

Qualidade da Gestão de Educação Contínua no Ensino Superior:

Caso de Estudo e o Projecto DAETE

Alfredo Soeiro¹

Universidade do Porto

avsoeiro@fe.up.pt

O caso de estudo de qualidade na gestão de educação contínua baseia-se no projecto DAETE (daete.up.pt). Foi um projecto financiado pela Comissão Europeia e pelos EUA no programa Atlantis. Foram desenvolvidas e ensaiadas ferramentas que possibilitam o desenvolvimento de processos de melhoria. Esse projecto inclui uma matriz de auto-avaliação para organizações de Ensino Superior CE baseada no modelo EFQM (European Foundation for Quality Management). Existem outras ferramentas que ajudam também a avaliação externa e a comparação do desempenho com outras organizações.

Foram realizados vários testes de auto-avaliação que abrangeram 42 instituições de Ensino Superior na Europa, nos EUA e na China. Utilizou-se também um método relacionado com os resultados dos parceiros que obtiveram resultados bons ou muito bons tentando criar um repositório de exemplos de qualidade. Foi também tida em conta as diferenças estruturais entre as organizações de modo a agrupar os resultados em grupos de características semelhantes. O processo foi adoptado pela organização Internacional Association of Continuing Engineering Education (www.iacee.org) como instrumento de avaliação da qualidade da gestão dos centros a nível mundial.

Este modelo de gestão baseia-se na análise de indicadores sobre o desempenho em termos de utilização dos recursos e da análise dos resultados obtidos. O sistema proposto engloba as diversas fases do EFQM como planeamento, implementação, verificação e melhoria. Parece ser uma proposta que está adaptada ao Ensino Superior e que permite a utilização em vários contextos universitários.

Palavras-chave: Gestão, qualidade, melhoria, ensino superior

¹Alfredo Soeiro é professor Associado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Descrição do Caso de Estudo

O projecto DAETE (Development of Accreditation of Education and Training in Engineering – daete.up.pt) segue a iniciativa usar a matriz de auto-avaliação da EFQM (European Foundation for Quality Management – www.efqm.org) do projecto ALFA II-0180-A financiado pela Comissão Europeia. Esta matriz foi adoptada em 2007 pelos oito parceiros do projecto DAETE e foi financiado pelo programa Atlantis da Comissão Europeia e pelo programa do Departamento de Educação FIPSE dos EUA. Durante este projecto, esta ferramenta foi modificada para ser aplicável na gestão de centros de Educação Continua de instituições do Ensino Superior.

O conjunto actual de ferramentas e de processos obtidos no projecto DAETE destina-se a estabelecer orientações para uma gestão com qualidade dos centros de educação contínua. Permite também a acreditação destes centros e de outras organizações do Ensino Superior. Os princípios do método DAETE são:

- a) Ferramenta de diagnóstico: A matriz é destinada a ser utilizada para diagnóstico e como uma ferramenta para a melhoria contínua e não como uma ferramenta de transformação da organização.
- b) Nível das pessoas que usarão a matriz: a matriz será, se possível, utilizada pelos líderes da instituição, do centro ou do departamento. Em alguns casos, pode ser apropriado para a instituição alargar a participação na auto-avaliação a outros elementos de modo a abordar todos os aspectos da auto-avaliação.
- c) Diferentes tipos de instituições: é necessário considerar que existe uma grande variedade de instituições e de organizações com características diferentes como diversidade de áreas de trabalho, dimensão, organização, financiamento, etc.).
- d) Utilização e aplicabilidade: Concentrar-se na utilização do modelo de auto-avaliação em todas as áreas académicas e nos diversos tipos de instituições.

Modelo EFQM e Estrutura

O modelo Europeu de excelência EFQM é um instrumento prático para ajudar as organizações a alcançar níveis elevados de qualidade medindo onde estão de modo a melhorarem para alcançar a excelência. O modelo baseia-se em nove critérios que servem de base para garantir a procura de excelência de uma organização. Os critérios incluem cinco capítulos sobre processos e quatro capítulos sobre resultados. Os cinco

¹Alfredo Soeiro é professor Associado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

primeiros abordam o que faz uma organização e os quatro últimos verificam os resultados que uma organização consegue.

O modelo mostra que a liderança e a estratégia são obtidas através de combinações entre as pessoas e os recursos. Os critérios do EFQM determinam o nível de satisfação dos utilizadores da organização, a satisfação das pessoas que trabalham na organização e o impacto na sociedade da organização. O modelo EFQM propõe a auto-avaliação como um método de análise completo, sistemático e regular das actividades da organização e propõe que esses resultados sejam comparados com resultados de organizações semelhantes dentro do modelo de excelência da EFQM. A procura de excelência deve ser feita através da técnica RADAR. Esta é composta por quatro elementos: (R) resultados, (A) análise, (D) implantação e (R) revisão.

Os Conceitos Fundamentais de Excelência

Os conceitos fundamentais de excelência do modelo EFQM são os princípios subjacentes constituem a base essencial sustentável para qualquer organização. Podem ser usados como base para descrever os atributos de uma cultura organizacional excelente. Os oito conceitos fundamentais de excelência são:

- Concentração no utilizador
- Orientação para os resultados
- Liderança e constância de orientação
- Gestão por processos e por factos
- Envolvimento e desenvolvimento das pessoas
- Formação contínua, inovação e melhoria
- Desenvolvimento de parcerias
- Responsabilidade social

O modelo EFQM divide os processos organizacionais em nove critérios, cada um com subcritérios. Na avaliação dos centros educativos obtidos no projecto DAETE usa-se vários subcritérios para cada critério. Foi necessário adaptar os subcritérios aos processos adaptados às necessidades das organizações de educação contínua. Os níveis de desenvolvimento para cada subcritério baseiam-se na lógica RADAR da EFQM. Deste modo os processos de uma organização de educação contínua são avaliados, desenvolvidos e estabelecidos na maioria das áreas funcionais de cada organização. Através de um acompanhamento regular destes processos, a eficácia de

¹Alfredo Soeiro é professor Associado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

cada actividade é avaliada e os resultados são usados para determinar e implementar melhorias.

Os Cinco Níveis de cada Subcritério

As características dos cinco níveis de cada subcritério foram escolhidas de acordo com as regras seguintes:

A) Nível 1: A qualidade depende exclusivamente do indivíduo (não existe algum processo)

As actividades dependem de iniciativas individuais e não são programadas globalmente.

B) Nível 2: A qualidade baseia-se em processos básicos

A responsabilidade por cada actividade deixa de ser individual e tende a haver partilha de responsabilidades pelo departamento, com algum planeamento a curto prazo. Há algum grau de definição de processo, no entanto não há documentação. O desempenho é avaliado ocasionalmente.

C) Nível 3: Existe visão através de processos e alguma garantia de qualidade (processos intermediários)

Existem padrões estabelecidos, procedimentos e directivas conhecidas por toda a organização. As actividades são realizadas em conformidade com esses procedimentos. Actividades são planeadas com objectivos de médio prazo e são definidos indicadores para avaliação.

D) Nível 4: Há avaliação sistemática e melhoria de processos (processos sofisticados)

Os procedimentos estabelecidos são sistematicamente avaliados para criar melhorias possíveis. Há uma orientação claramente visível para o utilizador da organização. As actividades são planeadas com objectivos bem definidos, a médio e a longo prazo.

E) Nível 5: Existe o objectivo de ter uma excelência externa reconhecida (processos de excelência)

Há troca de conhecimentos e de experiências em toda a organização, no âmbito da organização e com entidades fora da organização (incluindo as concorrentes). A formulação e a melhoria dos procedimentos da organização estão em conformidade com normas internas e externas. As experiências e as melhores práticas são partilhadas com outras entidades. Existem parcerias e intercâmbios de informações com utilizadores, com professores e com outros centros, etc.

¹Alfredo Soeiro é professor Associado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

O Caminho para a Excelência

O trajecto para excelência está baseado numa melhoria contínua, em auto-avaliação, nas boas práticas de gestão e numa disciplina de planeamento. É importante considerar os princípios seguintes:

- Avaliar onde está agora: Uma maneira de fazer isso é a auto-avaliação da organização. O processo de auto-avaliação pode ajudar a organização a compreender o estado actual em termos de qualidade.
- Definir as prioridades das actividades: Para alinhar a estratégia de actividades e da organização, é preciso compreender as tendências existentes e as áreas de melhoria. Os conceitos fundamentais de excelência podem ser usados para comparar a as estratégias da organização.
- Identificar o que é preciso melhorar: A auto-avaliação pode ajudar a fornecer um mapa detalhado para as pessoas da organização. Pode ajudar a responder: "Onde é preciso melhorar?"
- Identificar como melhorar: Pode-se aprender com outras organizações através de comparação ("benchmarking"). Pode ajudar a identificar as boas práticas das outras organizações. Estas comparações podem avaliar processos, organizações ou indicadores para desenvolver uma estratégia de avaliação de desempenho que ajudará a direccionar os esforços de melhoria.

O método de auto-avaliação tem um potencial enorme para se tornar um padrão na qualidade dos fornecedores de educação contínua. Este método baseia-se no uso de uma matriz de auto-avaliação utilizando dados obtidos de factos. Os resultados melhores desta auto-avaliação serão melhores quando:

- A) Quem preenche o questionário ocupam posições de responsabilidade na organização (directores ou gestores do centro, técnicos intermédios, etc.)
- B) Há mais do que uma pessoa que preenche o questionário e quando o debate gerado produz resultados benéficos para a organização.

Ciclo PDCA

O ciclo PDCA pretende aprender com a aplicação dos resultados obtidos com a auto-avaliação. Este ciclo pode ser ilustrado por um diagrama como o da Figura 1. Este

¹Alfredo Soeiro é professor Associado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

ciclo é atribuído a Deming e significa Plan (Planear), Do (Fazer), Check (Verificar), Act (Agir):

- Planear: O ciclo começa com o planeamento das actividades.
- Fazer: Uma vez que foi planeado executa-se para obter resultados específicos.
- Verificar: Para completar o ciclo a fase seguinte consiste em verificar se os resultados coincidem com os planeados anteriormente.
- Agir: Se os resultados não são os esperados então é necessário tomar acções correctivas.

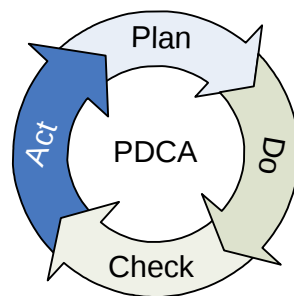


Figura 1. Ciclo PDCA

Definição dos Nove Critérios

A) Liderança: Líderes excelentes desenvolvem e facilitam a realização da missão e da visão do centro de educação contínua. Desenvolvem valores organizacionais e sistemas necessários para o sucesso sustentável e implementam estes através de acções e de comportamentos. Durante os períodos de mudança, conservam uma constância de propósito mas sempre que necessário os líderes são capazes de alterar a direcção da organização e de inspirar os outros membros da organização.

B) Política e estratégia: Excelentes organizações que implementam a missão e a visão, desenvolvendo uma estratégia focada nas partes interessadas e que tem em conta as necessidades externas e as do sector em que actua. As políticas, os planos, os objectivos e os processos são desenvolvidos e implantados para implementar a estratégia da organização.

C) Pessoas: Excelentes organizações que gerem, desenvolvem e libertam o potencial das pessoas da organização ao nível individual, baseando-se no trabalho em equipa e da organização. Promovem a equidade e a igualdade, envolvem e capacitam as pessoas da organização. Os centros de educação contínua premeiam e reconhecem as pessoas de

¹Alfredo Soeiro é professor Associado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

modo a motivá-las de modo a usar as capacidades e os conhecimentos em benefício da organização.

D) Parcerias e recursos: Organizações excelentes que pretendem fazer uma gestão de parcerias externas e com recursos internos para apoiar a política e a estratégia de modo a ter um funcionamento eficaz dos processos. Durante o planeamento a gestão de recursos e de parcerias são feitos para equilibrar as necessidades actuais e futuras da organização.

E) Processos: As organizações excelentes projectam, gerem e melhoram os processos de forma a satisfazer plenamente e gerar cada vez mais valor para os utilizadores e para outras partes interessadas.

F) Resultados do utilizador: As organizações excelentes medem exhaustivamente os resultados da aprendizagem de modo a ter bons resultados.

G) Resultados de pessoas da organização: As organizações excelentes medem exhaustivamente os resultados relativos aos empregados.

H) Resultados relativos à sociedade: As organizações excelentes medem exhaustivamente os resultados que dizem respeito à sociedade.

I) Resultados de desempenho: As organizações excelentes medem exhaustivamente os resultados chave da política e da estratégia adoptadas.

Conclusões

O modelo foi utilizado como matriz de auto-avaliação de centros de educação contínua em quarenta e dois casos. Os centros são de vários países Europeus, dos EUA e da China. As características dos centros que usaram esta ferramenta são variadas em dimensão, financiamento, autonomia das universidades, actividades, tipos de cursos, estruturas organizacionais, etc. No entanto a satisfação com o método foi sempre positiva. Houve críticas e sugestões para melhoria do método que foram construtivas e indicadoras dos melhoramentos introduzidos.

Os resultados de cerca de quatro anos de utilização permitiram avaliar a eficácia e valor do método. Dois indicadores significativos da utilidade do método são a adopção pela Internacional Association of Continuing Engineering Education (www.iacee.org) do método para um programa de garantia de qualidade dos centros de educação contínua e a tradução e impressão pela Universidade Tsinghua, China da

¹Alfredo Soeiro é professor Associado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

publicação em Inglês para uso nos centros universitários Chineses. Esta aceitação pelos vários utilizadores leva a pensar que se trata de um instrumento adequado para prosseguir na avaliação e melhoria da qualidade de centros de educação contínua universitários.

O conjunto de resultados destas aplicações levou a outros desenvolvimentos que permitem uma utilização mais adequada da matriz de auto-avaliação. Uma das melhorias foi a elaboração de uma base de dados dos casos em que as avaliações resultaram em valores de nível 4 ou de nível 5. Estes casos, que podem ser interpretados como de boas práticas, servem para exemplo e estudo por parte de outros centros que queiram melhorar estes aspectos dos centros. Outro desenvolvimento útil foi a criação de um conjunto de dados que permitem identificar os centros segundo algumas perspectivas de modo a ser possível comparar resultados da auto-avaliação de organizações semelhantes.

Uma conclusão interessante deste estudo foi a verificação que o método tem uma flexibilidade e abrangência permite a utilização em situações bastante diversas e em centros diferentes. Esta característica permite concluir que se trata de um método que se pode aplicar a outro tipo de organizações do ensino superior com actividades diferentes. Trata-se de adaptar os subcritérios de modo a ser possível caracterizar os processos e resultados do sector do ensino superior. Como exemplos podemos aplicar o método aos sectores do ensino superior de 1º, 2º ou 3º ciclo. O método pode, por extensão dos objectivos, vir a ser usado em cada instituição do ensino superior. Esta auto-avaliação pode também vir a ser complementada por análise de peritos externos dos resultados.

Referências

1. Alfredo Soeiro, Markku Markkula, Patricio Montesinos, Mervyn Jones, John Klus, Kimberley Scalzo, Edward Borbely, Nelson Baker , “**EFQM Self-Assessment Model for Continuing Engineering Education** “, Universidade Politécnica de Valencia, Espanha, 2008, ISBN: 978-84-691-6231-6.
2. European Foundation Quality Management, www.efqm.org (acedido 24 de Outubro de 2011).

¹Alfredo Soeiro é professor Associado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

