SISTEMAS INTERNOS
DE GARANTIA DA QUALIDADE

Seminário com responsáveis das IES

Luanda – 19 Fevereiro 2019

José António Sarsfield Cabral

A3ES
Agência de Avaliação
e Acreditação
do Ensino Superior

Os sistemas internos de garantia da qualidade (SIGQ)

- Importância e significado
- Organização e funcionamento
- Auditoria e certificação

A importância dos SIGQ

Art.º 25º, Decreto Presidencial nº 203/18 de 30 de Agosto, República de Angola
(Garantia interna da qualidade)

a) "*Adoção, em função da respetiva missão, de uma* ***política de garantia de qualidade*** *dos cursos, projetos e/ou programas, bem como de* ***procedimentos adequados*** *à sua prossecução*".

b) "*O desenvolvimento, através de medidas concretas, de uma* ***cultura da qualidade e procedimentos de garantia da qualidade***".

c) "*A conceção e implementação de uma* ***estratégia interna para a melhoria da qualidade***".

O conceito estrito de Garantia da Qualidade

O conjunto das ações **planeadas e sistemáticas** que são realizadas pela instituição para ter **confiança** de que o serviço (*o ensino / aprendizagem, a investigação e o desenvolvimento)* é prestado em **conformidade** com as especificações e os requisitos.

O conceito estrito de Garantia da Qualidade (conclusão)

- A “qualidade” deverá ser **planeada** e **sistemática** - não *ad hoc*!
- A **confiança** é o ingrediente essencial, implicando que exista informação que permita:
  - evidenciar que tudo decorre normalmente de acordo com o planeado;
  - alertar precocemente quando algo vai mal.

→ **Estabilidade, procedimentos, rigor, disciplina**

O conceito alargado de Garantia da Qualidade

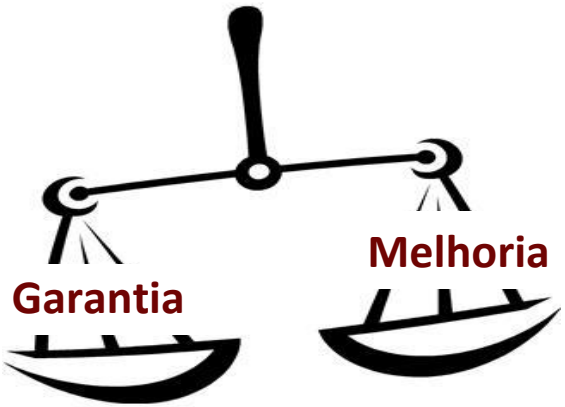
Desenvolvimento, sistematização e consolidação de **procedimentos e processos englobando os todo o ciclo de melhoria contínua** (garantia + melhoria).

O ciclo de melhoria:						
Avaliar	→	**Planear**	→	**Executar**	→	**Avaliar**

Requer liderança!

A organização e funcionamento dos SIGQ

Os SIGQ estabelecem os procedimentos e as práticas no âmbito do **conceito alargado de garantia (garantia + melhoria)**:



Estabilidade, procedimentos, rigor, disciplina

Avaliação, mudança, criatividade, autocontrolo

A organização e funcionamento dos SIGQ

Cultura da Qualidade

A "Qualidade" só se instala verdadeiramente quando assume o estatuto de uma **Cultura da Qualidade,** o que implica:

- Um **forte compromisso** com os valores e os princípios da Qualidade;
- **Valores partilhados** por todos os atores da organização, aos diferentes níveis hierárquicos.
- uma **atitude de permanente superação e melhoria** a todos os níveis, baseada na monotorização e na avaliação dos processos e dos seus resultados.

Os SIGQ podem ser uma excelente contribuição para uma cultura da qual

A organização e funcionamento dos SIGQ no Ensino Superior

Contudo:

Um dos factos que tem afetado o sucesso dos SIGQ no Ensino Superior é serem concebidos frequentemente como entidades autónomas, separadas do sistema de gestão das instituições.

Uma verdadeira cultura da qualidade só se alcança quando os procedimentos de garantia e melhoria da qualidade estão embebidos, e até se confundem, com os procedimentos de gestão.

Processo de Certificação dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade (SIGQ)

(No caso de Português/A3ES o processo é voluntário)

- Autoavaliação (do SIGQ).
- Auditoria externa por uma Comissão de Avaliação.
- Decisão (sobre a acreditação) pelo Conselho de Administração da A3ES, tendo em consideração o relatório de Avaliação da CAE e o respetivo parecer.

Organização idêntica à previsto no Art.º 18, Decreto Presidencial nº 203/18 de 30 de Agosto, República de Angola

Documentos de suporte à Certificação dos SIGQ – A3ES

- **Guião para Autoavaliação das Instituições**
  https://www.a3es.pt/sites/default/files/Guião%20Autoavaliação_ASIGQ_PT_V1.2_Dez2018.pdf

- **Manual para o Processo de Auditoria** (externa)
  https://www.a3es.pt/sites/default/files/Manual%20Auditoria_PT_V1.3_Dez2018.pdf

- **Guião para elaboração do Relatório de Auditoria** (externa)
  https://www.a3es.pt/sites/default/files/Guião%20Relatório%20CAE_ASIGQ_PT_V1.2_Dez2018.pdf

- **Referenciais para os SIGQ**
  https://www.a3es.pt/sites/default/files/Referenciais%20ASIGQ_PT_V1.2_Out2016.pdf
  Baseados nas *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG)
  https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

O Relatório de Autoavaliação das Instituições –A3ES

- Inclui itens de natureza descritiva
  - Descrição muito sintética da Instituição;
  - Anexa o respetivo Manual da Qualidade ou documento equivalente.
- Inclui itens de natureza analítica
  - Autoapreciação, fundamentada, em relação a cada item (de acordo com o guião de autoavaliação).
  - Análise SWOT do respetivo SIGQ.
  - Identificação de áreas de melhoria do SIGQ e medidas corretivas iniciadas ou implementadas.
  - Identificação de áreas de melhoria da instituição e impacto estimado.
- Indicação de documentação relevante com acesso *on-line*.

Auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES

- Auditoria efetuada por uma Comissão e Avaliação Externa (CAE) com 5 a seis membros:

  - Presidente da Comissão, com experiência de liderança a nível de topo numa instituição de ensino superior e com experiência em avaliação
  - um a dois professores ou especialistas com experiência em gestão e em avaliação;
  - um especialista estrangeiro, perito em avaliação;
  - um estudante com experiência em avaliação;
  - um Gestor de Procedimentos, pertencente à A3ES, que secretaria a Comissão.

Auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES

Princípios orientadores

- **Respeito pela autonomia institucional**
  A qualidade e a garantia da qualidade são, em primeiro lugar, responsabilidade das próprias instituições de ensino superior! Compete a cada IES a definição da sua política para a garantia da qualidade.

- **Envolvimento das partes interessadas**
  Preocupação com a aceitação social do modelo e promoção da participação das partes interessadas.

- **Combate à criação de burocracia**
  Preocupação em limitar a criação de carga burocrática sem valor acrescentado.

Auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES

Âmbito

- Estratégia institucional para a garantia da qualidade
- Processos e os procedimentos de garantia da qualidade
- Eficácia do SIGQ

→ **Com base em evidência objetiva!**

Auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES

Sete objetivos específicos

1. Análise da política institucional para a qualidade.
2. Apreciar se a implementação do SIGQ contempla, de forma clara e objetiva, a definição e documentação dos objetivos, funções e atores do sistema interno de garantia da qualidade.
3. Apreciar se estão definidos e como estão organizados dos níveis de responsabilidades daqueles atores.

Auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES

Sete objetivos específicos (conclusão)

4. Avaliar os processos e procedimentos utilizados pela instituição para a manutenção e melhoria da qualidade do ensino e das demais atividades.
5. Avaliar se o sistema funciona de acordo com os procedimentos instituídos.
6. Avaliar se o sistema produz informação útil e relevante para a melhoria da instituição.
7. Avaliar se é utilizada essa informação para gerar medidas efetivas para a melhoria contínua da qualidade das atividades desenvolvidas e respetivos resultados.

Auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES

Estes objetivos da auditoria correspondem **às sete áreas específicas de análise** suportadas por **treze referenciais**.

- **Referenciais para os SIGQ**
  https://www.a3es.pt/sites/default/files/Referenciais%20ASIGQ_PT_V1.2_Out2016.pdf

A3ES
Agência de Avaliação
e Acreditação
do Ensino Superior

Referenciais para os SIGQ - A3ES

- **Política para a garantia da qualidade**

  Referencial 1 – Adoção de política para a garantia da qualidade e persecução de objetivos de qualidade

- **Garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional**

  Referencial 2 - Conceção e aprovação da oferta formativa

  Referencial 3 - Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante

  Referencial 4 - Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação

  Referencial 5 - Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos

  Referencial 6 - Investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível

  Referencial 7 - Colaboração interinstitucional e com a comunidade

  Referencial 8 - Internacionalização

Critérios de Avaliação na auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES

A avaliação expressa o grau de desenvolvimento do SIGQ:

- Desenvolvimento insuficiente
- Desenvolvimento parcial
- Desenvolvimento substancial
- Desenvolvimento muito avançado

Critérios de Avaliação na auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES (continuação)

A decisão favorável de certificação implica:

- **Inexistência** de áreas com apreciação de **desenvolvimento insuficiente**.
- Apreciação de **desenvolvimento substancial** pelo menos nas áreas de:

  - Política para a garantia da qualidade;

  - Ensino e aprendizagem.
- **No máximo** quatro áreas com apreciação de **desenvolvimento parcial.** *(O que, em princípio conduz à certificação condicionada)*

Critérios de Avaliação na auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES (continuação)

Exemplo de "desenvolvimento substancial":

- **Política institucional para a garantia da qualidade**
  - A política institucional para a qualidade e a sua concretização num SIGQ eficaz, que constitui um todo articulado, estão definidos e documentados de forma clara e objetiva.
  - O sistema cobre a maioria das atividades da instituição e é substancialmente conforme com a Parte 1 dos ESG.
  - Existem evidências claras sobre a eficácia do sistema.

Critérios de Avaliação na auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES (conclusão)

Exemplo de "desenvolvimento muito avançado":

- **Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e a gestão estratégica (órgãos de governação e gestão) da instituição**
  - A garantia da qualidade é parte natural e integrante das atividades da instituição e da sua gestão estratégica. Os órgãos de gestão apoiam o sistema.
  - São apresentadas evidências consistentes de que a informação é sistematicamente utilizada para a gestão do funcionamento da instituição, bem como para a monitorização e melhoria do seu desempenho-.

Critérios de Avaliação na auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES

ÁREA DE ANÁLISE	CRITÉRIOS DE APRECIAÇÃO*			
	Desenvolvimento insuficiente	**Desenvolvimento parcial**	**Desenvolvimento substancial**	**Desenvolvimento muito avançado**
1. Política institucional para a garantia da qualidade (***Referencial 1***)	A estratégia institucional para a qualidade e os atores e níveis de responsabilidades do sistema de qualidade não estão definidos e/ou documentados. Os procedimentos de garantia da qualidade na instituição estão instituídos de forma casuística e isolada, sem obedecerem a uma ideia clara para a organização do sistema.	A estratégia institucional para a qualidade e os atores e níveis de responsabilidades do sistema de qualidade estão definidos e documentados, mas de forma não suficientemente clara e objetiva. Existem procedimentos de garantia da qualidade em relação a algumas das atividades da instituição, mas a conceção do funcionamento do sistema está insuficientemente desenvolvida.	A política institucional para a qualidade e a sua concretização num SIGQ eficaz, que constitui um todo articulado, estão definidos e documentados de forma clara e objetiva. O sistema cobre a maioria das atividades da instituição e é substancialmente conforme com a Parte 1 dos ESG. Existem evidências claras sobre a eficácia do sistema.	Para além do critério anterior, a documentação e a definição de responsabilidades estão muito bem organizadas, com visibilidade nas páginas das unidades orgânicas, contribuindo para a promoção do sistema no seu todo. O sistema cobre todas as atividades nucleares da instituição e contempla a definição explícita de objetivos de qualidade em relação a essas atividades.

Critérios de Avaliação na auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES

ÁREA DE ANÁLISE	CRITÉRIOS DE APRECIAÇÃO*			
	Desenvolvimento insuficiente	**Desenvolvimento parcial**	**Desenvolvimento substancial**	**Desenvolvimento muito avançado**
2. Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade: **2.1** Ensino e aprendizagem (***Referenciais 2 a 5***) **2.2** Investigação e desenvolvimento /investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível (***Referencial 6***) **2.3** Colaboração interinstitucional e com a comunidade (***Referencial 7***) **2.4** Políticas de gestão do pessoal (***Referencial 9***) **2.5** Serviços de apoio (***Referenc. 10***) **2.6** Internacionalização (***Referenc. 8***)	Verifica-se uma das seguintes situações: - Não existem procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação; - Existem procedimentos, mas a informação gerada não é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade, ou esses procedimentos não conseguem identificar instâncias de qualidade deficiente.	Existem alguns procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação, mas a informação recolhida é apenas usada casuisticamente. Os processos de garantia da qualidade são suficientes para identificar instâncias de qualidade deficiente, embora o seu objetivo seja essencialmente o de manter o nível de qualidade existente.	Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. A maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. Instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança.	Existem todos os procedimentos essenciais para a garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. A informação é usada de uma forma sistemática e são apresentadas evidências consistentes de que esse uso é orientado para a melhoria contínua do ensino e demais atividades. Instâncias de qualidade deficiente são sistematicamente detetadas e tratadas de forma eficaz, estando instalados mecanismos eficazes de acompanhamento dos planos de ação para melhoria. A cultura organizacional apoia a inovação e a conceção e implementação de novas ideias.

Critérios de Avaliação na auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES

ÁREA DE ANÁLISE	CRITÉRIOS DE APRECIAÇÃO*			
	Desenvolvimento insuficiente	**Desenvolvimento parcial**	**Desenvolvimento substancial**	**Desenvolvimento muito avançado**
3. Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e a gestão estratégica (órgãos de governação e gestão) da instituição (***Referencial 1***)	A articulação não existe ou é incipiente.	Existe articulação, mas esta não promove de forma adequada a melhoria da gestão estratégica.	O sistema de garantia da qualidade está interligado com as atividades e gestão estratégica da instituição, representa um contributo para a prestação de contas e assegura os valores éticos e a integridade académica. A informação gerada é utilizada para o desenvolvimento da instituição. São apresentadas evidências dessa interligação, bem como da monitorização e melhoria do desempenho da instituição.	A garantia da qualidade é parte natural e integrante das atividades da instituição e da sua gestão estratégica. Os órgãos de gestão apoiam o sistema. São apresentadas evidências consistentes de que a informação é sistematicamente utilizada para a gestão do funcionamento da instituição, bem como para a monitorização e melhoria do seu desempenho.
4. Participação das partes interessadas, internas e externas, nos processos de garantia da qualidade (***Referencial 1***)	Não existe participação visível da maioria das partes interessadas no sistema de garantia da qualidade.	As formas de participação estão conceptualizadas, mas algumas das partes interessadas internas ou externas (estudantes, docentes e investigadores, serviços de apoio, administração, antigos alunos, empregadores) não participam no sistema.	Existe uma participação ativa no sistema por parte de estudantes e do pessoal da instituição. As partes interessadas externas também participam nos processos de garantia da qualidade.	Todos os atores internos participam ativa e empenhadamente no sistema, não só em termos formais, mas também na prática. São apresentadas evidências consistentes de que os parceiros externos estão igualmente envolvidos e têm um papel relevante no sistema.
5. Gestão da informação – mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação e sua utilização em processos de tomada de decisão (***Referencial 11***)	Verifica-se uma destas situações: - Vários atores internos não são incluídos na recolha de informação; - A recolha de informação não obedece a procedimentos predefinidos; - Não existe divulgação de informação no interior da instituição.	A informação recolhida é divulgada de forma não sistemática. As necessidades de informação por parte de vários atores internos não são suficientemente tomadas em consideração.	O sistema gera informação relevante para os processos de tomada de decisão, que é dada a conhecer de forma sistemática aos diferentes atores internos.	A instituição dispõe de procedimentos bem estabelecidos para a recolha, tratamento e análise de informação orientada aos diferentes atores internos. São apresentadas evidências consistentes de que, nas suas comunicações internas, a instituição se focaliza ativamente na qualidade.

A3ES
Agência de Avaliação
e Acreditação
do Ensino Superior

Critérios de Avaliação na auditoria (externa) **dos SIGQ** – A3ES (conclusão)

ÁREA DE ANÁLISE	CRITÉRIOS DE APRECIAÇÃO*			
	Desenvolvimento insuficiente	**Desenvolvimento parcial**	**Desenvolvimento substancial**	**Desenvolvimento muito avançado**
6. Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas (***Referencial 12***)	A perspetiva dos parceiros externos não é considerada no sistema de garantia da qualidade e/ou não lhes é fornecida a informação prevista na lei.	A perspetiva dos parceiros externos foi considerada no planeamento do sistema, mas não de forma consistente. Existe divulgação externa de informação, mas não de forma suficientemente adequada e sistemática.	A instituição identificou as partes interessadas externas e tomou em consideração as suas necessidades de informação. Os resultados gerados pelo sistema de garantia da qualidade estão disponíveis para os principais parceiros e partes interessadas.	A política institucional para a comunicação externa está ativamente focalizada na qualidade. São apresentadas evidências consistentes de que a informação divulgada é atualizada, objetiva e transparente, e obedece a finalidades bem definidas em função das diversas partes interessadas.
7. Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade (***Referencial 1***)	A instituição não dispõe de mecanismos suficientemente estabelecidos para a monitorização e desenvolvimento do sistema de garantia da qualidade.	Existe monitorização do sistema, mas de forma casuística, sem contributo efetivo para a sua melhoria.	A instituição monitoriza o funcionamento do sistema de garantia da qualidade. As ações para melhoria do sistema são regularmente planeadas e estão documentadas.	São apresentadas evidências consistentes de que a instituição monitoriza, avalia e melhora sistematicamente o funcionamento do sistema e acompanha de forma abrangente os seus impactos e consequências.

Síntese das apreciação do estado de desenvolvimento dos SIGQ (por área de análise, 21 SIGQ auditados até 2019)

Área de análise	Nível de desenvolvimento		
	Parcial	Substancial	Muito Avançado
1 - A política institucional para a qualidade	2	16	3
2.1 - O ensino e aprendizagem		20	1
2.2 - A investigação e desenvolvimento / investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível	10	11	
2.3 - A colaboração interinstitucional e com a comunidade	12	9	
2.4 - As políticas de gestão de pessoal	3	17	1
2.5 - Os serviços de apoio	3	18	
2.6 - A internacionalização	5	16	
3 - A articulação com os órgãos de governação e gestão	1	20	
4 - A participação das partes interessadas	5	16	
5 - O sistema de informação	3	15	3
6 - A publicação de informação	4	16	1
7 - A meta-avaliação do sistema	1	20	
8 - O sistema, apreciado no seu todo	2	19	
Totais	51	213	9

Notas finais

SIGQ: burocracia ou melhoria contínua?

- A garantia de qualidade **não se deverá converter num fardo burocrático**, destruindo o potencial de criatividade e melhoria das instituições.
- A formalização de procedimentos cria sempre alguma burocracia associada. Mas se tais procedimentos forem bem concebidos, **essa burocracia será positiva,** na medida em que "liberta" e "alivia" os atores de preocupações e de falhas!
- O sistema deverá contemplar **não só a vertente ligada aos procedimentos de controlo e de verificação da conformidade**, mas, também, promover **rotinas de melhoria da qualidade**!

Notas finais (continuação)

SIGQ: condições para serem bem sucedidos

- Criar **procedimentos simples** e ágeis (apesar de **eficazes e consequentes**) e **integrá-los nas tarefas correntes**, permitindo formatar, normalizar e estabilizar rotinas e boas práticas.

- **Consolidar e sistematizar mecanismos de autoconhecimento**: recolha, análise e divulgação de informação detalhada (incluindo indicadores qualitativos e quantitativos) sobre o desempenho da Instituição nos seus principais domínios de atividade (ensino, investigação, prestação de serviços à comunidade, etc.).

Notas finais (conclusão)

SIGQ: condições para serem bem sucedidos

- **Envolver todos os atores relevantes da instituição**, promovendo o sentido de pertença, a apropriação e a coresponsabilização da comunidade académica.

- **Não serem entendidos como uma imposição** das lideranças académicas ou do poder político, ou ainda como uma área específica de atividade pertencente a um "gabinete de garantia da qualidade".

Muito obrigado pela atenção

Contacto

José A. Sarsfield Cabral
sarsfield.cabral@a3es.pt
www.a3es.pt