– Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
3.3 Definir procedimentos para monitorizar, avaliar e ajustar regularmente os métodos de ensino e aprendizagem	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos; – Docente responsável pela unidade curricular; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Inquéritos pedagógicos da U.Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Inquéritos de satisfação de formações de educação contínua; – Relatórios anuais das unidades curriculares e dos ciclos de estudos. <u>Sugestão de criação:</u> – Procedimento Interno de Monitorização e Avaliação Anual dos Primeiros, Segundos Ciclos de Estudo, Mestrado Integrado e Terceiros Ciclos de Estudo e de Unidades Curriculares; – Constituição no caso dos Programas Doutorais, de Comissões de Acompanhamento Externas;

	– Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
3.4 Identificar formas de encorajar a autonomia do estudante, estimulando a motivação, a autorreflexão e o envolvimento no processo de aprendizagem.	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos; – Docente responsável pela unidade curricular; – [...]; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Inquéritos pedagógicos da U.Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Inquéritos de satisfação de formações de educação contínua; – Página SIGARRA da Bolsa de Formações. <u>Sugestão de criação:</u> – Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
3.5 Disponibilizar mecanismos para lidar com reclamações dos estudantes	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos;

	– Serviço de Assessoria Jurídica; – Gabinete de Secretariado a Diretores de Ciclos de Estudos; – Serviços de Apoio à Formação; – [...]. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Provedor do Estudante da U.Porto; – Regulamento do Provedor do Estudante da U.Porto; – Portal da Denúncia; – Regulamento disciplinar dos estudantes da Universidade do Porto; – Inquéritos pedagógicos da U.Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Inquéritos de satisfação de formações de educação contínua; – Auscultação da Associação de Estudantes. <u>Sugestão de criação:</u> – Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
--	--

Requisito 4 (ESG) - Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação

A instituição está dotada de regulamentos devidamente aprovados e publicitados cobrindo todas as fases do ciclo de estudos do estudante na instituição (e.g. a admissão, a progressão, o reconhecimento e a certificação do estudante), que aplica de forma consistente.

Objetivos estratégicos

- Atrair mais e melhores estudantes (nacionais e internacionais) e potenciar o seu desempenho académico;

- Dinamizar e modernizar a ação social;
- Melhorar a empregabilidade dos estudantes;
- Modernizar e melhorar a oferta formativa;
- Promover a formação integral dos estudantes.

Ações	Órgãos ou serviços responsáveis, documentos e/ou atividades relacionadas
4.1 Definir, aprovar e publicitar regulamentos de forma a cobrir todas as fases do ciclo de estudos do estudante na instituição.	Órgãos ou serviços responsáveis: – Reitor da U.Porto; – Senado da U.Porto; – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Serviço de Assessoria Jurídica; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Regime do Estudante a Tempo Parcial da U.Porto; – Regulamento do número máximo de créditos a que cada estudante se pode inscrever em cada ano e semestre letivo da Universidade do Porto; – Regulamento de aplicação do sistema de créditos curriculares aos ciclos de estudos e cursos da Universidade do Porto;

	– <u>Regulamento de atribuição do título de Doutoramento Europeu pela Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento do regime de prescrições para os ciclos de estudos da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento de Doutoramento em Regime de Cotutela Internacional da U.Porto;</u> – <u>Regulamento da frequência de unidades curriculares singulares dos cursos e ciclos de estudos da U.Porto;</u> – <u>Regulamento de pós-doutoramento da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento de Propinas da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento disciplinar dos estudantes da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento Geral dos Ciclos de Estudos Integrados de Mestrado da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento Geral dos Primeiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento Geral dos Segundos Ciclos de Estudos da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento Geral dos Terceiros Ciclos de Estudos da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento Geral para Avaliação dos discentes de primeiros ciclos, de ciclos de estudos integrados de mestrado e de segundos ciclos da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento do Estatuto do Estudante-Atleta da U.Porto;</u> – <u>Regulamento do Estatuto do Trabalhador-Estudante da Universidade do Porto;</u>
--	---

	– Estatuto do estudante com necessidades educativas especiais da Universidade do Porto; – Estatuto do Atleta de Alto Rendimento; – Estatuto do Dirigente Associativo Jovem; – Regulamento para a criação de programas de conjuntos e de dupla/múltipla titulação entre a Universidade do Porto e universidades estrangeiras; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO. <u>Sugestão de criação:</u> – Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
4.2 Definir políticas de acesso e os procedimentos e critérios de admissão, implementados de forma consistente e transparente ao nível da instituição e do curso.	Órgãos ou serviços responsáveis: – A3ES; – Reitor da U.Porto; – Senado da U.Porto; – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica dos Ciclos de Estudos; – Serviços Académicos; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Regulamento das provas especialmente destinadas a avaliar a capacidade para a

	frequência na Universidade do Porto por candidatos maiores de 23 anos; – Regulamento Geral dos Regimes de Reingresso e de Mudança de Par Instituição/Curso da Universidade do Porto; – Estatuto do Estudante Internacional; – Regulamento de Aplicação do Estatuto de Estudante Internacional da Universidade do Porto; – Regulamento do Concurso Especial de Titulares de Outros Cursos Superiores; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Oferta formativa; – Acesso e Ingresso; – Vias de Ingresso; – Concurso Especial para Estudantes Internacionais; – Orientações relativas aos processos de candidaturas de estudantes internacionais; – [...] Internacional; – Regulamento das Provas Especialmente Destinadas a Avaliar a Capacidade para a Frequência [...], da Universidade do Porto, por Candidatos Maiores de 23 Anos; – Regulamento do Concurso Especial de Acesso [...] por Titulares de Licenciatura; – Regulamento do Concurso de Acesso [...] por Titulares de Licenciatura em Área Adequada; – SIGARRA - Página de candidatura ao curso.
4.3 Criar as condições e apoio para que os estudantes	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Conselho Científico;

progridam normalmente nas suas carreiras académicas.	– Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos; – [...]; – Gabinete de Secretariado a Diretores de Ciclos de Estudos; – Serviços de Apoio à Formação; – Gabinete de Relações Internacionais e Mobilidade; – [...]; – Associação de Estudantes; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviços de Ação Social da Universidade do Porto; – Núcleo de Talento e Carreira da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto; – Unidade de Responsabilidade Social da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Regulamento de Atribuição de Bolsas de Estudo a Estudantes do Ensino Superior; – Bolsas de Doutoramento da FCT; – Estatutos da Universidade do Porto; – Alojamento; – Regulamento das residências universitárias SASUP; – Cantinas, Snack-Bares e Restaurantes da Universidade do Porto (SASUP); – Bolsas e Financiamento;
---	---

	– <u>Regulamento de Atribuição de Bolsas de Estudo por Mérito a Estudantes da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento do Prémio Incentivo para Estudantes Distintos em Primeiro Ano de Matrícula da Universidade do Porto;</u> – <u>Regulamento do Fundo de Apoio Social da Universidade do Porto;</u> – Associação de Estudantes; – <u>Provedor do Estudante da U.Porto;</u> – <u>Regulamento do Provedor do Estudante da U.Porto;</u> – <u>Saúde e Bem-Estar;</u> – <u>Desporto na U.Porto;</u> – <u>Voluntariado;</u> – <u>Seguros e Segurança Social;</u> – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Mentoria; – Estudantes [...].
4.4 Estabelecer processos e ferramentas para a recolha, monitorização e atuação sobre informação relativa à progressão dos estudantes	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos; – Gabinete de Secretariado a Diretores de Ciclos de Estudos; – Serviços Académicos;

	– Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – [...]; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Inquéritos pedagógicos da U.Porto; – Procedimento de Monitorização e Avaliação dos Primeiros, Segundos Ciclos de Estudo, Mestrado Integrado e Terceiros Ciclos de Estudo da Universidade do Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Inquéritos de satisfação de formações de educação contínua. <u>Sugestão de criação:</u> – Procedimento Interno de Monitorização e Avaliação Anual dos Primeiros, Segundos Ciclos de Estudo, Mestrado Integrado e Terceiros Ciclos de Estudo e de Unidades Curriculares; – Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
4.5 Adotar procedimentos justos de reconhecimento de qualificações, períodos de estudos e aprendizagens prévias, incluindo aprendizagens informais e não formais.	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Serviços Académicos;

	– Gabinete de Secretariado a Diretores de Ciclos de Estudos; – Gabinete de Relações Internacionais e Mobilidade; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto; – Regulamento de aplicação do sistema de créditos curriculares aos ciclos de estudos e cursos da Universidade do Porto; – Regulamento de Creditação de Formação Anterior e de Experiência Profissional da Universidade do Porto; – Regulamento de mobilidade de estudantes out (U.Porto) transcrição de registos: conversão das classificações da universidade anfitriã para a escala numérica 10-20; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Reconhecimentos de Graus Estrangeiros; – Mobilidade. <u>Sugestão de criação:</u> – Procedimento para a realização de processos de creditação de formação anterior e experiência profissional; – Procedimento de reconhecimentos de graus e diplomas estrangeiros nas áreas de ensino da UO;
--	--

	– Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
4.6 Providenciar processos de certificação suficientemente elucidativos quanto aos resultados de aprendizagem alcançados e ao contexto, nível, conteúdos e estatuto dos estudos completados, designadamente pela emissão do suplemento ao diploma.	Órgãos ou serviços responsáveis: – Reitor da U.Porto; – Senado da U.Porto; – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos; – Serviços Académicos; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Regulamento do suplemento ao diploma; – Estatutos da Universidade do Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Listagem das atividades complementares a constar do suplemento ao diploma.

Requisito 5 (ESG) - Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos

A instituição promove a monitorização e a revisão periódica dos seus cursos, de modo a assegurar que alcançam os objetivos para eles fixados e dão resposta às necessidades dos estudantes e da sociedade. As revisões efetuadas conduzem à melhoria contínua do curso e as ações planeadas ou executadas em resultado desse processo são comunicadas a todos os interessados.

Objetivos estratégicos:

- Melhorar a empregabilidade dos estudantes;
- Modernizar e melhorar a oferta formativa;
- Promover a formação integral dos estudantes.

Ações	Órgãos ou serviços responsáveis, documentos e/ou atividades relacionadas
5.1 Definir procedimentos de monitorização, avaliação e revisão periódica dos cursos para assegurar a atualização, implementação de melhorias e adequação às reais necessidades dos estudantes e da sociedade.	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Conselho Científico; – Conselho Pedagógico; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior; – Quadro normativo da A3ES aplicável aos procedimentos de avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos; – Guiões e procedimentos para os processos de avaliação/acreditação de ciclos de estudos, de auditoria de sistemas internos de garantia da qualidade e avaliação institucional; – Estatutos da Universidade do Porto; – Inquéritos pedagógicos da U.Porto;

	– Procedimento de Monitorização e Avaliação dos Primeiros, Segundos Ciclos de Estudo, Mestrado Integrado e Terceiros Ciclos de Estudo da Universidade do Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Inquéritos de satisfação de formações de educação contínua. <u>Sugestão de criação:</u> – Procedimento Interno de Monitorização e Avaliação Anual dos Primeiros, Segundos Ciclos de Estudo, Mestrado Integrado e Terceiros Ciclos de Estudo e de Unidades Curriculares; – Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos).
5.2 Implementar sistemas de recolha e análise de informação, incluindo a opinião proveniente dos estudantes, empregadores e outros parceiros externos relevantes, que sirva de base à tomada de decisões quanto à manutenção, atualização ou renovação da oferta formativa.	Órgãos ou serviços responsáveis: – Diretor; – Direção do Ciclo de Estudos; – Comissão Científica do Ciclo de Estudos; – Comissão de Acompanhamento do Ciclo de Estudos; – Gabinete de Secretariado a Diretores de Ciclos de Estudos; – Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua da Formação; – [...]; – Conselho coordenador da melhoria do ensino-aprendizagem da U.Porto; – Serviço de Formação e Organização Académica da U.Porto. Documentos e/ou atividades relacionadas: – Estatutos da Universidade do Porto;

	– Inquéritos pedagógicos da U.Porto; – Procedimento de Monitorização e Avaliação dos Primeiros, Segundos Ciclos de Estudo, Mestrado Integrado e Terceiros Ciclos de Estudo da Universidade do Porto; – Estatutos da UO; – Regulamento Orgânico da UO; – Inquéritos de satisfação de formações de educação contínua. <u>Sugestão de criação:</u> – Procedimento Interno de Monitorização e Avaliação Anual dos Primeiros, Segundos Ciclos de Estudo, Mestrado Integrado e Terceiros Ciclos de Estudo e de Unidades Curriculares; – Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos); – Reporte dos parceiros de estágio acerca do desempenho dos estudantes e contacto com a UO; – Inquérito de situação profissional dos <i>Alumni</i>.
--	---

Listagem das sugestões de criação:

Como resposta a cada requisito ESG, foram sugeridas propostas de criação de determinados documentos ou atividades, que poderão ser desempenhadas com o objetivo de satisfazer o respetivo requisito.

Na tabela abaixo apresentada, é explicitado o objetivo da criação do referido documento, ou da realização de determinada atividade, bem como indicações para a concretização da ação.

Documento a criar ou atividade a realizar	Objetivo	Indicações
Procedimento interno de avaliação e acreditação de	- Definir de forma clara e transparente os passos a	- Descrever o processo desde a intenção de

Documento a criar ou atividade a realizar	Objetivo	Indicações
ciclos de estudos pela A3ES	realizar para a submissão de processos de acreditação de novos ciclos de estudos e de avaliação dos ciclos de estudos em funcionamento à A3ES.	submissão dos processos de acreditação e avaliação de ciclos de estudos até à implementação do ciclo de estudos.
Regulamentos dos cursos (específico do ciclo de estudos)	- Estabelecer procedimentos de suporte à gestão da qualidade do ciclo de estudos.	- Demonstrar o alinhamento dos objetivos do ciclo de estudos com a estratégia institucional da oferta formativa; - Definir explicitamente os objetivos de aprendizagem do ciclo de estudos; - Definir métodos que possibilitem a progressão dos estudantes; - Definir a carga expectável de trabalho dos estudantes expressa em ECTS; - Identificar sistematicamente, junto dos órgãos competentes, indicadores que possam carecer de normas e critérios de qualidade, a serem fixados pelos mesmos, e vertidos no regulamento específico do ciclo de estudos.

Documento a criar ou atividade a realizar	Objetivo	Indicações
Base de dados com os protocolos já estabelecidos com entidades empregadoras, a ser gerida pelo Gabinete [...].	- Dispor de uma listagem completa de instituições com as quais foi estabelecida parceria para a realização de estágios profissionalizantes.	
Minuta de protocolo para estabelecimento de parcerias de estágio em Português e em Inglês;	- Facilitar a formalização de parcerias com entidades de estágio.	- A minuta de protocolo deve ser validada pelo Serviço de Assessoria Jurídica.
Lista de processos finalizados de avaliação e acreditação dos ciclos de estudos da UO por ciclo de avaliação da A3ES a disponibilizar em página própria no SIGARRA;	- Disponibilizar a informação dos processos finalizados de avaliação e acreditação da A3ES, para consulta da comunidade académica da UO.	- Dispor a informação por ciclo de avaliação da A3ES efetuado.
Procedimento para a realização de processos de creditação de formação anterior e experiência profissional;	- Uniformizar o processo de realização de creditações de formação anterior e experiência profissional.	- Ter em consideração o Regulamento de Creditação de Formação Anterior e de Experiência Profissional da Universidade do Porto ; - Criação de tabelas de conversão de classificações da universidade de origem para a escala numérica de 10-20.

Documento a criar ou atividade a realizar	Objetivo	Indicações
Procedimento de reconhecimentos de graus e diplomas estrangeiros nas áreas de ensino da UO;	- Uniformizar o processo de atribuição de reconhecimentos de graus e diplomas estrangeiros.	
Reporte dos parceiros de estágio acerca do desempenho dos estudantes e contacto com a UO.	- Recolher informação acerca do desempenho do estudante no estágio, que servirá para a avaliação do mesmo à unidade curricular de estágio, e informação acerca das relações de comunicações entre as duas instituições.	- Definir mecanismos para a recolha da informação.
Inquérito de situação profissional dos <i>Alumni</i> , a ser realizado pelo Gabinete [...].	- Perceber se as taxas de empregabilidade dos ciclos de estudos são elevadas, se a procura por diplomados é maior que a oferta, de modo a servir de base para a tomada de decisão de manter, atualizar ou renovar a oferta formativa.	- O inquérito deve ser digital, simples e enviado para preenchimento periodicamente.

Apêndice V – Guião das questões colocadas para validação do manual

Tema: Apresentação do Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica aos entrevistados.

Objetivo: Aferir se o Manual de Gestão da Qualidade da Unidade Orgânica correspondeu ou não ao esperado.

Confidencialidade: Todos os dados recolhidos têm a garantia de confidencialidade e serão somente utilizados para efeitos da investigação científica.

Questões:

- Considera que o Manual da Qualidade da Formação da Instituição correspondeu ao que era esperado?
- Julga ser necessário proceder a alguma alteração/correção?
- Pretende apresentar alguma sugestão de melhoria?
- Quais são as fases seguintes para a implementação do Manual da Qualidade da Formação da Instituição?

Apêndice VI – Transcrição da Validação dos Entrevistados ao Manual da Qualidade da Formação da Unidade Orgânica

Nota: Pelo facto de a UO desejar anonimato, nas transcrições, os trechos possíveis de identificar a UO foram eliminados, colocando-se [...]

Parecer nº 1 - Técnica Superior do SGQMCF – Dia 21 de julho de 2023

Entrevistadora

Considera que o Manual da Qualidade da Formação da Instituição correspondeu ao que era esperado?

Entrevistado nº 1

O Manual da Qualidade da Formação da Instituição excedeu o espectável. Com este documento foi possível:

- Analisar e definir quais os intervenientes que devem participar nas diversas ações que integram o sistema de gestão da qualidade da formação;
- Reunir num único manual os documentos orientadores para cada uma das ações, o que irá facilitar a sua consulta e esclarecimento de futuras dúvidas;
- Compreender quais as próximas áreas a investir na instituição para melhorar o sistema interno de gestão da qualidade da formação e os documentos que devem nortear as próximas ações, tais como: procedimentos, minutas, inquéritos.

Entrevistadora

Julga ser necessário proceder a alguma alteração/correção?

Entrevistado nº 1

Não.

Entrevistadora

Pretende apresentar alguma sugestão de melhoria?

Entrevistado nº 1

Não.

Entrevistadora

Quais são as fases seguintes para a implementação do Manual da Qualidade da Formação da Instituição?

Entrevistado nº 1

Submeter o manual a apreciação e aprovação pelos Conselhos Executivo, Científico e Pedagógico da Instituição, bem como debatê-lo com os diversos intervenientes das ações que integram o sistema de gestão da qualidade da formação.

Parecer nº 2 – Dirigente dos Serviços de Apoio à Formação – Dia 25 de julho de 2023

Entrevistadora

Considera que o Manual da Qualidade da Formação da Instituição correspondeu ao que era esperado?

Entrevistado nº 2

Sim. Para ser efetivo, o Manual da Escola não poderia deferir metodologicamente do Manual da Universidade, pois enquanto entidade constitutiva estamos sujeitos à aplicação daquele; é assim, aliás, que procedemos relativamente a todas as ferramentas que utilizamos sequencialmente na gestão da Escola, como planos estratégicos, planos e relatórios de atividades, etc.: com as devidas adaptações, criamos as nossas ferramentas de gestão semelhantes às utilizadas na Universidade e estamos assim em condições de, a qualquer momento, proceder à monitorização dos nossos contributos para os objetivos da Universidade, a dar resposta a pedidos de reporte, a posicionar o nosso desempenho no contexto da Universidade, etc...

Também no caso da gestão da qualidade da formação, não podia ser de outra forma. Até porque, como bem sabemos, o sistema interno de gestão da qualidade está fortemente informatizado e “embutido” nas práticas diárias da comunidade académica. Assim, apenas um documento que estivesse alinhado com o Manual da Universidade, como é o caso, faria sentido e a implementação teria “pernas para andar”.

Entrevistadora

Julga ser necessário proceder a alguma alteração/correção?

Entrevistado nº 2

No que ao Serviço de Gestão da Qualidade e Melhoria Continua da Formação diz respeito, não. Ainda que se possam vir a integrar outras ações no futuro, o documento delineia bem a ação do Serviço neste âmbito, pelo que está completo para o propósito com que foi criado. Mas como qualquer ferramenta de gestão, o Manual terá que ser sempre um documento dinâmico, sistematicamente sujeito, não só às alterações que os quadros legais e regulamentares e as *guidelines* para a qualidade exigirem, como também à integração de novos mecanismos que a Escola identifique como mais-valias para as formações que oferece.

Entrevistadora

Pretende apresentar alguma sugestão de melhoria?

Entrevistado nº 2

Deixaria apenas clara a natureza dinâmica do documento a que me referi anteriormente.

Entrevistadora

Quais são as fases seguintes para a implementação do Manual da Qualidade da Formação da Instituição?

Entrevistado nº 2

A proposta agora apresentada está (e bem) focada no serviço competente pela monitorização da qualidade da formação. No entanto, há um conjunto de ações que são executadas por outros serviços e que contribuem para a gestão da qualidade da formação, além de se pretender que os mecanismos a implementar sirvam acima de tudo as especificidades dos ciclos de estudos. Assim, penso que, antes de mais, é importante alargar o espectro de contribuições a outros serviços e às Direções dos Ciclos de Estudos. Isto é, o documento deverá ser discutido e complementado com as sugestões de implementação de procedimentos que vierem a ser identificadas pelos diferentes intervenientes. Depois disso, será necessário pedir aos Órgãos Científico e Pedagógico da Escola que apreciem, validem e contribuam para a melhoria do documento, de acordo com as suas atribuições. Finalizada a auscultação, o documento deve ser devidamente aprovado pelo Diretor; publicitado aos Órgãos de Gestão dos Ciclos de Estudos; e finalmente entrar em vigor no Serviço.

Parecer nº 3 – Subdiretor da UO – Dia 30 de julho de 2023

Entrevistadora

Considera que o Manual da Qualidade da Formação da Instituição correspondeu ao que era esperado?

Entrevistado nº 3

Sim.

Entrevistadora

Julga ser necessário proceder a alguma alteração/correção?

Entrevistado nº 3

Não.

Entrevistadora

Pretende apresentar alguma sugestão de melhoria?

Entrevistado nº 3

Não de forma substancial.

Entrevistadora

Quais são as fases seguintes para a implementação do Manual da Qualidade da Formação da Instituição?

Entrevistado nº 3

Apreciação pelos órgãos/serviços pertinentes.