



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Qualidade do Ensino Superior em Cabo Verde: O caso da Universidade do Mindelo

Adilson Jorge Pires Brites

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientador:

Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Professor Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Prof. Doutora Susana da Cruz Martins, Professora Auxiliar Convidada
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2015

Agradecimentos

Longa e extensa seria a lista de agradecimentos se tivesse a pretensão de destacar todas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, mas no fundo, todos sabem o quão estou agradecido. Entretanto, algumas pessoas merecem ser referidas de uma forma especial.

O meu profundo agradecimento às duas mulheres mais importantes da minha vida, à minha mãe e à minha avó, que sempre acreditaram nas minhas capacidades e pela confiança depositada em minha pessoa, perante todas as adversidades que surgiram.

Um muito obrigado ao Prof. Doutor Álvaro Rosa e a Prof. Doutora Susana Martins pelas sábias orientações, pelas competências, apoio, paciência, disponibilidade e carinho a mim dedicados.

Quero ainda, expressar o meu agradecimento ao Sr. Eng.º João Dias, Vice-presidente da Universidade do Mindelo pela disposição, compreensão e pelas informações disponibilizadas para a realização deste trabalho.

A minha gratidão vai também, para o ISCTE-IUL e para todos os professores que contribuíram para que chegasse até aqui.

Por último agradeço à minha família, amigos e colegas de curso.

Em memória, do meu querido irmão que partiu muito novo e da minha bisavó. Estejam em paz!

Resumo

A temática da qualidade em instituições de ensino superior tem vindo a ganhar força e relevância nos debates protagonizados pelos agentes educativos, pelas entidades governamentais e pela sociedade em geral. Nos últimos tempos, têm havido muitos debates sobre a qualidade do ensino ministrado nas Instituições de Ensino Superiores Cabo-Verdianas.

O objetivo desta dissertação, é analisar a qualidade do Ensino Superior em Cabo Verde, onde optámos pelo estudo de caso, da Universidade do Mindelo como objeto empírico para esta investigação.

Socorrendo-se do modelo de qualidade EQUIS, avaliámos a gestão e a oferta educativa da universidade com base em fontes secundárias e entrevistas.

O estudo permitiu-nos perceber que a Universidade do Mindelo cumpre parcialmente os requisitos da maior parte das dimensões do modelo EQUIS. Em suma, podemos afirmar que a Universidade do Mindelo tem ainda um caminho a percorrer para se tornar uma instituição de ensino superior de excelência.

Palavras-chaves: Qualidade, Ensino Superior, Certificação, EQUIS.

Abstract

The thematic of quality in higher education institutions has been gaining strength and relevance in the debates taken up by the educators, by the governmental entity and the society in general. In recent times, there have been many debates about the quality of education in the Higher Cape Verde an Education Institutions.

The aim of this thesis is to analyze the quality of higher education in Cape Verde, and we opted for the case study at the University of Mindelo as empirical object to this investigation.

With the support of the EQUIS quality model, we evaluated the management and the educational offer of the university with bases on secondary sources and interviews.

The study allowed us to understand that the University of Mindelo partially meets the requirements of most dimensions of EQUIS model. In short, we can say that the University of Mindelo still has a way to go to become a higher education institution of excellence.

Key words: Quality, Higher Education, Certification, EQUIS.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Quadros	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Glossário de siglas	xv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
1.1 Introdução.....	7
1.2 Conceitos de Qualidade.....	7
1.3 Qualidade no Ensino Superior.....	9
1.3.1 Certificação, avaliação e acreditação das Escolas.....	12
1.3.1.1 O modelo EQUIS	13
1.4 Implementação de Modelos de Qualidade no Ensino Superior	25
CAPÍTULO II - AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA UNIVERSIDADE DO MINDELO.....	29
2.1 Caracterização do Ensino Superior Cabo-Verdiano.....	29
2.2 Caracterização da Universidade do Mindelo.....	29
2.3 Análise da Universidade do Mindelo com base no modelo EQUIS	30
CAPÍTULO III - DISCUSSÃO DO CASO.....	37
3.1 Introdução.....	37
3.2 Discussão do Caso.....	37
CONCLUSÃO	41
FONTES	45
BIBLIOGRAFIA	47
ANEXO A - Alunos matriculados por ano de estudos e género segundo as instituições de formação....I	
ANEXO B - Evolução do número de estudantes matriculados e graduados durante o periodo de 2002 a 2014	II
CURRICULUM VITAE.....	III

Índice de Quadros

Quadro 1.1 Definições de Qualidade.....	9
---	---

Índice de Figuras

Figura 1.1 Três perspectivas de desenvolvimento do produto ou serviço.....	8
Figura 1.2 O Modelo EQUIS.....	15
Figura 1.3 Fluxograma do processo de certificação EQUIS.....	20
Figura 1.4 Principais momentos do processo de acreditação.....	21

Glossário de siglas

AACSB - *Association to Advance Collegiate Schools of Business*

AEUM - Associação de Estudantes da Universidade do Mindelo

CAF (*Common Assessment Framework*) - Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia.

CAQ - Conselho de Avaliação e Qualidade

CHEA (*Council of Higher Education Accreditation*) - Conselho de Acreditação do Ensino Superior

CNAES - Comissão Nacional de Acesso ao Ensino Superior

DESP - Diplomas de Ensino Superior Profissionalizantes

ECTS (*European Credit Transfer Accumulation System*) - Sistema Europeu de Acumulação e Transferências de Créditos

EFMD (*European Foundation for Management Development*) - Fundação Europeia para o desenvolvimento da gestão

EFQM (*European Foundation for Quality Management*) - Fundação Europeia para Gestão pela Qualidade

ESEL - Escola Superior de Enfermagem de Lisboa

EQUIS - *European Quality Improvement System*

EUM - Estatutos da Universidade do Mindelo

GQT - Gestão pela Qualidade Total

IESIG - Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça

ISO (*International Organization for Standardization*) - Organização Internacional de Normalização

MCQ - Melhoria Contínua da Qualidade

MESCI - Ministério do Ensino Superior Ciência e Inovação

RAA - Relatório de Auto-Avaliação

RAUM - Regulamento Académico da Universidade do Mindelo

RJIES - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SPQ - Sistema Português para a Qualidade

INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo tem como principal objetivo apresentar pormenorizadamente a investigação em causa, como também demonstrar a pertinência do tema/estudo. Sendo assim, começamos por fazer um enquadramento teórico e conceptual do tema em estudo, bem como os objetivos da investigação, as questões de investigação e por fim a estrutura do trabalho.

Este estudo pretende debruçar-se sobre a qualidade do ensino ministrado na Universidade do Mindelo. Ou seja, averiguar até que ponto esta universidade reúne os requisitos necessários para ser ou não certificada pelo programa EQUIS¹.

No que concerne à natureza e os objetivos da investigação, optou-se pela metodologia, estudo de caso e por uma análise descritiva, exploratória e qualitativa dos dados recolhidos, dos quais foram consultados documentos da universidade em estudo. Outras informações pertinentes foram obtidas através de entrevista à um membro da direção da universidade, mais concretamente com o vice presidente.

Contextualização e delimitação do problema

Hoje em dia vivemos numa era do conhecimento, dando lugar à economia do conhecimento. Sendo assim têm-se exigido aos cidadãos, cada vez mais competências cognitivas para fazerem face às constantes mutações e demandas do novo mundo globalizado.

Face às exigências e pressões de uma nova globalização, é imprescindível a inovação em todos os aspetos por parte dos países que querem competir ou fazer frente às grandes potências mundiais no que diz respeito à educação.

Segundo Varela (2011:10), no caso de Cabo Verde, o Programa do Governo para a VIII Legislatura (2011- 2016)² assume frontalmente os desafios educacionais de um mundo novo, caracterizado pela crescente concorrência e pela globalização, correlacionando à educação e o acesso ao conhecimento com as possibilidades de sucesso na competitividade:

«Não podemos competir ou sonhar construir uma economia dinâmica, competitiva e inovadora com prosperidade partilhada por todos se não tivermos recursos humanos capazes de competir com os melhores no mundo. De facto, na super competição do mundo de hoje, o conhecimento ultrapassou o capital como sendo o mais importante fator de produção. Isto tem consequências de grande dimensão para as empresas e nações. Neste mundo novo, o

¹ EQUIS - European Quality Improvement System - é um sistema de acreditação de escolas, especializado em Instituições de Ensino Superior de Gestão e Administração de empresas, geridas pela Fundação Europeia para o Desenvolvimento da Gestão (EFMD). Até outubro de 2014, a EQUIS credenciou 149 escolas de negócios em 40 países ao redor do mundo.

² Cfr. Bartolomeu L. Varela (2011), *Perspetivas e Desafios Atuais da Política Educativa e Curricular em Cabo Verde*, ob. Cit., p. 10.

acesso ao conhecimento e como melhor utilizá-lo transformou-se na base para a criação da riqueza e para vencer o jogo da competitividade global. Apenas temos de olhar para as experiências dos países que transitaram de países em desenvolvimento para desenvolvidos.»

Em Cabo Verde, de acordo com o Plano Estratégico para a Educação (2003:106), o ensino superior e a investigação científica têm contribuído de forma decisiva na procura de soluções aos problemas causados pelas grandes mudanças operadas no mundo moderno, cumprindo a sua missão de educar, formar e promover a investigação, oferecendo serviços de qualidade à comunidade e possibilitando o desenvolvimento de todo o sistema educativo.

Logo, é de extrema importância apostar numa educação de qualidade. De acordo com Júnior *et al*, (2005:28), “hoje, a qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, independentemente do ramo de atividade e abrangência de atuação pública e privada”.

Segundo, o Anuário Estatístico (2011/12:09), “o ano lectivo 2011/12, foi marcado pelo início do processo de reconfiguração do ensino superior cabo-verdiano, despoletado pela aprovação do novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, a que se seguiu também a publicação do Regime de Graus e Diplomas. Estes dois diplomas encontram-se em fase de desenvolvimento e impulsionarão um conjunto de adaptações na estrutura das instituições bem como no sistema de acreditação dos seus cursos. Na verdade, eles abrem caminho a um novo sistema de avaliação da qualidade que tem como propósito garantir, como o ensino superior nacional evoluirá no sentido, de poder responder aos anseios da sociedade e potenciar o país para os desafios de capacitação que tem entre mãos”.

Verifica-se um crescimento acentuado do número de alunos no ensino superior segundo um estudo realizado pelo MESCI (Anuário estatístico 2011/12), realçando que nos últimos três anos, o número de estudantes no ensino superior passou de 8465 para 11800, o que representa um crescimento de 39,4%, num ritmo médio anual de 11,4%. Entre 2010/11 e 2011/12 a taxa de crescimento foi apenas de 0,26%, o que demonstra um abrandamento bastante acentuado do crescimento de efetivos discentes nestes dois anos.

Uma outra informação complementar prende-se com o facto de se registrar, entre 2009/10 e 2011/12 um crescimento diferenciado de efetivos discentes, de acordo com a natureza jurídica das instituições de ensino superior, sendo no ensino privado muito mais reforçado (de 42,2 %) (alunado), enquanto no ensino público esse contingente cresceu a um ritmo menor, ainda que se considere elevado (na ordem dos 34,9%).

No ano letivo 2011/2012, o Instituto Pedagógico (IP) foi transformado em Instituto Universitário da Educação. Deste modo, tornou-se numa IES, “tendo como missão realizar ações de ensino, investigação e extensão cujo objetivo é a educação” (Anuário Estatístico 2011/12:09).

O ensino superior em Cabo Verde, atualmente, é constituído por 10 instituições de ensino superior, sendo 8 privadas e 2 públicas. Estas instituições estão sediadas na duas principais ilhas do país, nomeadamente na capital do país (Santiago) e as outras na ilha de São Vicente. Cabe realçar que, destas 10 instituições, seis são Universidades e quatro são Institutos Universitários.

No anexo A encontra-se apresentado, os alunos matriculados por ano de estudos e género segundo as instituições de formação.

Têm-se notado um esforço do governo Cabo-Verdiano, no intuito de promover uma educação de qualidade no país e como tal têm criado instrumentos (Plano estratégico para educação e também o Programa do Governo para a VIII Legislatura 2011- 2016) afim de garantir a sustentabilidade e a qualidade do ensino superior.

Um passo importante para um ensino de qualidade, foi a criação da Comissão Nacional de Acesso ao Ensino Superior (CNAES). Este diploma, “foi criado ao abrigo do Decreto-Lei nº 36/2014 inserto no Boletim Oficial nº 44, Iª Série, de 23 de Julho de 2014, órgão com vocação para a gestão do regime de acesso, ingresso, reingresso, mudança e transferência de curso de ensino superior” (MESCI:2014). O objetivo da CNAES é organizar as provas de acesso ao ensino superior, que começaram a ser aplicadas em Junho deste ano, têm carácter experimental, mas são obrigatórias.

É, pois primordial proceder a um estudo do contexto, realçando-se, o aumento do número de instituições de ensino superior em Cabo Verde, e analisar a qualidade ministrada em tais instituições, focando-se nas questões de garantia da qualidade, acreditação e sistema de avaliação.

Este trabalho de investigação tem como objeto de estudo a Universidade do Mindelo, uma das muitas instituições privadas de ensino superior no país, apesar de existirem vários modelos de qualidade, o estudo centrou-se no modelo EQUIS (*European Quality Improvement System*), visto que, este modelo é abrangente e avalia a instituição como um todo.

Esta investigação, sendo um estudo de caso, tem como principal objetivo avaliar a qualidade do ensino superior ministrado na UM, com base no modelo EQUIS.

O objetivo fundamental do EQUIS, ligado à missão da EFMD³, “é elevar o padrão de gestão da educação em todo o mundo”. Este modelo além de avaliar os programas de graduação, avalia também as atividades e subunidades da instituição, entre elas, a investigação, as ofertas formativas, etc.

As instituições que forem certificadas pelo EQUIS devem demonstrar qualidade geral em todas as dimensões de suas atividades, como também um grau elevado de internacionalização. Consideramos importantíssimo adotar este modelo numa instituição de ensino superior Cabo-Verdiana, com o intuito de fazer uma análise dos fatores que condicionam a qualidade do ensino ministrado e também ver os cuidados que a universidade em estudo deve ter em atenção.

³ European Foundation for Management Development - A Fundação Europeia para o Desenvolvimento da Gestão (EFMD) é uma associação internacional sem fins lucrativos, com sede em Bruxelas, Bélgica. É a maior associação de rede da Europa na área do desenvolvimento da gestão, que tem mais de 800 organizações-membro de academia, negócios, serviço público e consultoria em 80 países (em Novembro de 2014). EFMD fornece um fórum para a rede no desenvolvimento da gestão.

Esta investigação será útil para a universidade em referência, para outras instituições de ensino superior em Cabo Verde, ao governo de Cabo Verde, aos parceiros do ensino superior, aos docentes e discentes, como também aos analistas nacionais e internacionais que participam no processo de avaliação das IES. Nesta medida, este pode ser sempre considerado um instrumento para refletir a qualidade das instituições de ensino superior, em particular, e do sistema que as integra, em termos gerais.

No entanto, esta investigação é sobretudo descritiva e exploratória, é fruto, da recolha e da análise de documentos da universidade em estudo, procurando-se de certa forma tratar a informação pertinente sobre a qualidade. É de salientar, que nem todas as informações sobre a universidade estão documentadas, outras informações de relevo para o estudo foram adquiridas através da troca de *emails* com o vice presidente da Universidade do Mindelo.

Pertinência e justificação do tema

O meu interesse no tema deveu-se em primeiro lugar a minha ambição de querer ver uma educação de qualidade no meu país, perspetivando-se como uma referência em termos da educação em África.

Neste seguimento, outro fator de carácter motivacional que determinou a escolha do tema deveu-se ao facto de querer contribuir com algumas propostas e sugestões que tendem a melhorar as práticas educativas no ensino superior no país.

Não obstante as justificações anteriores, também é do meu interesse dar o meu contributo, no sentido de promover a gestão da qualidade no ensino, visando melhorias na educação, como também é importante chamar a atenção a todos os *stackholders* (governo de Cabo verde, parceiros do ensino superior) para que debatam e explorem o tema.

Partindo do pressuposto apresentado por Quivy e Campenhoudt (citado por Gomes, 2012:14), de que “a melhor forma de iniciarmos um trabalho de investigação consiste na construção do problema sob a forma de uma pergunta de partida”. A nossa pergunta de partida prende-se em, quais os fatores que influenciam ou condicionam de forma direta ou indiretamente a qualidade das instituições do ensino superior em Cabo Verde e, neste caso mais específico, a Universidade do Mindelo?

Objetivos da investigação

Procurou-se atingir os seguintes objetivos com a investigação:

a) Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é analisar a qualidade do ensino superior em Cabo Verde.

b) Objetivos Específicos

- ❖ Analisar a Universidade do Mindelo;
- ❖ Verificar se o ensino ministrado na Universidade Mindelo vai ao encontro das expectativas educacionais e do trabalho dos alunos;

- ❖ Analisar e identificar o tipo de qualificações e formações dos docentes;
- ❖ Identificar as estratégias de qualidade traçadas pela universidade em estudo;
- ❖ Compreender se a universidade em estudo adota os objetivos do ensino superior consagradas na Lei de Bases;

Metodologia de estudo

Para a realização do trabalho optou-se pelo desenvolvimento de uma investigação exploratória de cariz qualitativo, utilizando como metodologia o estudo de caso.

Segundo Yin (referenciado em Costa, 2013:52)⁴, o “estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas”.

A investigação procedeu-se em duas fases distintas, a primeira fase diz respeito à pesquisa bibliográfica, na qual foi necessário fazer um levantamento da literatura pertinente, relativamente ao tema abordado e também definir o escopo da pesquisa. A segunda fase, correspondeu à etapa da recolha e análise de documentos da universidade e outros relevantes ao estudo, bem como recorreu-se a entrevistas, para que depois procede-se o tratamento da informação recolhida, com o intuito de analisar os resultados e à *posteriori*, apresentar as conclusões finais sobre o estudo.

Estrutura da Dissertação

Para uma compreensão sólida do tema em estudo, a dissertação está organizada em 3 capítulos, para além de outros aspetos referenciados, nomeadamente (referências bibliográficas, anexos, etc).

Capítulo I Enquadramento Conceptual e Revisão Bibliográfica - este capítulo é direcionado para a exposição de conceitos, onde seja possível evidenciar algumas definições chaves, colocando em prática fundamentos teóricos dos que os sustentam. Expor conceitos sobre a qualidade no sentido lato, até chegar aos conceitos chaves (qualidade do ensino superior e os diversos modelos de avaliação da qualidade), dando especial atenção e aprofundando o estudo para o modelo EQUIS.

Capítulo II Avaliação da Qualidade na Universidade do Mindelo - capítulo onde é caracterizado o ensino superior em Cabo Verde, bem como é abordada a qualidade do ensino ministrado pela Universidade em estudo baseando nas dimensões do modelo EQUIS. Num primeiro ponto é apresentado o objeto de estudo, neste caso onde se procede a investigação, para que num segundo momento seja efetuado a análise minuciosa da universidade tendo em conta cada área do

⁴ Cfr. Sónia Patrícia Ângelo da Costa, *Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior*, ob. Cit., p. 52.

modelo de qualidade EQUIS, ou seja, apresentar o que é feito na instituição, baseando nos 10 critérios de avaliação de qualidade esmiuçadas pelo programa.

Capítulo III o último capítulo deste trabalho tem por objetivo promover a discussão do caso, através da análise do modelo EQUIS no seu todo em paralelo com o diagnóstico efetuada na Universidade do Mindelo baseando nos princípios do modelo EQUIS. Ou seja, Ou seja, analisar se a Universidade do Mindelo cumpre com os requisitos exigidos pelo programa de certificação.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Introdução

Os autores António e Teixeira (2007:13), enfatizam que, “o edifício da qualidade pode (e deve) ser encarado sob diversas perspetivas. A sua filosofia é de molde a considerar que não existe o melhor caminho, mas sim que o caminho se faz caminhando e que sem teoria apenas podemos copiar e a experiência não ensina nada sem teoria”.

Este capítulo tem como principal objetivo a partilha das bases teóricas da qualidade e os fundadores das diversas teorias desta temática. Como tal, este capítulo fornece a análise da literatura relevante, colocando em prática fundamentos teóricos dos que os sustentam. Logo, é crucial começar por abordar as questões da qualidade no seu todo, passando por demonstrar as diferentes aproximações à definição deste conceito e os principais contributos da qualidade. Mais à frente neste capítulo, debruçaremos sobre a qualidade nos serviços, para depois abordar a qualidade no ensino superior e os modelos de avaliação.

1.2 Conceitos de Qualidade

Definir qualidade é um exercício desafiador, pois, há diversos conceitos e definições do termo na literatura especializada. De acordo com Reeves e Bednar (2010:280)⁵, “não existe uma definição global e diferentes definições de qualidade surgem em diferentes circunstâncias, tornando-o um fenómeno complexo”.

A Norma ISO⁶ 8402, descreve a qualidade, como sendo “um conjunto de propriedades e características de um produto, serviço ou processo, que fornecem a capacidade de satisfação das necessidades implícitas e explícitas”.

O Sistema Português para a Qualidade (SPQ), defende a qualidade como sendo um conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade.

De acordo com os autores Lopes *et al.*, (1989:25/26), existem quatro abordagens para definir a qualidade na ótica da gestão.

- a) Baseada no produto:** de acordo com esta abordagem a qualidade é uma variável precisa e mensurável. As diferenças na qualidade refletem as diferenças de quantidade de um dado ingrediente ou atributo de um produto. A qualidade assume assim, uma dimensão hierárquica.

Dois corolários se podem extrair desta abordagem:

- A qualidade só pode ser obtida a um preço mais elevado;

⁵ Cfr. Emerson Wagner Mainardes, Luis Lourenço & Gerson Tontini, *Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade*, ob. cit., p.280.

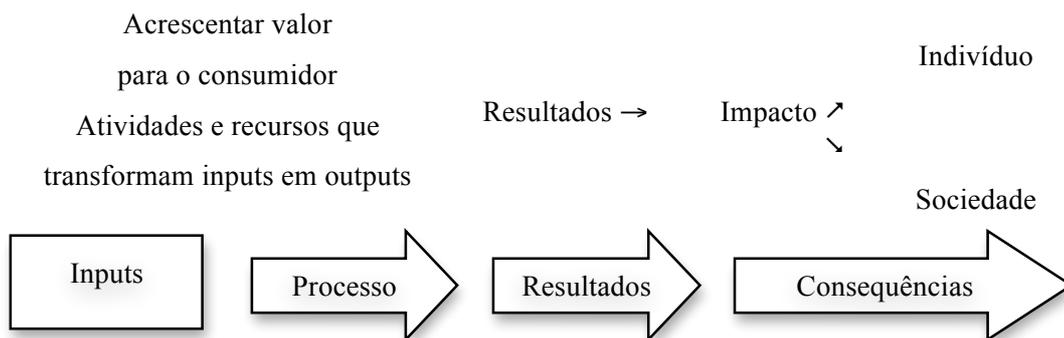
⁶ ISO (International Organization for Standardization) - Organização Internacional de normalização, foi criada em Genebra, Suíça, em 1947.

- A qualidade é uma característica inerente ao produto e não é algo que se lhe possa juntar.
- b) Baseada no utilizador:** segundo esta abordagem a qualidade reside no olhar do seu possuidor. Os consumidores têm diferentes gostos e necessidades e os produtos que melhor os satisfazem são aqueles a que é atribuída uma qualidade mais elevada. Em suma, a qualidade é a capacidade de satisfazer desejos.
- c) Baseada no produtor:** nesta abordagem o foco centra-se no lado da oferta e refere-se às práticas de “concepção” e fabricação. As definições de qualidade aparecem ligadas à ideia de “conformidade com as normas”. Embora esta abordagem reconheça o interesse do consumidor na qualidade, o seu principal enfoque é interno. As melhorias na qualidade são justificadas por conduzirem a uma redução de custos. Evitar falhas será menos dispendioso do que reparar ou refazer o produto.
- d) Baseada no Valor:** segundo esta abordagem a qualidade é definida em termos de custos e preços. Um produto de qualidade é aquele que oferece desempenho e uniformidade a um preço aceitável.

Segundo António e Teixeira (2007:28), as definições da qualidade enfatizam uma das três perspetivas de desenvolvimento do produto ou serviço apresentadas na figura abaixo:

- ✓ Processos
- ✓ Resultados
- ✓ Consequências

Figura 1.1 Três perspetivas de desenvolvimento do produto ou serviço



Fonte: António e Teixeira (2007:28)

A seguir será apresentado um quadro, que aborda algumas definições dos grandes e ilustres autores de qualidade (nomeadamente, Genichi Taguchi, J. M. Juran, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa, W. E. Deming e Shigeo Shingo), dando suporte ao que foi anteriormente referido, demonstrando que

as definições clássicas enfatizam uma das 3 perspectivas de desenvolvimento dos produtos e serviços acima mencionados.

Cabe realçar que, “Deming baseava a qualidade no controlo e melhoria dos processos, utilizando métodos estatísticos. Juran defendia a qualidade como adequação ao uso (“o que o cliente quer”). Crosby fazia menção da qualidade como produto isento de defeitos (“zero defeito”). Ishikawa focava a qualidade na capacidade de atender as expectativas e necessidades dos clientes. Taguchi considerava qualidade como a mínima perda de produtos” (Avelino, 2005)⁷.

Quadro 1.1 Definições de Qualidade

Autor	Perspetiva	Definição de qualidade
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.
Juran	Consequências	Adaptação ao uso
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de <i>feedback</i> potencial.

Fonte: António e Teixeira (2007:29)

Pensar no conceito qualidade é de extrema importância salientar e procurar identificar o elemento que está por base da análise, os indivíduos. Pois são estes que obtêm os requisitos necessários para uma análise plausível.

1.3 Qualidade no Ensino Superior

Segundo Dourado *et al.* (2007:09), “a necessidade de construção e explicitação de dimensões, fatores e indicadores de qualidade que expressem a complexidade do fenómeno educativo tem ocupado a agenda das políticas públicas para educação e a agenda dos pesquisadores do campo da educação”.

Há muitos anos que é discutida, a aplicação das teorias da qualidade nos serviços, mais concretamente no ensino superior e na administração pública. A qualidade no ensino superior conquistou um lugar de destaque, seja no discurso dos agentes educativos, nas preocupações dos responsáveis políticos, ou na literatura especializada.

⁷ Cfr. Emerson Wagner Mainardes, Luis Lourenço & Gerson Tontini, *Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade*, ob. cit., p.282.

De acordo com Saraiva (2003:184), “o conceito de qualidade no ensino é diferentemente percebido, conforme o papel e a função que se desempenha e o seu debate é confuso, complexo, contingente e normativo”.

As teorias da qualidade tanto podem ser aplicadas ao setor das indústrias como também ao setor dos serviços. Nos tempos de hoje, assistimos à profundas transformações na área do ensino superior, como tal é preciso equacionar as contribuições das universidades para a sociedade.

Uma aspeto importante a salvaguardar prende-se, com o facto de verificar-se que nos últimos anos as reformas universitárias conduziram à implementação de novos processos e estruturas, sem que se tenha produzido um novo conceito de ensino superior.

Os autores António e Teixeira (2007:150), enfatizam que, “a massificação do ensino tem criado pressões nas instituições do ensino superior. Esta afirmação é especialmente mais verdadeira no caso das instituições que se dedicam ao ensino de gestão. As escolas de gestão são questionadas permanentemente pelos seus concorrentes locais e internacionais, como também são alvo de pressões para procederem a revisão e oferta de novos programas, de modo a lidar com a natureza dinâmica da envolvente de negócios e as novas tendências mundiais que sacodem permanentemente a gestão das organizações”.

Existe um interesse por parte das empresas, no que diz respeito à procura de colaboradores extremamente qualificados e competentes. As instituições governamentais procuram ser coerentes nos orçamentos de acordo com os resultados da avaliação das IES.

Assistiu-se nas últimas décadas uma mudança de pensamento, a preocupação com a qualidade saltou de uma forma rápida da indústria e serviços para o setor dos bens públicos, nomeadamente o ensino e a saúde (privadas ou públicas). Logo, para minimizar a crise que se deparava na década de 1990, muitas das empresas privadas (europeias e americanas), optaram por utilizar instrumentos de qualidade, com o intuito de aumentarem a sua competitividade. De referir que até 1990, a gestão da qualidade no ensino superior limitava-se pura e simplesmente às práticas de controlo, uma forma de assegurar os *Standards* Básicos.

Devido às muitas pressões que eram exercidas por parte da sociedade, muitas destas organizações começaram a desenvolver e a implementar programas para a melhoria contínua da qualidade. Sendo assim, optaram por fazer uso de instrumentos e filosofias de gestão criadas com o intuito de gerir as empresas, entre elas destacavam-se: métodos baseados nos processos e na gestão total da qualidade (P/ex: Deming, 1986; Juran and Gryna, 1993).

Segundo Aly e Akpovi⁸, podemos resumir as preocupações das instituições nas seguintes questões:

⁸ Cfr. Nelson Santos António & António Teixeira, *Gestão da Qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM*, ob. Cit., pp. 151

1. Como podemos tornar os serviços administrativos mais eficientes e responsáveis evitando empregar mais pessoas?
2. Como podemos melhorar a eficiência e a qualidade da educação?
3. Como pode uma instituição atrair uma nova geração de estudantes?
4. Como pode uma instituição orientar-se mais para os estudantes (consumidores)?
5. Como pode uma instituição ser mais responsável perante as necessidades, sempre em mudança, daqueles que empregam os seus graduados?

Nas últimas décadas, constata-se que muitas das instituições consideram ser importante embarcar no comboio da qualidade, logo, começaram a debruçar-se sobre as várias abordagens sistémicas da gestão da qualidade.

Ao adotarem os princípios da gestão da qualidade total (GQT) ou melhoria contínua da qualidade (MCQ), as Universidades estão de facto a instituir novas culturas, nas quais os princípios de qualidade propostos por Deming (citado por António e Teixeira, 2007:76 e 77) e os outros autores que contribuíram para o movimento qualidade, são comunicados de modo a compreender os benefícios da garantia de qualidade, Constância de propósito, melhoria constante, isto é, a satisfação do consumidor (António e Teixeira, 2007:152).

Gestão da qualidade total – *“total quality management (TQM) in education organizations is the commitment of everyone - parents, teachers, students, aides, servicepersons, board members, administrators, and all others - to meet the requirements of customers, collaboratively. Total (everyone committed) quality (meeting the requirements of customers) management (collaboratively) is the day-parents, teachers, administrators, and students usually have exhibited not only the definition of total quality management but its principles. Total quality management is not new to high-performance people”* (Fields, 1993:13).

De acordo com António e Teixeira (2007:161), uma das grandes dificuldades em aplicar os princípios da gestão total da qualidade no ensino superior reside na própria definição de qualidade e na identificação dos atores sociais.

Visto que há esta dificuldade em definir o que é a qualidade no ensino superior, é importante definir quais são os critérios que cada ator social baseia quando interpreta a qualidade. Harvey e Green, citado por António e Teixeira (2007:162), propuseram cinco modos discretos, mas inter-relacionados de pensar sobre qualidade no ensino superior:

- 1) Qualidade como algo excepcional : a qualidade é vista em termos de excelência, algo excepcional e excedendo os *standards*.
- 2) Qualidade como perfeição ou consistência: o foco é colocado no processo e especificações que devem ser perfeitamente executadas. Excelência significa zero defeitos ou perfeição.
- 3) Qualidade como aptidão para o propósito: na gestão tradicional da qualidade, o significado da qualidade está relacionada (e somente relacionada) com o propósito do produto. No ensino superior a satisfação das exigências do consumidor podem ser muito problemáticas devido ao

contencioso existente sobre a noção de “consumidor” (quem são os consumidores?) e a dificuldade dos estudantes (enquanto consumidores) especificarem o que é exigido.

- 4) Qualidade é valor para o dinheiro: qualidade é associada com níveis de especificações e é diretamente relacionada com custos.
- 5) Qualidade como transformação: o processo deveria idealmente trazer uma mudança qualitativa, uma mudança fundamental da forma. Na educação a transformação pode ter a forma de incitamento ao desenvolvimento e emancipação.

Srikanthan e Dalrymple, citado por António e Teixeira (2007:162), identificaram, no ensino superior 4 atores sociais: (1) os financiadores; organismos financiadores e a comunidade no sentido lato; (2) os utilizadores dos produtos: os alunos atuais e futuros; (3) utilizadores dos *outputs*; empregadores e (4) os empregados dos setores: acadêmicos e administrativos.

Estes autores basearam na interpretação de Harvey e Green para relacionar os seus atores sociais da seguinte forma (António e Teixeira, 2007:163):

1. A qualidade para os financiadores é interpretada como “valor pelo dinheiro” uma vez que as autoridades financiadoras procuram um bom retorno para seus investimentos.
2. Qualidade para os utilizadores dos produtos é interpretada como excelência, uma vez que os alunos pretendem assegurar uma vantagem competitiva nas suas carreiras.
3. Qualidade para os utilizadores dos *outputs* é interpretada como “encaixar no propósito” uma vez que os empregadores procuram competências que se encaixem nas funções das suas empresas.
4. Qualidade para os empregados do setor é interpretada como “perfeição ou consistência” uma vez que os académicos e os administrativos procuram níveis elevados de satisfação nos seus empregos (ultrapassando os desafios colocados).

1.3.1 Certificação, avaliação e acreditação das Escolas

De acordo com o Council of Higher Education Accreditation (CHEA) dos Estados Unidos da América, a acreditação pode ser definida como: “um processo de avaliação externa da qualidade utilizada pelas instituições de ensino superior para escrutínio dos colégios, universidades e programas educacionais de modo a garantir e melhorar a qualidade”. (CHEA, 2012). Acreditação nos Estados Unidos já leva mais de 100 anos, surgiu da preocupação de proteger a saúde pública e a segurança, e tem como propósito, servir os interesses do público.

O Conselho de Acreditação do Ensino Superior (CHEA) dos Estados Unidos da América é uma entidade privada, sem fins lucrativos que coordena a atividade de aprovação e acreditação nos Estados Unidos da América. CHEA representa mais de 3.000 faculdades e universidades, concebida para acreditar instituições à nível nacional, regional e internacional.

De um modo geral, a acreditação é feita por instituições privadas, com a mesma finalidade que o CHEA. Entre outras organizações especializadas de acreditação podemos destacar a AACSB e a EFMD para o ensino da gestão.

O CHEA (2012:04 e 05) identifica 5 fases no processo de acreditação:

- Fase de auto-avaliação: as instituições e programas preparam um sumário escrito sobre o seu desempenho baseando-se nos *Standards* das organizações.
- Fase da avaliação por pares: o processo de acreditação é conduzido essencialmente por docentes, administrativos e membros públicos.
- Fase de visita às instalações: a entidade certificadora normalmente envia um grupo para avaliar a instituição ou o programa. Os membros do grupo são voluntários.
- Fase de ação (julgamento) por parte da organização de acreditação: a entidade certificadora tem uma comissão que toma as decisões sobre o estado de acreditação da instituição ou do programa.
- Fase da avaliação externa contínua (*ongoing*): as instituições e os programas são avaliadas por ciclos entre 3 (três) e os 10 (dez) anos (espaços temporários curtos). Geralmente as avaliações incluem uma visita às instalações.

É de referir que há vários organismos de acreditação que procederam a criação de seus próprios modelos para avaliar e certificar a qualidade nas instituições de ensino. Entre elas destaca-se a AACSB e o EQUIS. É importante salvaguardar, que qualquer instituição de ensino superior pode adotar esses dois modelos, mas para o estudo na universidade designada, optou-se por aplicar o modelo EQUIS.

1.3.1.1 O modelo EQUIS

O *European Quality Improvement System* (EQUIS) é um programa de certificação de qualidade gerida pela EFMD e tem como principal objetivo elevar os padrões e os níveis de excelência no ensino da gestão.

O EQUIS é um programa pensado em práticas e valores europeus, mas tem um âmbito de atuação global, este programa está inserido no *European Foundation for Management Development* (EFMD). O âmbito global deste programa permite que se estabeleça normas e padrões de avaliação, aprendizagem mútua e a disseminação das melhores práticas como também permite o desenvolvimento de uma estrutura de análise da qualidade em contextos e culturas institucionais diferenciados.

De referir que o EQUIS é o principal sistema de avaliação, certificação e melhoria contínua da qualidade das instituições que se dedicam ao ensino da gestão. Esta organização global foi criada em 1997 por Gordan Shenton, o atual diretor é Michael Osbaldeston . É de salientar que, “o EQUIS é reconhecido em todo o mundo e procura promover o conhecimento nacional e internacional das instituições certificadas” (António e Teixeira, 2007:167).

De acordo com o portal da EFMD (www.efmd.org/accreditation-main/equis), às principais características do processo EQUIS podem ser resumidas da seguinte forma:

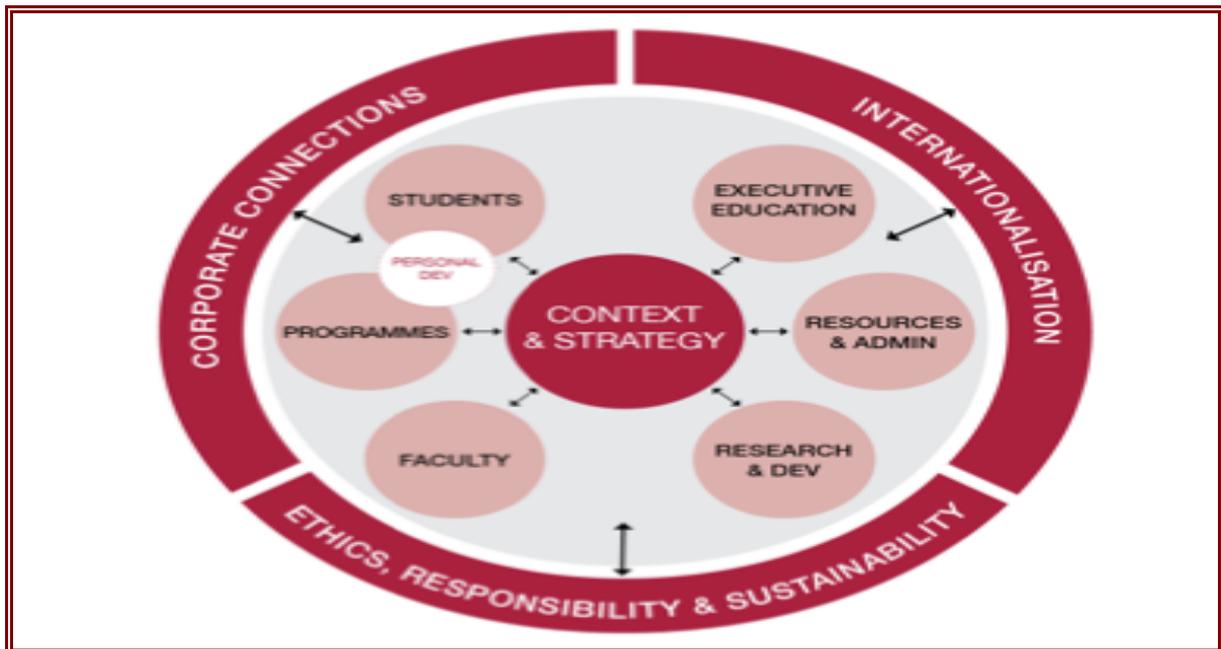
- EQUIS avalia às instituições como um todo. Este programa avalia não apenas os cursos mas também todas as atividades e subunidades da instituição, incluindo à investigação, unidades de *e-learning*, a oferta educativa e a sensibilização da comunidade. As instituições devem ser destinadas fundamentalmente para a gestão da educação.
- EQUIS não está focado principalmente no MBA⁹ ou qualquer outro programa específico. O seu âmbito abrange todos os programas oferecidos por uma instituição a partir do primeiro grau até o Ph.D¹⁰.
- EQUIS busca um equilíbrio entre a elevada qualidade académica e a relevância profissional fornecida por uma estreita interação com o mundo corporativo. Um forte *interface* com o mundo dos negócios é, portanto uma exigência como um forte potencial de investigação. O EQUIS atribui especial importância para a criação de um ambiente de aprendizagem eficaz que favorece o desenvolvimento dos alunos e de gestão e as suas competências empresariais, e promove seu sentido de responsabilidade global. O EQUIS também olha para a inovação em todos os aspetos, incluindo a concepção e curso de pedagogia.
- As instituições que são certificadas pelo EQUIS devem demonstrar não só alta qualidade geral em todas as dimensões de suas atividades, como também um elevado grau de internacionalização, como ter parcerias com empresas de recrutamento à nível mundial e parcerias com escolas com alta qualidade de gestão internacional onde exista a possibilidade dos alunos optarem por receber a sua educação nessas escolas.

O quadro de avaliação do EQUIS é organizado em 10 categorias chaves inter-relacionadas com as áreas como mostra a figura abaixo. Cada uma dessas áreas é o tema de um capítulo separado no documento intitulado EQUIS normas e critérios.

⁹ MBA - Master in Business Administration - é um curso de formação de executivos na área de administração, estudando matérias de finanças, contabilidade, recursos humanos, entre outros.

¹⁰ Ph. D - PhD é a sigla para Philosophiæ Doctor, ou Doutor da Filosofia, e é um termo oriundo do inglês. PhD é o último e mais alto título académico recebido por um indivíduo, e é conferido sempre por um estabelecimento de ensino superior, como uma universidade.

Figura 1.2 O Modelo EQUIS



Fonte: https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2015/EQUIS_Process_Manual.pdf pag. 05

A descrição de cada uma das dimensões do modelo também consta do mesmo documento e que a seguir se descreve sucintamente:

a) Context & strategy (Contexto e Estratégia)

As escolas de gestão devem ter uma visão clara do seu futuro, isso só é possível tendo uma organização eficaz e integrada para a gestão, baseando em processos adequados visando a melhoria contínua. A escola terá de possuir um plano estratégico para guiá-lo no sentido de alcançar seus objetivos traçados, este plano tem de ser desenvolvido no contexto ambiental da escola e identificando potenciais mercados. A escola terá também de fazer uma avaliação realista dos seus recursos (professores, administrativos, físicos e financeiros) atuais e futuros.

Por último, é importante salientar que, às estruturas e os processos de gestão externa e interna sejam vitais para uma implementação bem sucedida do plano estratégico.

Os principais critérios de avaliação focam-se no Meio Envoltente; Estatuto, Gestão, Missão e Valores; Posicionamento Estratégico; Direção Estratégica e Objetivos; Planeamento Estratégico; Garantia de qualidade; Internacionalização e Ligações Empresariais.

b) Programmes (Programas)

Os programas devem ser bem desenhados baseados em resultados de aprendizagem clara e um equilíbrio adequado entre a aquisição de conhecimento e aquisição de competências. Os métodos de entrega devem ser diversificados e refletir-se em práticas educativas. O currículo deve enfatizar a

aprendizagem dos alunos e permitir o trabalho prático. Deve haver processos rigorosos de avaliação para monitorar a qualidade de trabalho dos alunos. Os programas devem ser avaliados regularmente através de *feedback* dos estudantes e todos os outros interessados. Os programas devem ser geridos e administrados adequadamente.

Os principais critérios a ter em conta para a avaliação são: Portfólio do Programa; Concepção do Programa; Conteúdo do Programa; Aquisição de Competências; Entrega do Programa; Avaliação do Estudante; Avaliação do Programa; Internacionalização; Relevância Empresarial e Relevância Social.

c) Students (Estudantes)

A escola deve garantir a qualidade dos seus alunos através de processos de seleção, através da gestão de progressão dos alunos nos seus programas, e através da prestação de serviços para os estudantes. Deve, ainda, garantir a qualidade dos seus graduados através de serviços de orientação e integração profissional e de carreira com bons recursos. Por último, a escola deve esforçar-se para reunir em seus programas um corpo discente bem equilibrado que representa uma diversidade de origens e nacionalidades.

Personal Development (Desenvolvimento Pessoal)

A escola deve explicitamente e efetivamente apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes e estudantes, através dos programas oferecidos, para além da aquisição de conhecimentos em áreas como a capacidade de gestão, valores, ética, liderança, etc. A escola também tem a missão de ajudar os docentes a melhorarem suas *performance* pedagógica bem como ajudar ativamente os alunos a definir a sua futura orientação profissional.

Os critérios de avaliação para esta categoria são: Perfis de Alvos e Critérios de Seleção; Preparação e Progressão nos Cursos; Serviços de Apoio e Aconselhamento; Desenvolvimento Pessoal e Profissional; Ética e Valores; Relações *Alumini*; Internacionalização e Ligações Empresariais.

d) Faculty (Corpo Docente)

A Escola deve recrutar, desenvolver e gerir seu corpo docente, de acordo com a seus objetivos estratégicos e ter um corpo docente fixo suficiente para cobrir as principais disciplinas, por forma a constituírem um conjunto viável de especialização distinta (ou seja, um mínimo de 25).

De referir que nesta categoria os critérios de avaliação são: Dimensão, Qualificação e Composição do Corpo Docente; Gestão do Corpo Docente; Desenvolvimento do Corpo Docente; Internacionalização; Ética, Responsabilidade e Sustentabilidade e Ligações Empresariais.

e) Research and Development (Pesquisa e Desenvolvimento)

A Escola deve produzir regularmente contributos originais para o conhecimento, sendo que tais devem ser públicas e divulgadas. Estes devem comprovadamente fazer um impacto num ou mais grupos que são estrategicamente importantes para o bom desenvolvimento da Escola: pares académicos, profissionais de gestão, estudantes, etc.

De realçar que os principais critérios para a avaliação nesta categoria são: As Atividades de Investigação; Desenvolvimento e Inovação; Funcionalidades Internacionais de Investigação e Desenvolvimento; Ética, Responsabilidade e Sustentabilidade, e por último, Ligações entre a Investigação e o Desenvolvimento do mundo corporativo;

f) Executive Education (Educação Executiva)

O programa de oferta da escola no campo de Educação Executiva, se existir, devem ser devidamente integrados em sua estratégia global e no centro dos sistemas de gestão. Seja qual for a sua estrutura organizacional ou jurídica, de educação executiva deve ser vista como central para o reforço das ligações da escola com empresas e organizações no âmbito dos mercados de que está servindo. Deve contribuir para o desenvolvimento do corpo docente para manter a sua relevância no ensino e na investigação. Deve contribuir para a melhoria da prática de negócios, colocando competência distintiva da Escola à disposição da prática de gestores.

Principais critérios de avaliação são: Posicionamento dentro da Escola; Portfólio de Produtos; Marketing e Vendas; Gestão de Participantes; Qualidade e Impacto do Programa; Corpo Docente; Investigação e Desenvolvimento; Internacionalização e Ética, Responsabilidade e Sustentabilidade.

f) Resources and Administration (Recursos e Administração)

A escola deve ser capaz de demonstrar a viabilidade financeira e continuidade institucional, com recursos físicos e instalações para proporcionar um ambiente de aprendizagem de alta qualidade e com um pessoal administrativo suficiente e qualificado para apoiar a escola no alcance dos seus objetivos.

Os critérios de avaliação são: Instalações Físicas e Ambiente de Aprendizagem; Desempenho Financeiro; Gestão Financeira; Gestão de Riscos; Facilidade de Obtenção de Informação e Documentação; Facilidades Informáticas; Marketing e Relações Públicas; Serviços Administrativos e de Pessoal e Ética, Responsabilidade e Sustentabilidade.

g) Internationalisation (Internacionalização)

A escola deve ter uma estratégia e política claramente articulada para a internacionalização. Deve demonstrar o seu compromisso de educar e preparar os alunos e participantes para a gestão num ambiente internacional. Isso deve ser apoiado por colaboração ativa com as instituições, parceiras

internacionais em áreas como o intercâmbio de estudantes, programas conjuntos, a atividade de pesquisa e conexões corporativas. A escola deve ser capaz de atrair alunos e professores de outros países. A instituição deve realizar uma investigação baseada na relevância e abrangência internacional.

Critérios de Avaliação:

- Descrever as estratégias e as políticas internacionais da escola.
- Resumir as evidências da dimensão internacional que é refletida na missão da escola, na gestão, na estratégia e nas operações atuais.
 - ❖ Como é que a escola integra a dimensão internacional com a estrutura normal e os processos que regem as atividades da escola?
 - ❖ Quais são os processos principais utilizados para gerir as políticas e as relações internacionais da escola?
 - ❖ Quais são os recursos específicos concedidos para a gestão das atividades internacionais da escola? A escola tem um *staff* adequado e um escritório internacional?
 - ❖ Como é que a escola se posiciona no mercado internacional? Quão competitiva são os seus programas fora do seu mercado doméstico?
- Descrever o nível atual de internacionalização que se reflete no perfil do corpo docente e do corpo discente.
 - ❖ Em que medida a escola internacionalizou a sua sala de aula, visto que há uma diversidade intercultural dos seus alunos e dos seus programas?
- Resumir as atividades internacionais da escola fora do seu país de origem (estudantes de intercâmbio no exterior, a mobilidade do corpo docente, programas conjuntos, operações fora do campus, etc).
- Descrever a rede da escola de relações académicas internacionais.
 - ❖ Qual destes podem ser considerados parcerias estratégicas de alta qualidade?
 - ❖ Como são as alianças e as parcerias internacionais estabelecidas? Quais são os critérios para seleção das organizações alvos de relações especiais?
- Descrever as ligações da escola para o mundo corporativo internacional.
 - ❖ A escola se envolve em educação executiva com os clientes fora do seu país de origem?
 - ❖ Até que ponto os seus diplomados são recrutados por empresas internacionais para trabalhar fora do país de origem da escola?
- Listar as principais relações com organizações internacionais.
 - ❖ Como é que a escola usa a sua participação em organizações internacionais para apoiar os seus próprios processos de melhoria da qualidade? Que compromisso é dada por reitores e diretores para o envolvimento com associações internacionais?
- Fornecer um resumo breve, descrevendo a dimensão internacional da atividade de pesquisa e desenvolvimento da escola. Se for adequado, apresenta o capítulo Pesquisa e Desenvolvimento.

- Avaliar as principais mudanças na operação internacional da escola que ocorreram nos últimos 5 anos.

h) Ethics, Responsibility and Sustainability (Contribuição para a Comunidade)

A escola deve ter uma compreensão clara do seu papel como um "cidadão global responsável" e sua contribuição à ética e sustentabilidade. Esse entendimento deve refletir-se na missão, estratégia e nas atividades da Escola. Deve haver evidências de que a contribuição da escola reflete-se nas suas atividades regulares, abrangendo a educação, a investigação, as interações com as empresas e os gestores, sensibilização da comunidade e suas próprias operações.

i) Corporate Connections (Ligações Empresariais)

A escola deve ter uma estratégia e política claramente articulada no que diz respeito às suas ligações empresariais. Deve demonstrar que desenvolve estudantes e participantes com uma compreensão prática de negócios e gestão por meio da interação com o mundo empresarial. O corpo docente deve estar envolvido na gestão, por meio de pesquisa e consultoria realizado com a colaboração de parceiros corporativos e através da educação executiva. *Inputs* empresariais devem ser um elemento fundamental para as atividades da escola. A ligação entre as empresas e as universidades deve ser uma característica fundamental da instituição.

A metodologia do programa EQUIS, visa aproximar a gestão educativa através de 2 objetivos principais: promover a intelectualidade e adequar as habilidades de gestão profissionais. A escola é responsável, por garantir a integração a nível profissional dos diplomados. Todavia, há que existir um *interface* entre a escola e as organizações empresariais, para que estes possam posteriormente vir a trabalhar.

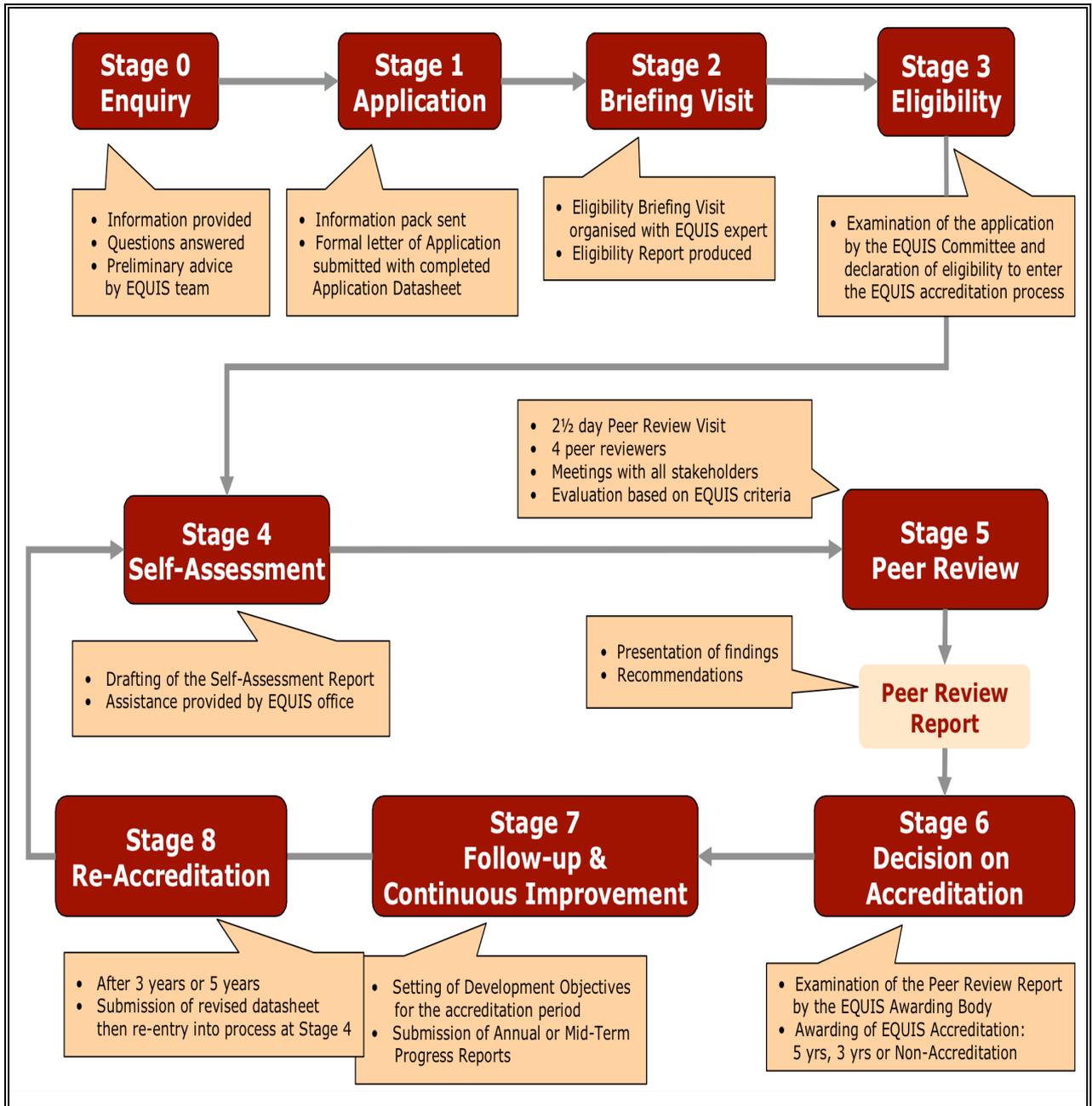
O objetivo desta seção é avaliar o papel da escola como uma entidade ética e globalmente responsável, contribuindo para a sua sustentabilidade.

O processo de acreditação EQUIS

EQUIS é um processo contínuo que combina desenvolvimento institucional estratégico, melhoria contínua da qualidade e a certificação. A certificação inicial, nas melhores circunstâncias, pode ser alcançada em 15 meses de aplicação. Para re-certificações este processo é mais curto.

As principais etapas do processo de acreditação EQUIS são indicados no fluxograma em baixo.

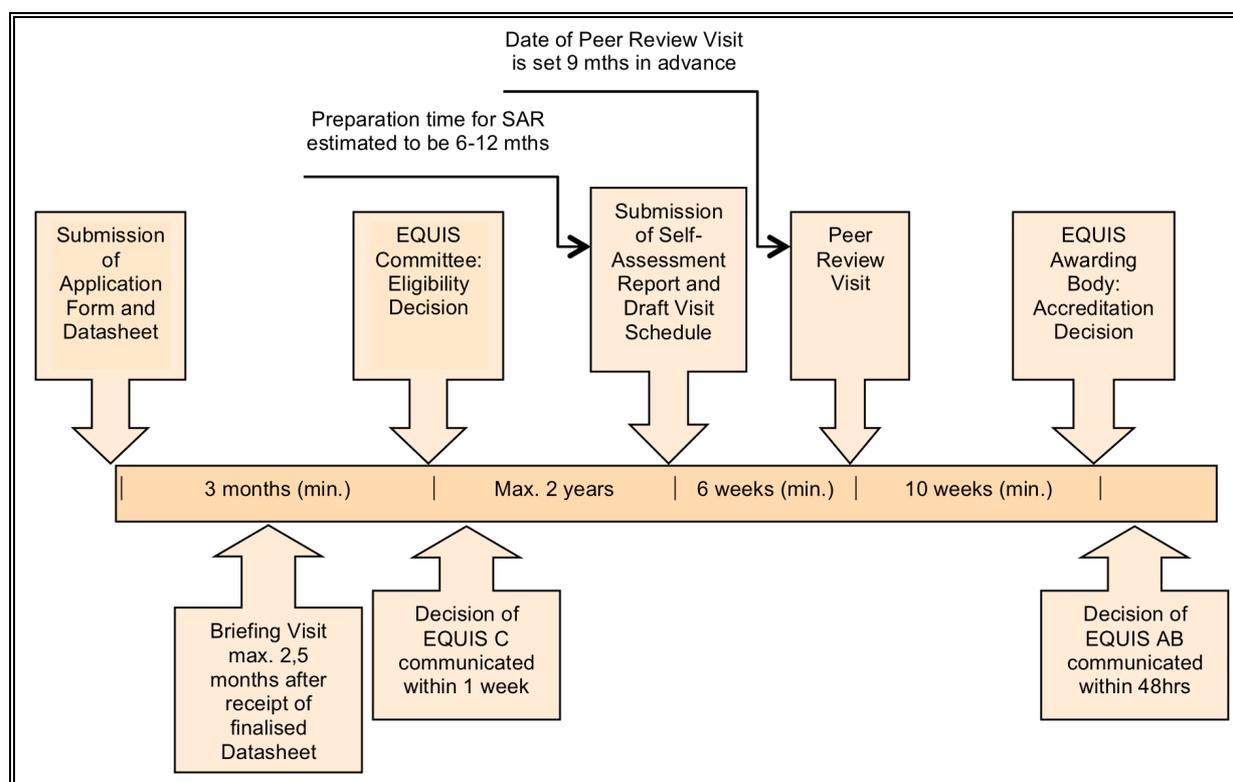
Figura 1.3 Fluxograma do processo de certificação EQUIS



Fonte: https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2014/EQUIS_Process_Manual.pdf pag. 09

Na figura a seguir, é explicada de forma resumida o tempo necessário para se obter a certificação EQUIS.

Figura 1.4 Principais momentos do processo de acreditação



Fonte: https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2014/EQUIS_Process_Manual.pdf pag. 10

O processo de acreditação EQUIS é composto por várias fases distintas:

Fase 0: Inquérito/Pesquisa

Este é o primeiro contato direto entre a escola e o EQUIS, e precede-se a aplicação formal. É uma fase informal no processo e, normalmente, ocorre em eventos da EFMD e noutras conferências, onde os diretores dos serviços de qualidade da EFMD estão presentes, ou por *e-mail* ou telefone. Normalmente, espera-se que a instituição educativa já tenha frequentado ou participado em muitos seminários e sessões de informações, em vários locais espalhados pelo mundo, organizadas pela EFMD sobre o EQUIS. Na escola já se deve ter alguma noção do que é o programa EQUIS antes de conhecer um dos diretores de serviços de qualidade. Esta fase de Inquérito tem provado ser extremamente importante e às escolas é-lhes recomendado a empreendê-lo antes de enviar os formulários oficiais de candidatura. Um representante da EQUIS pode esclarecer com a escola quaisquer questões ou dúvidas sobre o processo EQUIS.

Em suma, esta é a fase após a escola decidir ser certificada. Logo a escola recebe algumas informações pertinentes, obtém *feedback* a determinadas questões, e tem uma visão de como se concretizará o processo de implementação do modelo através de uma equipa da EQUIS.

Fase 1: Pedido Formal/Candidatura

Para entrar formalmente no processo EQUIS, a escola deve ser membro da EFMD e ainda um membro dessa instituição deve estar presente durante todo o período de certificação. A escola pode começar a ser membro da EFMD ao mesmo tempo que se inicia aplicação dos processos formais para o EQUIS. No entanto, o comitê do EQUIS só decidirá a elegibilidade da escola, se tal for aceite ou aprovado como membro da EFMD.

As escolas que pretendam entrar no processo de acreditação EQUIS enviam um formulário de candidatura ao Diretor do EQUIS e completa uma folha de dados (disponível no site da EFMD), que contém informações fatuais básicas sobre os seus programas, atividades e organização. A folha de dados é um breve questionário que apresenta informações sobre a escola e que permite uma avaliação preliminar da qualidade da escola em relação aos critérios EQUIS.

Quando o documento for recebido, o escritório EQUIS irá analisá-lo com clareza, coerência e completude. O escritório EQUIS pode pedir mais esclarecimentos, se tal se revelar necessário. Ao aplicar a escola assume estar familiarizada com as norma e padrões da EQUIS.

Fase 2: Briefing Visit/Visita Breve

Após o recebimento do formulário preenchido para entrar no esquema, a escola passa por uma triagem preliminar de elegibilidade, envolvendo uma visita de meio dia ao local para determinar se existem grandes obstáculos a uma eventual acreditação e determinar o tempo provável para a certificação. Esta é a fase de rastreio, onde se faz uma breve visita à escola, para saber se vale a pena ou não iniciar o processo de acreditação.

Esta fase também é projetada com o intuito de averiguar se as escolas já estão familiarizadas com o programa EQUIS, ou seja, se já demonstram total conhecimento dos critérios e dos processos. É importante evitar mal-entendidos, nesta fase inicial, de modo a evitar o risco de decepção e frustração consequentemente.

Sempre que possível, as visitas são realizadas pelo diretor ou por um perito do EQUIS. Em circunstâncias extraordinárias, a sessão *Briefing* pode ocorrer por meio de videoconferência.

Os objetivos principais destas visitas são: explicar detalhadamente os critérios e os processos do EQUIS; estabelecer uma avaliação preliminar da posição da escola no que diz respeito aos critérios do EQUIS, e informar a equipe de gestão da escola sobre as dificuldades que possam surgir ou falhas que possam ter impacto na decisão de acreditação; preparar um relatório da visita para o Comitê do EQUIS com uma recomendação sobre a elegibilidade.

Fase 3: Elegibilidade

A Comissão EQUIS analisa o pedido e declara a escola elegível para entrar no processo de acreditação EQUIS, com base na folha de dados da escola e sobre o relatório e recomendação do especialista

visita. Esta comissão só declara a escola elegível para entrar na melhoria da qualidade EQUIS e processo de acreditação, só se ficar provado que a escola atende aos seguintes critérios de elegibilidade:

- **Âmbito institucional** - a escola deve demonstrar que as suas atividades se inserem no âmbito das instituições abrangidas pelo regime;
- **Excelente Performance Nacional** - A escola é reconhecida como uma instituição com excelente posição em seu mercado doméstico. A escola deve produzir provas de que ela goza de reconhecimento significativo para a excelência em pelo menos duas áreas claramente definidas de atividades (programas, pesquisas, especializações, etc.)
- **Reputação Internacional** - a escola é reconhecida fora do seu próprio país;
- **Amplitude das Atividades** - A escola tem uma abrangência razoável no seu portfólio de atividades como demonstrado pela presença substancial em, pelo menos, dois dos principais segmentos de programa (bacharelado, mestrado, Educação Executiva).
- **Corpo Docente** - A instituição deve possuir nos seus quadros, pelo menos, 25 académicos qualificados. Em todos os casos, deve demonstrar que o tamanho de seu corpo docente é suficiente para sustentar a sua carteira de atividades e do número de alunos matriculados em seus programas. Pequenas escolas devem explicar como cumprir os critérios EQUIS dado o seu pequeno tamanho;
- **Crítérios e normas EQUIS** - A escola deve ter uma perspectiva razoável do cumprimento dos critérios EQUIS no prazo de 2 anos a partir do momento que é declarado elegível, em particular nas áreas-chaves da qualidade do programa, corpo docente, a investigação, a internacionalização, ética, responsabilidade e sustentabilidade e ligações empresariais. A capacidade percebida para atender aos critérios e normas EQUIS é o fator chave para a comissão tomar a decisão de elegibilidade.

Neste processo, a responsabilidade recai sobre a escola, ela tem o dever de ser convincente e demonstrar capacidade de preenchimento dos requisitos de elegibilidade acima referidos.

Fase 4: Auto-Avaliação

Assim que uma escola esteja declarada elegível, deve realizar uma extensa auto-avaliação e escrever um relatório de auto-avaliação que abranja os 10 capítulos do documento “Normas e Critérios EQUIS”.

Na elaboração do relatório de auto-avaliação, a escola deve ter em conta sempre o documento de “Normas e Critérios do EQUIS” que explica detalhadamente o que deve ser coberto para cada uma das 10 áreas no âmbito EQUIS. O documento também possui uma lista de informações e materiais que devem ser incluídos no Relatório de Auto-Avaliação ou disponibilizados para a equipa de avaliação por pares na sala de base de apoio.

O relatório deve ser auto-crítico, em vez de promocional, e analítico, bem como descritivo. O objetivo da auto-avaliação é ajudar no processo de acreditação EQUIS, e não simplesmente acumular uma quantidade massiva de dados. No entanto, a informação produzida deve ser suficiente para permitir uma compreensão da situação da escola e apoiar o trabalho da equipa de avaliação internacional.

O processo de auto-avaliação é projetado com o intuito de ajudar a escola a obter uma compreensão mais clara de sua posição estratégica, avaliando os seus pontos fortes e fracos, medindo os principais constrangimentos e oportunidades determinados pelo seu ambiente, e olhar de forma realista para a coerência entre as suas ambições e os seus recursos.

Este processo deverá demorar entre 6 meses a 1 ano. Durante este período, a escola pode solicitar aconselhamento e assistência do escritório EQUIS, na preparação do seu Relatório de Auto-Avaliação. O Relatório de Auto-Avaliação deverá conter entre 100 a 150 páginas e ser impresso em frente e verso. O relatório, os anexos, o relatório dos alunos e as folhas de dados atualizados, devem ser enviados para o escritório EQUIS em suporte digital, e para cada um dos quatro Avaliadores, tanto pode ser em suporte papel (impresso em frente e verso) como também em cópia digital (seja em CD ROM ou memória USB stick - não via e-mail). As cópias eletrónicas devem estar em formato PDF. Os endereços de *email* dos Avaliadores serão fornecidos pelo escritório EQUIS.

Fase 5: Peer Review/Avaliação por pares

Nesta fase, a instituição já possui uma noção do tempo que será necessário para elaborar o Relatório de Auto-Avaliação. Posteriormente a instituição deve pedir aos responsáveis do EQUIS para agendar a visita de Avaliação. A data da visita deve ser informada, com pelo menos 9 meses de antecedência, geralmente logo após a decisão de Elegibilidade. A escola deve fazer com que, o Relatório de Auto-Avaliação chegue ao escritório EQUIS, pelo menos, 6 semanas antes da data em que se iniciará a visita para a avaliação. A instituição também deve certificar-se de que, todos os seus procedimentos internos e requisitos sejam cumpridos antes de propor uma data para a visita. A data da avaliação será negociada entre a escola e o escritório EQUIS, uma vez que muitas vezes deve-se ter em conta a disponibilidade dos potenciais membros da equipa de avaliação. Além disso, a instituição pagará uma comissão a EFMD

A visita tem uma duração de 2 dias e meio, durante o qual os avaliadores do EQUIS ouvem uma ampla variedade de pessoas, que representam os diferentes interesses e atividades da Escola. No final da visita de avaliação, o presidente apresenta as conclusões e recomendações para a melhoria da qualidade, durante uma sessão de *feedback* oral. O presidente então elabora o Relatório de Avaliação de Pares e envia-o para os outros utilizadores para sugestões e alterações. Este processo ocorre, normalmente entre 2 a 6 semanas.

O Relatório de Avaliação por Pares estabelece uma avaliação final da equipa da escola de acordo com os critérios de qualidade determinados pelo EQUIS juntamente com recomendações do

Órgão Certificador EQUIS sobre a acreditação. Esta recomendação será para o credenciamento de 5 anos, 3 anos de acreditação, ou de recusa de acreditação.

Fase 6: Acreditação

Com o acordo formal da escola, o relatório de avaliação por pares é submetido ao Órgão Certificador para a decisão final sobre a acreditação. O resultado poderá ser: acreditação de 5 anos quando se verifica que todas as normas do EQUIS estão a ser cumpridas; acreditação de 3 anos, quando se verifica que há áreas onde as normas não estão a ser aplicadas; ou rejeitar a acreditação. A decisão formal será comunicada por via oral (ou através de um *e-mail* breve) para a escola até 48 horas após a reunião do organismo emissor. Esta comunicação será seguida de uma carta formal no prazo de uma semana.

Fase 7: Acompanhamento e Melhoria Contínua

O processo de desenvolvimento institucional e melhoria da qualidade não chegou ao fim com a conquista da acreditação. Todas as escolas dentro do sistema EQUIS serão obrigadas a procurar ativamente um plano de desenvolvimento, negociado com o escritório do EQUIS no caso de 5 anos de acreditação ou determinado pela entidade adjudicante no caso de 3 anos de acreditação. Os relatórios intercalares resultantes são considerados documentos importantes no processo de re-acreditação da escola. Em suma, as escolas acreditadas são obrigadas a apresentar um relatório de progresso durante o período pela qual foi certificada, com o intuito de garantir o acompanhamento e melhoria contínua da escola.

Fase 8: Re-Acreditação

A acreditação EQUIS é concebida por um período limitado, quer de 5 anos ou de 3 anos. Portanto, uma escola que pretende manter a sua acreditação deve entrar em um processo de re-acreditação antes do término do período de 3 ou 5 anos. Desde a preparação para a re-acreditação pode levar vários meses, logo, uma escola deve solicitar uma nova acreditação cerca de um ano antes de expirar o seu credenciamento. O prazo de validade é de 3 ou 5 anos depois da data em que a acreditação EQUIS foi concedida pelo órgão certificador. O processo será o mesmo desde a fase 4.

1.4 Implementação de Modelos de Qualidade no Ensino Superior

De acordo com Sá *et al.*, (2011:02), (...) “é urgente que as instituições de ensino superior encontrem formas eficazes e eficientes para responder aos requisitos da acreditação e implementação de sistemas internos de garantia da qualidade”.

Qualquer instituição de ensino superior pode utilizar um dos vários modelos de qualidade que existem, onde aprendam a utilizar um modelo de análise organizacional, com foco na melhoria contínua.

Segundo Saraiva (2003:363), “no entanto, seja qual for o modelo utilizado, ele deverá estar adequadamente ligado à missão da instituição, à cultura, às suas forças e fraquezas, às oportunidades e às ameaças manifestadas no meio envolvente, de modo a não serem cometidos erros na sua implementação. Para além desses erros, também poderão surgir diversos obstáculos mas os benefícios potenciais obtidos justificam largamente os esforços e o tempo empenhado”.

Na bibliografia geral pesquisada sobre este tema podemos encontrar muitos estudos que destacam a implementação dos modelos de qualidade no ensino superior. Entre estes estudos destaca-se a pesquisa de Saraiva (2003), intitulado “Gestão da qualidade total: uma proposta de implementação no Ensino Superior Português”, evidenciando que qualquer instituição de ensino superior que pretenda aplicar a GQT poderá, de certa forma optar pelo modelo CAF¹¹ como também pelo modelo dos princípios de Deming¹², ou ainda os dois em simultâneo (Sá *et al.*, 2011 e Costa, 2013).

Existe uma variedade de modelos de qualidade que podem ser adotadas nas mais diversas organizações. Esta investigação debruça-se sobre o modelo de qualidade EQUIS para uma instituição de ensino superior.

A implementação dos processos do EQUIS numa instituição de ensino superior corresponde a um fator de competitividade para essas instituições, visto que todos os *Stakeholders* no processo educativo ficam a ganhar, nomeadamente, os alunos, os professores, as instituições, etc.

Nos últimos tempos, têm surgido inúmeras abordagens no que diz respeito à implementação do EQUIS no ensino superior, onde se destacam as pesquisas de T.S. Proitz *et al.*, (2004), com uma pesquisa intitulada “Accreditation, standards and diversity: an analysis of EQUIS accreditation reports, Assessment & Evaluation in Higher Education”; Abdul (2010), com uma investigação no contexto africano, mais precisamente numa universidade em Moçambique, intitulada “Análise da Qualidade da Universidade Politécnica”, onde esta autora conclui que, “a implementação de um sistema de avaliação da qualidade nas instituições de ensino superior conduzem posteriormente a um processo de melhoria da qualidade e conseqüentemente a um aumento de satisfação dos seus *stakeholders*” (Abdul, 2010:65); Diógenes *et al.*, (2013), com o estudo intitulado, “a influência da EQUIS na qualidade do ensino: uma análise nas escolas europeias de gestão”. De acordo com estes autores, “a Certificação EQUIS orientada pelos seus 10 critérios impactam positivamente a qualidade do ensino desenvolvido nas escolas europeias de Gestão certificadas” (Diógenes *et al.*, 2013:11). Por fim neste estudo destaca-se que, o EQUIS tem vindo a influenciar de forma positiva a gestão das

¹¹ CAF - Common Assessment Framework - Ferramenta de Gestão da Qualidade Total inspirada no modelo EFQM, no Modelo da Speyer (Universidade Alemã de Ciências Administrativas) e nas Normas ISO 9000.

¹² William Edwards Deming - Propõe 14 princípios para a transformação tendo em vista a cura dos “pecados mortais” e a cimentação do cainho para o sucesso da melhoria dos programas de qualidade.

instituições de ensino, possuidoras do objetivo de educar e formar gestores capazes de administrar em ambientes internacionais;

A título de curiosidade, cabe realçar que em África, até o momento, só existem 3 escolas certificadas pelo programa EQUIS, nomeadamente a School of Business, The American University in Cairo (Egito), Graduate School of Business e a University of Stellenboch Business School, todas sediadas na África do Sul.

CAPÍTULO II - AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA UNIVERSIDADE DO MINDELO

2.1 Caracterização do Ensino Superior Cabo-Verdiano

De acordo com o decreto-legislativo nº2/2010, o ensino superior Cabo-Verdiano compreende o ensino universitário e o ensino politécnico.

Este mesmo decreto-legislativo enfatiza que, “o ensino universitário visa, através da promoção da investigação e da criação do saber, assegurar uma sólida preparação científica, técnica e cultural dos indivíduos, habilitando-os para o desenvolvimento das capacidades de concepção, análise crítica e inovação para o exercício de atividades profissionais, socioeconómicas e culturais” enquanto que, “o ensino politécnico visa, através da promoção da investigação aplicada e de desenvolvimento, proporcionar aos indivíduos conhecimentos científicos de índole teórica e prática e uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolvendo as suas capacidades de inovação e de análise crítica, de compreensão e solução de problemas concretos, com vista ao exercício de atividades profissionais”.

Segundo o decreto-lei nº22/2012, “no ensino universitário são conferidos os Diplomas de Estudos Superiores Profissionalizantes (DESP) e os graus académicos de licenciatura, mestrado e doutoramento., enquanto que no ensino politécnico são conferidos o DESP e o grau académico de licenciatura” (Decreto-Lei, 2012:956).

2.2 Caracterização da Universidade do Mindelo

A Universidade do Mindelo foi fundada em 2002 como Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça (IESIG) mas passou a chamar-se Universidade do Mindelo (UM) a partir de Dezembro de 2010.

A passagem de IESIG à Universidade do Mindelo ocorreu a 10 de Dezembro de 2010. Esta transformação, segundo palavras proferidas na altura, pelo Reitor Albertino Graça, para o jornal “A Semana” (<http://www.asemana.publ.cv/spip.php?article58741>) “visa objetivar um patamar superior no campo da docência e da investigação científica, dotando a nova Universidade do Mindelo de infra-estruturas modernas e bem equipadas”.

O projeto de construção da Universidade do Mindelo, foi construído de raiz e atualmente encontra-se em expansão, localizada no centro histórico da cidade do Mindelo, ilha de São Vicente.

A Universidade do Mindelo oferece os seguintes cursos de Licenciatura: Psicologia, Sociologia, Estudos Anglófonos, Direito, Turismo, Organização e Gestão de Empresas, Estudos Cabo-Verdianos e Portugueses, Contabilidade e Finanças, Informática de Gestão, História, Ortóptica e Ciências da Visão, Engenharia de Energias Renováveis, Enfermagem - Parceiro: ESEL, Portugal; Pré-Universitário em Medicina - Parceiro: Universidade de Guayaquil, Universidade de Machala e Universidade de Manta, Equador; Pós-Graduação em Enfermagem comunitária; Pós-Graduação em

Psicologia Forense; e Mestrados em Gestão do Desenvolvimento e Cooperação Internacional;Direito, Psicologia, Supervisão Pedagógica e Engenharia Informática;

2.3 Análise da Universidade do Mindelo com base no modelo EQUIS

a) Contexto e Estratégia

De acordo com o artigo 1º dos Estatutos da Universidade do Mindelo (EUM:02), “a Universidade do Mindelo, é um estabelecimento de ensino universitário privado de utilidade pública que foi originariamente reconhecido pelo Decreto-Lei nº 59/2005, de 19 de Setembro, publicado no Boletim Oficial n.º 43 - II.a série, de 08 de Novembro de 2006”.

Segundo este mesmo documento, “a entidade instituidora da Universidade é a Fundação Isidoro da Graça, criada pelo Decreto-Lei nº 117/2003, de 14 de Junho, doravante designada entidade instituidora”.

A Universidade do Mindelo tem como missão “a implementação dum projeto que possibilite o acesso a todos os cabo-verdianos à educação-formação, oferecendo um ensino de qualidade, estimulando e desenvolvendo a investigação, promovendo atividades de extensão relevantes à comunidade, contribuindo para a formação plena do cidadão, alicerçada numa cultura empreendedora. No desempenho de sua missão, esta universidade, orienta-se pelos princípios da justiça e da ética fundamentados em pressupostos democráticos, da igualdade, da solidariedade humana, da verdade, da liberdade de expressão, da igualdade de oportunidades, da idoneidade, do mérito, da eficiência, da eficácia, da excelência e inovação, do rigor e competência, da partilha de sucessos e da valorização do capital humano” (<http://www.uni-mindelo.edu.cv/site/>).

A Universidade do Mindelo tem por objetivo ser reconhecida como uma universidade atual, inovadora pelas suas competências profissionais e caráter empreendedor, pela contribuição na investigação aplicada às demandas da sociedade e ao setor produtivo, e pelo impacto das suas ações de extensão desenvolvidas na sociedade cabo-verdiana. O objetivo primordial da UM, “é preparar os estudantes para os desafios da sociedade global, transmitindo-lhes conhecimentos científicos, competências técnicas e uma formação transversal que os transforme em cidadãos do mundo, criativos e independentes, responsáveis e profissionais” (RAA, 2015:09).

b) Programas

Para cada unidade curricular integrada nos planos de estudo de cada curso em funcionamento na universidade, é elaborado e disponibilizado aos estudantes o respetivo programa indicando-se os objetivos, os conteúdos, a metodologia de trabalho, os momentos e os critérios de avaliação do aproveitamento dos estudantes, a bibliografia e outros elementos de estudos que sucessivamente devem ser utilizados pelos estudantes (art. 63º, Estatuto da UM).

No que diz respeito a formação cultural, artística, tecnológica e científica, a Universidade do Mindelo consolidou a introdução da Unidade Curricular de Introdução à Investigação Científica, transversal a todos os cursos, onde os estudantes organizam-se em grupos de trabalho e apresentam um trabalho de iniciação científica no final do semestre.

Cabe realçar que no período pré-bolonha na universidade em estudo, as licenciaturas tinham a duração de 5 (cinco) anos. Levando a cabo, as reformas implementadas no ensino superior, pelo Bolonha, com o intuito de tornar os cursos mais competitivos e atrativos, a universidade definiu a duração dos seguintes níveis:

- Licenciaturas - duração de 4 anos, exceto o curso de Direito que continua com duração de 5 anos;
- Pós-Graduações - duração máxima de 1 ano e meio;
- Mestrados - duração de 2 anos;

Na Universidade do Mindelo, a aprendizagem processa-se nas seguintes situações: aulas, seminários, colóquios, visitas de estudo, trabalhos de campo, estágios e outros de igual natureza, podendo as aulas ser teóricas, teórico-práticas e práticas (RAUM:01)¹³.

De acordo com os Estatutos da Universidade do Mindelo (EUM, art. 60º), os planos de estudo dos ciclos de estudo e cursos que se destinam a funcionar na universidade são organizados em unidades curriculares às quais são atribuídos créditos que se destinam a medir o trabalho formativo a desenvolver pelos estudantes, adotando-se o Sistema Europeu de Transferência de Créditos (ECTS)¹⁴.

Segundo o artigo 13º dos EUM, “as unidades orgânicas de ensino da Universidade são as faculdades, podendo também designar-se institutos superiores ou adotar outra denominação apropriada”.

c) Estudantes

São admitidos a matrícula na universidade, todos os cidadãos nacionais ou estrangeiros que reúnam as condições constantes na Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 103/III/90, publicada no Boletim Oficial n.º 52 de 29/12/90), com as alterações introduzidas pela Lei n.º 113/V/99, publicada no Boletim Oficial n.º 38 de 18/10/99, nomeadamente:

Estar habilitado com o 12º ano do Ensino Secundário/Curso Propedêutico/Ano Zero ou possuir habilitações académicas equivalentes.

A universidade em análise, adota 3 critérios de seleção: Classificação final do 12º Ano ou equivalente; Mérito da informação curricular e científica; Entrevistas e/ou provas de seleção.

¹³ RAUM - Regulamento Académico da Universidade do Mindelo, art. 1º nº 3, pp 02

¹⁴ Os ECTS - European Credit Transfer and Accumulation System (Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos), visa a criação de procedimentos universais, facilitando a integração dos estudantes no universo académico.

É de realçar que, consoante o curso escolhido pelo aluno, é exigido que tenha um aproveitamento em algumas disciplinas do 12º ano, com ligação ao curso à escolha.

Para potenciar a inclusão informática e digital de todos os alunos, a Universidade do Mindelo criou o programa “Um Estudante UM Computador”, com objetivo de fornecer ao estudante um portátil de baixo custo, sendo este valor pago em prestações correspondentes ao tempo de estadia do estudante na faculdade.

A Associação dos Estudantes da Universidade do Mindelo (AEUM), é uma associação dinâmica, apoiada pela Universidade, que proporciona aos estudantes um local de convívio entre toda a comunidade académica, juntamente com a sociedade.

No anexo 2 encontra-se apresentado a evolução do número de estudantes matriculados durante o período de 2002 a 2014.

d) Corpo Docente

A Universidade do Mindelo é composta por um corpo docente bem qualificado e com quadro de exclusividade. De acordo com o relatório de auto-avaliação de 2014 (RAA, 2015:24), a Universidade do Mindelo possuía no seu quadro 99 docentes, sendo 54 Licenciados, 39 Mestres e 6 Doutores, o que a coloca numa situação avançada em relação ao proposto pela lei (1 doutor por cada 120 alunos).

No que diz respeito à seleção/recrutamento dos docentes, foi-nos informado pelo nosso entrevistado que esta é efetuada em função das candidaturas espontâneas em consonância com as necessidades.

O corpo docente da universidade integra docentes de carreira, que exercem a título principal a atividade de docência universitária, bem como docentes convidados, que poderão ser individualidades nacionais ou estrangeiras, que exerçam a título principal atividades não docentes, mas cuja colaboração se revista de interesse e necessidade inegáveis para a Universidade, sendo-lhes reconhecida a correspondente competência científica, pedagógica ou profissional (art. 41ª, pp:27 nº 2, EUM).

De acordo com este mesmo estatuto, “o corpo docente da Universidade integra ainda docentes visitantes que, sendo docentes de estabelecimentos de ensino superior estrangeiros, realizem na Universidade uma missão de ensino de duração igual ou superior a um semestre lectivo que implique o exercício de funções docentes regulares no âmbito de um ciclo de estudos conferente de grau” (art. 41º, pp:27, nº3).

A universidade regula o desempenho docente, através de uma avaliação regular. Segundo o artigo 45º, do estatuto da Universidade do Mindelo, a avaliação de desempenho do docente baseia-se nomeadamente em: inquéritos sobre o seu desempenho pedagógico a realizar junto dos estudantes; em relatório sobre as suas atividades com relevância pedagógica e científica a apresentar pelos docentes; em outros elementos que se considerem adequados para o efeito.

Cabe ainda realçar que, os resultados obtidos com a avaliação do desempenho docente, são obtidos em consideração, nomeadamente e consoante os casos, para efeito de progressão na carreira, para efeito de distribuição do serviço docente ou ainda para efeitos disciplinares.

A Universidade do Mindelo apoia os docentes em iniciativas individuais a realizar cursos de graduação não oferecido pela UM de acordo com as respectivas vocações.

Quando se trata de áreas novas (novos cursos), a Universidade do Mindelo recorre a parcerias com universidades (no estrangeiro) para suprir as necessidades e na sequência, com programas de mestrado, apoiam a capacitação dos docentes residentes a curto/médio prazo para se obter a estabilidade no corpo docente.

e) Investigação e Desenvolvimento

Levando a cabo que ainda em Cabo Verde não existe uma política de investigação e ciência, a investigação que a Universidade do Mindelo continua a desenvolver está ligada aos projetos de formação na própria Universidade.

De acordo com o Relatório de Auto-Avaliação de 2014 (RAA, 2015:24), “a produção científica na Universidade do Mindelo continua ainda incipiente, tendo em conta a idade e o percurso da mesma. Este cenário melhorou com a continuada formação de doutores e mestres. Entretanto, com as políticas adotadas para estimular a produção científica, a Universidade do Mindelo irá certamente melhorar a sua *performance* de produção”.

Contudo, a Universidade do Mindelo, criou a Unidade de Gestão de I+D+i, com o intuito de melhorar a eficácia, eficiência e o alcance efetivo de resultados científicos ao seu redor e no processo de tomada de decisões. É ainda intenção da Unidade de Gestão de I+D+i, criar um sistema de vigilância tecnológica em colaboração com universidades parceiras. Cabe ainda realçar que, a Unidade de Gestão I+D+i promove e divulga a investigação científica aplicada e/ou fundamental, na área da informática de gestão (<http://www.uni-mindelo.edu.cv/site/universidade-do-mindelo-unidade-de-gestao-idi.html>.)

f) Educação Executiva

Em relação a educação executiva, a Universidade do Mindelo, com o intuito de suprir algumas necessidades do público em geral e de algumas organizações, tem realizado alguns cursos de curta e média duração, nomeadamente:

- CAPES - Formação em Investigação Científica (Fevereiro de 2015) – Interno aos docentes da Universidade do Mindelo;
- Mestrado em Enfermagem Comunitária – (2014-2016) – Docentes da UM, Enfermeiros da ilha (hospitais, clínicas e centros de saúde);
- Cisco CCNA1 (Dezembro 2014 a Março de 2015) – Empresas;

- Psicologia Forense (Novembro a Dezembro de 2014) – Hospitais, Clínicas, Centros de Saúde e Polícia;
- Robótica (a decorrer) – Geral;
- Inglês para Executivos (ano letivo 2013-2014) – Geral;

g) Contribuição para a Comunidade

A Universidade do Mindelo valoriza a política da responsabilidade social, tendo por base a cultura, assistência a comunidade (realizando atividades de extensão universitária) e o desporto. A universidade em causa contribui para a sociedade através de cursos das áreas da saúde (nomeadamente rastreios à população) e através do curso de direito (prestação de consultas jurídicas a população).

De acordo com o Relatório de Auto-Avaliação (2015:10 e 11), a Universidade do Mindelo realizou as seguintes atividades de extensão universitária, ligadas à área de saúde, através do curso de Psicologia, Ortóptica e Ciências de Visão e Enfermagem:

- Feira de saúde na Praça Dom Luis.
- Intervenção comunitária nas zonas de: Ribeira Bote, Ribeira de Craquinha, São Pedro, Salamansa, Norte de Baía, Campim e Chã de Vital.
- Atividades recreativas com o Centro de Apoio Psicológico e Social.
- Formação de capacitação dos Monitores do Centro de Acolhimento do Doente Mental.
- Formação de capacitação de auxiliares infantis no Centro de Recuperação Nutricional “Nho Djunga”.
- Rastreio da saúde da visão nos estudantes e docentes da Universidade do Mindelo e em: Lares de idosos, centros de acolhimentos de doentes mentais e grupos vulneráveis.
- Semana da saúde sob o lema “Cuidar sem olhar a quem”.
- Atendimento de jovens e adolescentes no Laboratório de Psicologia.
- Atendimento de cidadãos na escola de Direito, para apoio jurídico.
- Atendimento de cidadãos no “Gabinete de Atendimento” com medicamentos de urgência, avaliação de sinais vitais, glicemia capilar, tensão arterial, etc.
- A AEUM em colaboração com a UM, realiza torneios de futebol (masculino e feminino), com o intuito de promover o desporto e a saúde.

h) Recursos e Administração

As infra-estruturas da Universidade do Mindelo preenchem os requisitos necessários, destacando-se as “condições acústicas e arejamento das salas de aula, a iluminação natural durante o dia ou artificial durante a noite” (RAA, 2015:19). Neste momento, a Universidade dispõe das seguintes Infra-estruturas:

- Serviços Académicos e Administrativos.
- Salas de Aula.
- Sala de Professores.
- Espaço de Atendimento aos Alunos.
- Instalações Sanitárias.
- Biblioteca e arquivo.
- Sala de Apoio à Informática.
- Espaço de Convívio e Restauração.
- Auditório.
- Laboratório de Psicologia.
- Laboratório de Enfermagem.

Mesmo o país vivendo uma conjuntura económica desfavorável, a UM têm vindo a fazer um grande esforço para concretizar de alguns projetos. Novos investimentos foram realizadas, tais como:

a) Campus Universitários

- Continuação da construção do Bloco C do Campus Universitário do Mindelo;
- Reconfiguração do Bloco B do Campus Universitário do Mindelo;

b) Laboratórios

- Instalação do Laboratório de Ortóptica e Ciências da Visão;
- Instalação do Laboratório de Energias Renováveis;
- Instalação do Gabinete de Atendimento;
- Expansão do Laboratório de Enfermagem;
- Expansão do Laboratório de Psicologia;

c) Biblioteca

- Conclusão da Biblioteca *Online*;
- Operacionalização do Sistema Integrado de Gestão de Empréstimos;

A Universidade do Mindelo tem vindo a crescer no mercado, dando passos importantes rumo a um futuro brilhante, isto porque valorizam o seu capital humano. A direção da Universidade está à cargo do Professor Doutor Albertino Emanuel Lopes da Graça, o principal mentor (concepção e implementação) do projeto do Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça. Como Presidente da Instituição desde a sua fundação em 2002, concebeu e promoveu a passagem do IESIG à Universidade do Mindelo, projeto que viu concretizar-se.

No que diz respeito a política de valorização dos recursos humanos, a Universidade do Mindelo tem dado foco essencialmente a formação dos seus quadros docentes e administrativos. De acordo com o relatório de auto-avaliação, a “UM ministrou para os seus quadros cursos técnicos de curta duração não conferentes de grau e proporcionou ao pessoal administrativo a possibilidade de estudar, conseguir grau académico a fim de poder iniciar uma carreira académica” (RAA, 2015:14).

i) Internacionalização

No que diz respeito, a estratégia para a sua internacionalização, a Universidade do Mindelo assinou recentemente alguns protocolos de colaboração com Instituições de Ensino Superior Estrangeiras; genéricos e específicos”, entre elas se evidenciam (RAA:11 e 12):

- Escola Superior de Enfermagem de Lisboa (ESEL) - Protocolo específico para organização e oferta do curso de Mestrado em Enfermagem Comunitária. O curso já está a decorrer suportado por um programa de mobilidade de docentes e estudantes.
- Escola Superior das Tecnologia de Saúde de Lisboa (ESTeSL) – Protocolo específico para organização e oferta do curso de Licenciatura em Ortopática e Ciências da Visão. O curso já está a decorrer suportado por um programa de mobilidade de docentes e estudantes.
- Universidade Santa Catarina do Sul, do Brasil – Protocolo específico que visa a mobilidade de docentes e estudantes no âmbito do programa CAPES (duas universidades brasileiras e uma africana). No âmbito deste programa está a decorrer uma formação de docentes/investigadores da Universidade do Mindelo ministrado por docentes brasileiros da Universidade de Santa Catarina do Sul.
- Universidade do Algarve (UAlg) – Protocolo genérico prevê fundamentalmente a formação de professores e investigadores da Universidade do Mindelo e outras atividades relacionadas com o ensino e investigação de interesse mútuo.
- Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD) – Protocolo genérico que prevê a mobilidade de docentes, investigadores e estudantes, bem como a realização de projetos de ensino/formação e investigação.
- Universidade Cheikh Anta Diop de Dakar e Universidade da Gâmbia – Protocolo genérico que prevê a criação de um espaço de mobilidade de docentes e estudantes entre três universidades da mesma região africana, cujas respetivas línguas oficiais são o português, o francês e o inglês.

j) Ligações Empresariais

Para garantir a qualidade no ensino a Universidade do Mindelo valoriza a partilha de conhecimentos e experiências empresariais. Sendo assim, a universidade em causa tem rubricado algumas parcerias de cooperação com algumas instituições e agências internacionais. A Universidade do Mindelo firmou diversos protocolos com várias empresas por forma a proporcionar os discentes estágios curriculares e profissionais (em alguns cursos).

De referir que, de acordo com o nosso entrevistado, tendo em conta determinados cursos e estágios, cabe aos discentes procurarem por si só as instituições a fim de realizarem os estágios e posteriormente a universidade passa um guia de encaminhamento ao discente.

CAPÍTULO III - DISCUSSÃO DO CASO

3.1 Introdução

Este capítulo, tem por objetivo, apresentar as principais reflexões que podemos retirar deste estudo através da análise do modelo EQUIS no seu todo em paralelo com o diagnóstico efetuada na Universidade do Mindelo baseando nos princípios do modelo EQUIS, em consonância com a revisão de bibliografia realizada preliminarmente. Ao fim ao cabo, é perceber se a Universidade do Mindelo cumpre os requisitos necessários para iniciar um processo de certificação no âmbito do programa EQUIS.

3.2 Discussão do Caso

Nesta secção discutimos o *modus operandi* da Universidade do Mindelo sob o enquadramento da EQUIS. Recordamos que o modelo tem 10 dimensões e procederemos a uma avaliação crítica de cada uma delas confrontando-as com as evidências que nos foi possível recolher no terreno. As evidências de operação da universidade foram recolhidas através da entrevista a um membro da direção da universidade, consulta do Relatório de Auto-Avaliação ano 2014 e por último informações constantes no sítio da *internet* da universidade.

a) Contexto e Estratégia

Analisando a dimensão *contexto e estratégia*, a Universidade do Mindelo, cumpre os requisitos necessários neste critério, visto que, a sua missão está claramente articulada, compreendida e partilhada por todos. A escola demonstra uma organização eficaz e integrada, baseada em processos bem delimitados, permitindo um controlo sobre o seu próprio destino. E por fim, não menos importante, a universidade define bem as suas estratégias, sendo essas coerentes, credíveis e realistas, tendo sempre em conta os seus recursos.

b) Programas

Em relação aos *programas* de educação e formação, a universidade apresenta ofertas formativas limitadas, nomeadamente licenciaturas, em relação aos mestrados, a oferta é mais reduzida. Todavia, os programas não são avaliados pelos alunos. É de realçar que, a universidade ainda não se encontra apta para apostar em doutoramentos.

Os programas curriculares são concebidas visando o equilíbrio entre as competências cognitivas e as competências adquiridas, e também permitem o trabalho prático. Estes são elaborados por indivíduos competentes.

Em modo de conclusão, a Universidade em causa, cumpre parcialmente as expectativas no que diz respeito, as pretensões exigidas neste critério, ou seja, em determinados aspetos a instituição cumpre e noutras falha.

c) Estudantes

Analisando a dimensão *estudantes*, vê-se que há um cuidado no processo de seleção e recrutamento de alunos, embora na prática esse recrutamento seja um tanto mais permissivo, visto que a instituição necessita de alargar o seu público para permitir a sua sustentabilidade. A instituição em estudo, só faz o acompanhamento dos alunos enquanto estes frequentam a universidade. Porque, posteriormente não dá seguimento na ligação dos mesmos com o mercado de trabalho. Esta postura não vai de encontro com as exigências do EQUIS.

De salientar que neste critério, a Universidade do Mindelo, não cumpre na íntegra todos os requisitos exigidos, dado que, os processos de seleção dos alunos não são de todo rigorosos, e isso condiciona e muito a qualidade ou não, dos alunos recrutados. Não obstante isso, a escola em questão procura o desenvolvimento pessoal dos alunos, bem como apoia eficazmente as necessidades pessoais e profissionais para a promoção dos seus discentes.

d) Corpo Docente

Em relação ao *corpo docente*, denota-se que a escola apresenta um núcleo duro de docentes de bom nível, as quais uns são de quadros, enquanto que outros são exclusivos. É de destacar que, a falta de docentes com elevado grau académico, faz com que a Universidade do Mindelo tenha nos seus quadros muitos docentes somente com o grau de licenciaturas (RAA, 2015:24). Apesar de cumprir com o pressuposto estabelecido pela lei do país, estes níveis de qualificação ficam muito aquém das exigências do EQUIS.

Em síntese, a instituição em estudo, cumpre algumas das medidas exigidas por este critério, já que, possui um corpo docente fixo preparado para as principais disciplinas. Embora nos cursos de saúde (Enfermagem e Ortopédia e Ciências da Visão) seja notável uma fragilidade de docentes, visto que estes cursos são novos, perante isto, foram necessário recrutar docentes de Portugal por períodos específicos (Relatório de Auto-Avaliação, 2015).

A Escola também recruta, desenvolve e gere o seu corpo docente em conformidade com os seus objetivos estratégicos delimitados. Um dos aspetos negativos a realçar é o elevado número de licenciados no quadro de docentes da Universidade, mesmo cumprindo o proposto pela lei.

e) Investigação e Desenvolvimento

Refletindo sobre a dimensão *investigação e desenvolvimento*, a autora Abdul (2010:66), enfatiza e muito bem que, “sendo a universidade o lugar do conhecimento, é importante que além do processo de transmissão esteja presente a cultura de criação de conhecimento”. A produção científica na instituição

em causa é incipiente, uma vez que nesta universidade a investigação prende-se somente com projetos de formação na própria escola. Gradualmente isto têm vindo a melhorar, visto que, a universidade está apostando na formação de doutores e mestres (RAA, 2015).

A universidade do Mindelo, não cumpre os requisitos exigidos neste critério, visto que, a escola não produz regularmente contribuições originais para o conhecimento. Nota-se que não há publicações relevantes e de acesso generalizado.

f) Educação Executiva

Referente à *educação executiva*, assistimos que a instituição com o intuito de reforçar as ligações com as organizações, disponibiliza alguns cursos. O ponto positivo destas formações é que são variadas, por outro lado, não estão de acordo com os critérios definidos pelo EQUIS dado que, alguns destes cursos são atribuídos com grau académico, logo, esta postura não vai de encontro com os requisitos do EQUIS.

Tendo em conta, as disposições deste parâmetro, a Universidade do Mindelo, não cumpre as exigências propostas pelo programa.

g) Recursos e Administração

Relativamente aos *recursos e administração*, cabe realçar que, a instituição demonstra possuir os requisitos necessários a nível das infra-estruturas, bem como a nível dos serviços de administração. A universidade tenta da melhor forma proporcionar aos alunos, funcionários e docentes as condições necessárias para que estes possam desenvolver as suas atividades.

Sendo assim, as exigências determinadas por este critério são de certa forma cumpridas pela universidade, em consequência da viabilidade financeira que a instituição demonstra juntando excelentes infra-estruturas capazes de assegurar um ambiente de aprendizagem de bom nível. Para tal, é necessário que o corpo administrativo seja qualificado e apto para utilizar processos que dinamizem e diversifiquem um maior leque de aprendizagem.

h) Internacionalização

No que diz respeito ao capítulo da *internacionalização*, percebemos que a universidade apesar de ter assinado parcerias de colaboração com instituições de ensino superior estrangeiras e de oferecer alguns programas com cariz internacional, são pouquíssimas as disciplinas que são lecionadas por docentes estrangeiros. Para além disso, a Universidade do Mindelo denota lacunas neste aspeto, devido a falta de incentivos para que os alunos tenham experiências profissionais no exterior. De realçar que os únicos estudantes a terem o privilégio de terem estas experiências são os alunos do curso de Licenciatura em Enfermagem, devido ao protocolo existente com a ESEL.

Em suma, a Instituição em análise, não satisfaz na totalidade as normas exigidas por este critério, uma vez que a Universidade do Mindelo, ainda não é capaz de atrair de forma personalizada

estudantes e investigadores de outros países e continentes. Por falta de condições a escola não incentiva os discentes a terem uma experiência de formação profissional fora do país.

i) Contribuição para a Comunidade

A par da *contribuição para a Comunidade*, verificamos que a universidade tem definida e bem uma política de responsabilidade social, assente em 3 pilares fundamentais: a cultura, assistência a comunidade (atividade de extensão universitária) e o desporto. A universidade assumiu um compromisso para com a comunidade local (RAA, 2015), e como tal, realiza diversas ações de cariz sociais, entre elas destacam-se: os cursos da saúde (rastreios a população) e o curso de direito (consultas jurídicas a população em geral).

Assim, concluímos que a instituição em estudo, excede as expectativas exigidas por este critério, uma vez que a universidade tem a percepção que possui um papel ativo na comunidade que o rodeia. A escola promove um comportamento ético e sensato como também nutre valores fundamentais nas metas educacionais e nas atividades que realiza.

j) Ligações Empresariais

No campo das *ligações empresariais* (caraterística fundamental de uma instituição), entendemos que a universidade tem uma estratégia bem definida em relação a isso, embora não exista uma cooperação viva entre as empresas e os alunos. A Universidade do Mindelo, ao longo dos anos tem firmando novas parcerias com determinadas empresas, porém este aspeto deve e têm de ser melhorado. Logo cabe a esta instituição promover a qualidade dos seus alunos no mercado de trabalho, uma vez que esta é uma exigência importante na avaliação.

A Universidade do Mindelo, embora tenha firmado algumas parcerias, não cumpre na íntegra com as medidas estabelecidas neste critério, já que, não existe uma cooperação personalizada entre os alunos e as empresas para obtenção das competências práticas empresariais.

CONCLUSÃO

Para as instituições de ensino superior que pretendam a melhoria contínua das suas organizações e elevar os padrões de qualidade, um dos caminhos a seguir é a implementação de um sistema de avaliação da qualidade nas mesmas, uma vez que adota melhores mecanismos para alcançar, a melhoria dos processos fazendo com que haja um aumento do grau de satisfação dos *stakeholders*.

Em suma, a presente investigação definiu como objetivo principal, a análise da qualidade de uma instituição de ensino superior em Cabo Verde, mais concretamente a Universidade do Mindelo, tendo como base o modelo EQUIS, um sistema específico de avaliação e acreditação de instituições de ensino superior.

Para a realização desta pesquisa optou-se pelo desenvolvimento de uma investigação exploratória de cariz qualitativo, utilizando como metodologia o estudo de caso. Numa primeira etapa, procedeu-se à pesquisa bibliográfica, onde houve todo um processo de levantamento da literatura pertinente para o tema em estudo, nomeadamente abordagens sobre a qualidade, ensino superior em Cabo Verde, modelos de qualidade. É neste ponto que se debruçou sobre o modelo de certificação e acreditação de escolas, denominada EQUIS. Na segunda fase, procedeu-se à recolha de informação através da entrevista a um membro da direção da universidade, bem como a recolha e a análise de documentos da escola disponíveis no *site* da mesma. A recolha de todas essas informações deveu-se ao facto de querermos analisar se a universidade cumpre os requisitos propostos pelo modelo de qualidade EQUIS, levando a cabo sempre 2 abordagens distintas: analisar e identificar o que a universidade oferece, e numa segunda abordagem analisar as percepções dos *stakeholders*.

É de salientar que, o programa EQUIS baseia-se em 10 dimensões para avaliar e certificar uma escola, sendo assim, baseamo-nos nas dimensões como instrumentos de recolhas de informação. As dimensões são: Contexto e Estratégia; Programas; Estudantes; Corpo Docente; Investigação e Desenvolvimento; Educação Educativa; Contributo para a Comunidade; Recursos e Administração; Internacionalização e por último, as Ligações Empresariais.

Inicialmente, tendo em conta os pressupostos do EQUIS, apresentámos de forma sucinta cada dimensão, nomeadamente o que consiste e o que se espera de uma Instituição em cada um dos critérios. Sendo assim, efetuámos uma análise crítica para averiguar que a Universidade do Mindelo reúne as condições desejáveis para ser certificada pelo programa EQUIS.

Com base nas informações recolhidas, abordámos de forma minuciosa, dimensão por dimensão, indicando os prós e os contras da instituição em estudo em relação a cada critério. Posteriormente, no final de cada dimensão, fizemos uma análise para apurar se a Universidade em questão ultrapassava as expetativas, ou seja, se cumpria ou excedia os requisitos pressupostos pelo programa.

Através dos dados recolhidos, quer pela entrevista quer pelos documentos da universidade, apurámos que a instituição em causa é de certa forma uma referência de ensino no meio onde está

inserida, mesmo sendo uma Universidade com poucos anos de existência. Ano após ano a Universidade do Mindelo tem vindo a apostar fortemente em todos os sentidos, por forma a proporcionar um melhor ensino para os seus alunos.

Tomando como modelo de avaliação da qualidade o EQUIS, podemos concluir que a Universidade do Mindelo, em momento algum falha por completo um ou outro critério. Dessas 10 dimensões, a universidade em estudo, cumpre parcialmente em 5 dos requisitos exigidos pelo EQUIS. Estas 5 dimensões são: os programas, os estudantes, o corpo docente, os recursos e administração e a internacionalização. Das restantes dimensões cabe referir que, a Universidade do Mindelo não cumpre na íntegra as medidas exigidas em 3 critérios, sendo elas, a investigação e desenvolvimento, a educação executiva e as ligações empresariais. As únicas dimensões que a instituição em análise excede as expectativas é no contexto/estratégia e na contribuição para a comunidade.

De um modo geral, concluímos que não podemos dar um parecer concreto, eficaz sobre a Universidade do Mindelo. Ou seja, se está habilitada ou não para ser certificada pelo programa EQUIS, visto que não temos um conhecimento aprofundado do modelo, bem como também temos a noção que, os avaliadores têm os seus meios e procedimentos próprios de trabalho na avaliação e certificação de escolas. O que podemos afirmar é que a Universidade do Mindelo tem ainda um caminho a percorrer para tornar-se uma instituição de ensino superior de excelência.

Considerando as dimensões a serem avaliadas pela entidade certificadora e possuindo o conhecimento das práticas da universidade em relação a estes pontos, podemos concluir que, esta instituição cumpre parcialmente os parâmetros considerados aceitáveis pelo EQUIS.

Dos pontos avaliados os que carecem de mais atenção para serem melhorados são: a Investigação e Desenvolvimento, a Educação Executiva, Internacionalização e Ligações Empresariais. Primando pela melhoria destas dimensões, estamos a elevar o nível da universidade para patamares superiores, visto que vivemos num mundo globalizado, e nada melhor que internacionalizar. É salientar que, a internacionalização e as ligações empresariais são dos critérios com maior relevância a ter em conta pela entidade certificadora.

Implementar um sistema de avaliação da qualidade numa escola não se afigura tarefa fácil, uma vez que, este processo leva tempo e tem gastos para as instituições. Por norma estas instituições não têm tempo, nem dinheiro, mas o caminho a seguir é este sem sombra de dúvida. Ou seja, teremos de apostar em elevar os padrões de qualidade.

Sendo assim, de acordo com Abdul (2010:71), “o EQUIS vem melhorar o sistema de ensino porque obriga as escolas que queiram ser certificadas a melhorar em aspetos que não são explorados, isto porque têm custos acrescidos ou obriga a que haja uma maior envolvimento dos intervenientes da escola”.

Limitações do Estudo

A principal limitação deste estudo, prendeu-se com o facto de termos optado por uma investigação de carácter qualitativo e exploratório.

Por outro lado, fomos confrontados com outro fator que limitou o estudo, no que concerne ao facto de ter sido restringido a uma só unidade de análise, ou seja, definiu-se apenas um objeto de estudo, não optando por fazer comparações com outras instituições.

Por último, destacámos a falta de conhecimento aprofundado do modelo de estudo como outra entrave à realização desta investigação, uma vez que, não temos acesso à matriz de avaliação nem aos mecanismos e procedimentos de avaliação da EFMD.

Sugestões para futuras investigações

Para finalizar é importante deixar algumas sugestões para futuras pesquisas, com intuito de aperfeiçoar este tema e contribuir para a realização de um estudo mais aprofundado. Sendo assim, a recomendação é dar continuidade a este estudo, aplicando o modelo EQUIS às demais instituições de ensino superior do país, para que se possa ter uma noção do nível de ensino que é ministrado. Dessa forma, teríamos a possibilidade de comparar os resultados obtidos entre as diversas instituições.

Outra sugestão, passa por elevar a fasquia deste estudo, ou seja, aplicar este mesmo modelo na Universidade do Mindelo, mas optando em termos metodológicos por utilizar uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa. Utilizando uma abordagem quantitativa, teríamos a possibilidade de analisar as percepções de todos os *stakeholders* que fazem parte da escola quanto à qualidade do ensino ministrado e os serviços prestados pela universidade, através de um inquérito por questionário.

De acordo com Ganilho (2009:490), “ao finalizar considera-se este trabalho inacabado, pois existe sempre algo a acrescentar ou a atualizar. No entanto, há sempre um momento para começar e um momento para terminar as coisas”. Sendo assim, este trabalho findasse por aqui, com um sentimento de dever cumprido.

FONTES

CHEA (2012), Council For Higher Education Accreditation - An Overview of U.S. Accreditation.

EFMD (2015), Quality Improvement System - Equis Process Manual.

EFMD (2015), Quality Improvement System - Equis Standards & Criteria.

EFMD (2014), Quality Services - For international business school .

EUM (2013), Estatutos da Universidade do Mindelo, Mindelo.

Decreto-Legislativo n° 2/2010, de 7 de Maio – Revê a Lei de Bases do Sistema Educativo de Cabo Verde.

Decreto-Lei n° 22/2012, de 7 de Agosto - Estabelece o Regime de Grau e Diplomas do Ensino Superior.

Decreto-Lei n° 12/2015, de 19 de julho - Altera o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES).

Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n° 103/III/90, publicada no Boletim Oficial n.º 52 de 29/12/90).

MESCI (2013), Anuário Estatístico do Ensino Superior 2012/2013.

Plano Estratégico para a Educação (2003), Versão Zero, PROMEF, Praia: Governo de Cabo Verde.

Programa do Governo para a VIII Legislatura (2011-2016). Praia: Governo de Cabo Verde.

RAUM (2014), Regulamento Acadêmico da Universidade do Mindelo, Mindelo.

Relatório (2015), Auto-Avaliação Institucional da Universidade do Mindelo, ano base 2014, Mindelo.

BIBLIOGRAFIA

- Abdul, Romana (2010), *Análise da Qualidade da Universidade Politécnica*, Dissertação em Gestão, Lisboa, ISCTE.
- António, Nelson Santos e António Teixeira (2007), *Gestão da Qualidade - De Deming ao modelo de excelência da EFQM*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Costa, Sónia P. (2013), Passos para a Implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade numa Instituição de Ensino Superior, Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade, Porto, UFP.
- Diógenes, Jamil (2013), A Influência da EQUIS na Qualidade do Ensino Superior: uma análise nas escolas europeias de gestão, Comunicação apresentada no XIII Colóquio de Gestão Universitária em Américas, UFRN.
- Dourado, Luiz et al. (2007) (coord.), *A Qualidade da Educação: Conceitos e Definições*, Inep/MEC, Brasília-DF.
- Fields, Joseph (1993), *Total Quality for Schools: A Suggestion for American Education*, Milwaukee, Wisconsin, ASQC.
- Ganilho, Eduardo (2009), *Sistemas da Qualidade no Ensino Superior: Contributos para Modelos de Melhoria da Qualidade e Responsabilidade Social*, Dissertação de Doutoramento em Gestão, Lisboa, Universidade Aberta.
- Gomes, Napoldina S. (2012), *Liderança como fator de sucesso na gestão escolar - O caso da Escola Secundária Amor de Deus*, Dissertação de Licenciatura em Ciências de Educação, Praia, Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.
- ISO (1994), Norma NP EN ISO 8402, Quality Vocabulary, Caparica: IPQ.
- Júnior, Isnard Marshal et al. (2005), *Gestão da qualidade*, 6ª Edição, Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Lopes, Albino et al. (1989), “*Recursos Humanos e Gestão da Qualidade - Uma análise de caso*”, *Revista de Gestão*, ISCTE.
- Mainardes, Emerson W. et al. (2010), “Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade”, *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Revista Gestão.Org*, 8 (2): 279-297.
- Proitz, Tine S. et al. (2004), “Accreditation, standards and diversity: an analysis of EQUIS accreditation reports. Assessment and Evaluation in Higher Education, 29 (6), pp. 735-750.
- Sá, Paula S. et al. (2011), “Modelos de Gestão pela Qualidade Total: um contributo para a implementação de sistemas internos de garantia da qualidade nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas”, *Fórum Gestão Ensino Superior*, S.I, pp. 01- 17.
- Saraiva, Maria M. (2003), *Gestão da qualidade total - Uma proposta de implementação no Ensino Superior Europeu*, Dissertação de Doutoramento em Gestão de Operações e Tecnologias, Lisboa, ISCTE.
- Varela, Bartolomeu (2011), “*Perspetivas e Desafios atuais da Política Educativa e Curricular em Cabo Verde*”, *UNI_CV*, (7), pp. 45-65.

ANEXO A - Alunos matriculados por ano de estudos e género segundo as instituições de formação

<i>Instituição</i>	<i>Anos de Estudo</i>											
	<i>1º Ano</i>		<i>2º Ano</i>		<i>3º Ano</i>		<i>4º Ano</i>		<i>5º Ano</i>		<i>Total</i>	
	<i>MF</i>	<i>F</i>	<i>MF</i>	<i>F</i>	<i>MF</i>	<i>F</i>	<i>MF</i>	<i>F</i>	<i>MF</i>	<i>F</i>	<i>MF</i>	<i>F</i>
Universidade Pública de Cabo Verde (Uni-CV)	1434	743	1498	706	690	394	796	408	20	7	4438	2258
Universidade Jean Piaget de Cabo Verde (Uni-Piaget)	609	322	524	284	348	194	409	239	37	6	1927	1045
Universidade do Mindelo (Uni-Mindelo)	250	178	171	108	180	123	121	70	25	13	747	492
Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE)	566	366	646	395	360	216	228	144	88	66	1888	1187
Instituto Superior de Ciências Jurídicas e Sociais (ISCJS)	474	316	278	171	146	100	112	71	59	23	1069	681
Mindelo Escola Internacional de Arte (M EIA)	11	3	10	5	9	8	9	6	0	0	39	22
Universidade Lusófona de Cabo Verde Baltasar Lopes da Silva	155	87	161	101	81	53	134	83	13	6	544	330
Universidade Intercontinental de Cabo Verde (ÚNICA)	75	61	106	79	68	56	50	38	0	0	299	234
Universidade de Santiago (US)	215	141	217	120	208	122	209	127	0	0	849	510
Total	3789	2217	3611	1969	2090	1266	2068	1186	242	121	11800	6759

Fonte: Anuário Estatístico 2011/12:52 (MESCI)

ANEXO B - Evolução do número de estudantes matriculados e graduados durante o período de 2002 a 2014

M2002	M2003	M2004	M2005	M2006	M2007	M2008	M2009	M2010
230	391	442	435	494	611	710	803	802



C2002	C2003	C2004	C2005	C2006	C2007	C2008	C2009
0	14	2	93	155	61	53	64



Fonte: Documento enviado pelo Vice Presidente da Universidade do Mindelo

CURRICULUM VITAE

INFORMAÇÃO PESSOAL

Nome Adilson Jorge Pires Brites

E-mail ajpbs@iscte-iul.pt

Telemóvel (+351) 961 429 119

Data de Nascimento 26/07/1989

Nacionalidade Cabo-verdiana

FORMAÇÃO ACADÉMICA

09/2013 - Presente Mestrado em Administração Escolar
Escola de Sociologia e Políticas Públicas – ISCTE-IUL,
Lisboa

2008 – 2013 Licenciatura em Gestão Hoteleira e Turismo
Universidade do Mindelo, São Vicente, Cabo Verde

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Dezembro 2012 - Janeiro 2013 Rececionista
Hotel Boavista, Boavista, Sal Rei, Cabo Verde

COMPETÊNCIAS LINGUÍSTICAS

Língua materna Português

Outras línguas Inglês – nível B1
Francês – nível B1

OUTRAS COMPETÊNCIAS

Competências de comunicação Espírito de equipa; Capacidade de comunicação resultante de trabalhos de grupo; Fácil capacidade de adaptação a ambientes multiculturais; Dinâmica.

Competências de organização Sentido de Organização; Capacidade de liderança.

Competências técnicas Elaboração de projetos das mais diversas áreas (Competências essas, adquiridas durante a licenciatura e agora no mestrado).

Competências informáticas Conhecimentos do software Office na ótica do utilizador (word, excel, acess); Conhecimentos básicos de aplicações

gráficas (PowerPoint); Utilização de internet como ferramenta de comunicação, investigação e pesquisa.