



---

**Análise SWOT do Ensino Superior Português: oportunidades, desafios e estratégias de qualidade**

**Autor(es):** Comissão Setorial para a Educação e Formação; Grupo de Trabalho para a Gestão da Qualidade no Ensino Superior

**Publicado por:** Imprensa da Universidade de Coimbra

**URL persistente:** URI:<http://hdl.handle.net/10316.2/33292>

**DOI:** DOI:<http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0830-3>

**Accessed :** 29-May-2015 11:37:55

---

A navegação consulta e descarregamento dos títulos inseridos nas Bibliotecas Digitais UC Digitalis, UC Pombalina e UC Impactum, pressupõem a aceitação plena e sem reservas dos Termos e Condições de Uso destas Bibliotecas Digitais, disponíveis em <https://digitalis.uc.pt/pt-pt/termos>.

Conforme exposto nos referidos Termos e Condições de Uso, o descarregamento de títulos de acesso restrito requer uma licença válida de autorização devendo o utilizador aceder ao(s) documento(s) a partir de um endereço de IP da instituição detentora da supramencionada licença.

Ao utilizador é apenas permitido o descarregamento para uso pessoal, pelo que o emprego do(s) título(s) descarregado(s) para outro fim, designadamente comercial, carece de autorização do respetivo autor ou editor da obra.

Na medida em que todas as obras da UC Digitalis se encontram protegidas pelo Código do Direito de Autor e Direitos Conexos e demais legislação aplicável, toda a cópia, parcial ou total, deste documento, nos casos em que é legalmente admitida, deverá conter ou fazer-se acompanhar por este aviso.



CS/11 - COMISSÃO SETORIAL  
PARA A EDUCAÇÃO E  
FORMAÇÃO

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

GT2 - GRUPO DE TRABALHO  
PARA A GESTÃO DA  
QUALIDADE NO ENSINO  
SUPERIOR

# ANÁLISE SWOT DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS:

OPORTUNIDADES, DESAFIOS E  
ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE



**EDIÇÃO**

Imprensa da Universidade de Coimbra  
Email: [imprensauc@ci.uc.pt](mailto:imprensauc@ci.uc.pt)  
URL: [http://www.uc.pt/imprensa\\_uc](http://www.uc.pt/imprensa_uc)  
Vendas online: <http://livrariadaimprensa.uc.pt>

**COORDENAÇÃO EDITORIAL**

Imprensa da Universidade de Coimbra

**CONCEPÇÃO GRÁFICA**

António Barros

**PRÉ-IMPRESSÃO**

Mickael Silva

**ISBN DIGITAL**

978-989-26-0830-3

**DOI**

<http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0830-3>

CS/11 - COMISSÃO SETORIAL  
PARA A EDUCAÇÃO E  
FORMAÇÃO

IMPrensa DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

GT2 - GRUPO DE TRABALHO  
PARA A GESTÃO DA  
QUALIDADE NO ENSINO  
SUPERIOR

# ANÁLISE SWOT DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS:

## OPORTUNIDADES, DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE

(Página deixada propositadamente em branco)

## SUMÁRIO

PREFÁCIO .....	7
CS/11 - COMISSÃO SETORIAL PARA A EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO .....	9
<b>GRUPO DE TRABALHO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE</b>	
<b>NO ENSINO SUPERIOR – GT2 .....</b>	<b>11</b>
Missão.....	11
Visão.....	11
Valores .....	12
Quem somos.....	13
Trabalho desenvolvido em 2013 .....	15
<b>ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>17</b>
Objetivo do GT2 em 2013.....	17
Enquadramento.....	17
Metodologia de trabalho.....	19
<b>AMBIENTE EXTERNO .....</b>	<b>21</b>
O que são ameaças e oportunidades?.....	21
Contributos iniciais.....	22
Enquadramento: o contexto do Ensino Superior português.....	23
Ameaças e oportunidades identificadas .....	27
Palavras-chave.....	28
<b>AMBIENTE INTERNO .....</b>	<b>29</b>

O que são pontos fortes e pontos fracos?.....	29
Contributos iniciais.....	29
Enquadramento.....	30
Pontos fortes e fracos identificados.....	31
Palavras-chave.....	33
ENRIQUECIMENTO DA ANÁLISE SWOT .....	35
Realização do inquérito aos estudantes .....	35
Encontro do GT2 .....	35
ANÁLISE SWOT – RESULTADO FINAL .....	40
Ambiente interno e externo.....	40
Matriz SWOT – sugestões de ação .....	41
QUALIDADE E OPORTUNIDADES NO ENSINO SUPERIOR .....	43

## PREFÁCIO

A evolução do Ensino Superior português tem sido, ao longo das últimas décadas, pautada por amplas e profundas alterações. Em Portugal, desde a década de setenta do século XX, destaca-se o crescimento exponencial do sistema, traduzido no aumento do número de Instituições de Ensino Superior e no aumento, em número e diversidade, da capacidade instalada com a criação de novos programas e ciclos de estudo e novas áreas de formação. Destaca-se ainda a implementação do processo de Bolonha; a mudança do perfil socioeconómico dos estudantes e da sua situação perante o mercado de trabalho e, mais recentemente, o impacto da crise financeira no financiamento do sistema. Tendências gerais como a globalização e a democratização do acesso ao Ensino Superior, ou contextos específicos como o aumento da taxa de abandono escolar e a pressão para a empregabilidade dos diplomados, carecem de análise e reflexão com vista à adoção de medidas conjuntas ou institucionais para adequação de instrumentos e/ou princípios.

Na avaliação que faz do sistema de Ensino Superior português em 2006, a OCDE refere que os próximos passos deverão ser dados no sentido de fazer um melhor e mais eficiente uso dos recursos já existentes e não no sentido da expansão ou alargamento da rede, sugerindo que o caminho passará por uma maior consolidação da rede já existente. A rede das Instituições de Ensino Superior em Portugal parece estar sob fogo, numa agenda onde as palavras “reorganização”, “racionalização” e “integração” têm prevalecido face a outras não menos relevantes como “internacionalização”, “externalização” ou “Qualidade”, etc.

Neste cenário, urge refletir sobre o sistema de Ensino Superior existente no país, com um campo de visão alargado ao desenvolvimento de ações estratégicas que visem o fim último que, acredito, será partilhado por todas as instituições, independentemente da sua natureza: um Ensino Superior coeso, de maior qualidade, em constante melhoria e aperfeiçoamento, cujo mérito seja reconhecido além-fronteiras.

Alicerçada nestas preocupações, a obra aqui apresentada consubstancia o trabalho realizado pelo GT2 – Grupo de Trabalho para Gestão de Qualidade no Ensino Superior da Comissão Setorial para a Educação e Formação (CS/11), cuja mais-valia se traduz na construção de uma visão e reflexão partilhada pelas Instituições de Ensino Superior, públicas e privadas, representadas no Grupo. Não tendo a pretensão de ser uma obra fechada nem um manual teórico, aspira a lançar pistas e estratégias a seguir para melhorar o sistema do Ensino Superior, no percurso das instituições que nele reveem a sua utilidade.

Do trabalho desenvolvido pelo Grupo, uma ilação comum se pode retirar, como mote para atuação futura: um aumento da cooperação entre instituições possibilitará um reforço das redes colaborativas no sistema, aumentando a qualidade do Ensino Superior.

*Margarida Mano*  
*Vice-Reitora da Universidade de Coimbra*

## **CS/11 – COMISSÃO SETORIAL PARA A EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO**

A Comissão Setorial para a Educação e Formação (CS/11), com o enquadramento legal atualmente previsto no Decreto-Lei n.º 71/2012 de 21 de março, foi criada em novembro de 1996, no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ), tendo iniciado a sua atividade em fevereiro de 1997.

### **A CS/11 tem como missão:**

- Analisar os vetores influentes da qualidade nas instituições de Educação e Formação;
- Promover e dinamizar sistemas e metodologias que permitam o planeamento, a gestão, a avaliação e a melhoria do desempenho das Instituições de Educação e Formação.

A CS/11 desenvolve a sua atividade no âmbito do Instituto Português da Qualidade e tem um projeto que visa identificar, analisar e disseminar os referenciais e as práticas de qualidade nas instituições de ensino e formação profissional.

100ª Reunião da CS/11

## **Composição:**

A CS/11 é constituída por cerca de 30 membros representantes de diversas entidades, nomeadamente associações, escolas e outros organismos e instituições do setor da Educação e Formação.

Mensalmente são realizadas reuniões com todos os elementos da comissão e, paralelamente, constituídos grupos de trabalho responsáveis pela dinamização de temáticas específicas sobre a qualidade na Educação e Formação.

A CS/11 é constituída pelos seguintes grupos de trabalho:

- GT1 – Educação e Formação
- **GT2 – Ensino Superior**
- GT3 – Website e Comunidade Virtual

## **GRUPO DE TRABALHO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR – GT2**

**O Grupo de Trabalho para a Gestão da Qualidade no Ensino Superior (GT2) é um dos 3 grupos constituintes da Comissão Setorial para a Educação e Formação (CS/11).**

O grupo tem como principal objetivo informar, despertar o entusiasmo, e promover a adesão a boas práticas na área da Gestão da Qualidade no Ensino Superior, através da difusão de informação junto das comunidades académica e científica.

### **Missão**

- Analisar os vetores influentes da qualidade nas instituições de Ensino Superior portuguesas;
- Promover e dinamizar sistemas e metodologias que permitam o planeamento, a gestão, a avaliação e a melhoria do desempenho das Instituições de Ensino Superior.

### **Visão**

Ser um grupo de referência na área da qualidade no Ensino Superior português.

## Valores

- **Respeito e Confiança:** impulsores de uma relação autêntica entre os elementos do grupo, permitem o estabelecimento e manutenção de um relacionamento duradouro, que estimula o trabalho em equipa e a troca de experiências;
- **Solidariedade e Partilha:** dinamizando parcerias e promovendo a reflexão crítica, a partilha de ideias e experiências, estes valores sustentam uma atitude participativa e de interajuda entre os elementos do GT2;
- **Qualidade e Inovação:** com estes valores em mente, procuramos em cada momento novas respostas, diferentes estratégias e novos modos de trabalhar que possam contribuir para a melhoria contínua do Ensino Superior português.

## QUEM SOMOS

Instituição	Representante	Contacto
Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa <b>Coordenação do GT2</b>	Alexandra Sevinate Pontes <b>Coordenadora</b> Marta Pile <b>Coordenadora Adjunta</b>	<a href="mailto:alexandra.pontes@tecnico.ulisboa.pt">alexandra.pontes@tecnico.ulisboa.pt</a> <a href="mailto:marta.pile@tecnico.ulisboa.pt">marta.pile@tecnico.ulisboa.pt</a>
Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)	Madalena Fonseca	<a href="mailto:madalena.fonseca@a3es.pt">madalena.fonseca@a3es.pt</a>
Escola Superior de Educação Paula Frassinetti	José Luís Gonçalves    (Paula de Medeiros)	<a href="mailto:joseluis@esepf.pt">joseluis@esepf.pt</a> <a href="mailto:pcristinacpmedeiros@gmail.com">pcristinacpmedeiros@gmail.com</a>
Instituto Piaget	Marlene Vale da Silva	<a href="mailto:pres.conselhodirectivo@lisboa.ipiaget.org">pres.conselhodirectivo@lisboa.ipiaget.org</a>
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Ana Sofia Rodrigues	<a href="mailto:qualidade@ipvc.pt">qualidade@ipvc.pt</a>
Instituto Politécnico do Porto	Cristina Pinto da Silva	<a href="mailto:csilva@sc.ipp.pt">csilva@sc.ipp.pt</a>
Associação Portuguesa do Ensino Superior Privado (APESP), Instituto Superior D. Afonso III	Ventura de Mello-Sampayo	<a href="mailto:vsampayo@gmail.com">vsampayo@gmail.com</a>
Instituto Superior de Paços de Brandão	Pedro Valente	<a href="mailto:gaq@ispab.pt">gaq@ispab.pt</a>
IPAM, the Marketing School	Henrique Pires	<a href="mailto:hpires@ipam.pt">hpires@ipam.pt</a>
Universidade Europeia   Laureate International Universities	José Reis	<a href="mailto:jose.reis@europeia.pt">jose.reis@europeia.pt</a>
Universidade Aberta	Carla Farinha	<a href="mailto:carla.farinha@uab.pt">carla.farinha@uab.pt</a>
Universidade Autónoma de Lisboa	João Vela Bastos	<a href="mailto:jbastos@universidade-autonoma.pt">jbastos@universidade-autonoma.pt</a>
Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas	Cristina Salgado	<a href="mailto:csalgado@fch.ucp.pt">csalgado@fch.ucp.pt</a>
Universidade da Beira Interior	Luís Lourenço	<a href="mailto:lourenco@ubi.pt">lourenco@ubi.pt</a>
Universidade de Aveiro	Gillian Moreira	<a href="mailto:gillian@ua.pt">gillian@ua.pt</a>
Universidade de Coimbra	Margarida Mano	<a href="mailto:mimano@fe.uc.pt">mimano@fe.uc.pt</a>
Universidade de Lisboa	Valentina Oliveira	<a href="mailto:qualidade@reitoria.ul.pt">qualidade@reitoria.ul.pt</a>
Universidade do Minho	Isabel Santos	<a href="mailto:sec-gdias@reitoria.uminho.pt">sec-gdias@reitoria.uminho.pt</a>
Universidade Lusófona	Célia Pires	<a href="mailto:celia.pires@ulusofona.pt">celia.pires@ulusofona.pt</a>
Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia	Ana Falcão    Catarina Silva Pinto	<a href="mailto:ana.falcao@unl.pt">ana.falcao@unl.pt</a>    <a href="mailto:cpinto@unl.pt">cpinto@unl.pt</a>
Universidade Portucalense	Maria das Dores Formosinho	<a href="mailto:mformosinhosanches@gmail.com">mformosinhosanches@gmail.com</a>
Universidade Técnica de Lisboa (Reitoria)	Luísa Neves	<a href="mailto:neves@reitoria.utl.pt">neves@reitoria.utl.pt</a>

O GT2 agradece a colaboração especial neste projeto dos estagiários da Universidade de Coimbra Helena Rolas e Ricardo Mendes.

Nota: atualizado em junho de 2013.



APESP

A3ES

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior



PAULA FRASSINETTI



THE MARKETING SCHOOL



Universidade da Beira Interior



ISPA B



• U



TÉCNICO LISBOA

• C



Instituto Politécnico de Viana do Castelo



universidade de aveiro



INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



Universidade Europeia

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES



UNIVERSIDADE DE LISBOA



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS



UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA



UNIVERSIDADE ABERTA [www.uab.pt](http://www.uab.pt)



Instituto PIAGET



Universidade do Minho



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

## **Trabalho desenvolvido em 2013**

### **Dinamização de debates internos**

#### **Fases de elaboração do Plano e Manual da Qualidade numa IES: IPAM ISEG**

Henrique Pires e Vítor Palmela Ramos, fevereiro de 2013

#### **Auditorias A3ES**

Marta Pile, abril de 2013

#### **Análise SWOT do Ensino Superior Português – Ambiente externo**

Pedro Lourtie, abril de 2013

#### **Análise SWOT do Ensino Superior Português – Ambiente interno**

António Câmara, maio de 2013

#### **A Qualidade no Ensino Superior: que sugestões? *Benchmarking* da CS11**

Helena Rolas e Ricardo Mendes, sessão de julho de 2013

#### **Apresentação do e-book “Aferição da Qualidade no Ensino Superior. Exemplos de Boas Práticas”**

Alexandra Sevinate Pontes e Marta Pile, sessão de setembro de 2013

### **Sessão temática**

#### **Encontro “Análise SWOT do Ensino Superior Português: Oportunidades, Desafios e Estratégias de Qualidade”**

IPAM, Porto, 13 de novembro de 2013

**Conheça os pormenores à frente.**

(Página deixada propositadamente em branco)

## **ANÁLISE SWOT**

### **Objetivo do GT2 em 2013**

No ano de 2013 o GT2 assumiu como objetivo desenvolver uma Análise SWOT do Ensino Superior português.

Com esta análise, o GT2 pretendeu construir uma ferramenta de diagnóstico que ajudasse a uma avaliação do sistema de Ensino Superior em Portugal, bem como à definição de algumas ações e estratégias a seguir neste contexto.

A Análise SWOT construída pelo GT2:

- facilita a avaliação de uma determinada área – Ensino Superior;
- permite identificar possíveis áreas de melhoria;
- incentiva a reflexão e o desenvolvimento de um processo de introspeção/autoavaliação.

### **Enquadramento**

A **Análise SWOT** é um meio de diagnóstico estratégico integrado no processo de melhoria contínua que facilita a avaliação de uma determinada área – Ensino Superior.

**SWOT** é uma sigla que contém as iniciais, em inglês, dos termos: pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

Reflete uma perspectiva global da situação em que se encontra determinada organização, permitindo a identificação de estratégias e ações de melhoria, auxiliando assim à definição da estratégia da mesma.

A **Análise SWOT** pressupõe a divisão do ambiente em duas partes: ambiente interno e ambiente externo.

O ambiente interno é influenciável e gerido pela organização e é caracterizado por pontos fortes e por pontos fracos. Quanto ao ambiente externo, contém elementos que não podem ser previstos ou controlados pela organização, pelo que a sua análise permite a identificação de tendências que se traduzem em oportunidades e ameaças.

A Análise SWOT relaciona os pontos fortes e pontos fracos de uma instituição com as oportunidades e ameaças do seu meio envolvente.

Assim, e de forma resumida, pode dizer-se que a Análise SWOT visa essencialmente:

- atenuar os pontos fracos;
- reforçar os pontos fortes;
- aproveitar as oportunidades;
- olhar para as ameaças como potenciais oportunidades.

## Metodologia de trabalho

A análise SWOT foi elaborada em três passos:

- Passo 1 Análise do **ambiente externo** do Ensino Superior: ameaças e oportunidades
- Passo 2 Análise das Instituições de Ensino Superior enquanto **organizações complexas**: pontos fortes e pontos fracos
- Passo 3 Cruzamento de **sugestões / ações**: análise SWOT

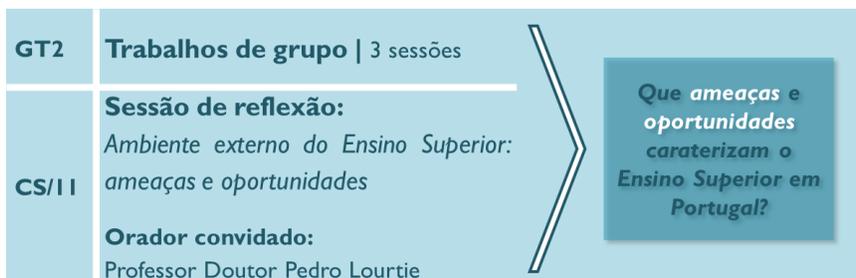
No total ocorreram 8 sessões de trabalho do GT2 para elaboração da Análise SWOT do Ensino Superior português. Além das sessões de trabalho do grupo, realizaram-se 3 sessões de reflexão (uma para cada passo da metodologia).

Para a prossecução desta metodologia, constituíram-se dois grupos de trabalho, de acordo com a natureza das Instituições de Ensino Superior (IES): pública e privada.

Os dois grupos realizaram uma reflexão crítica e discussão, e o resultado das mesmas foi depois confrontado com o objetivo último de criar uma matriz única para IES públicas e privadas, embora se tenham tido em conta algumas especificidades das duas realidades.

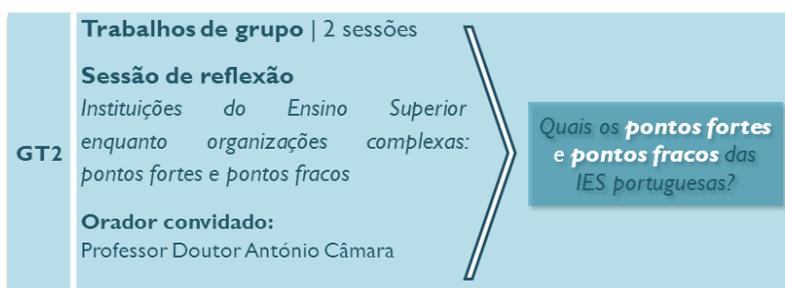
### Passo 1

No que diz respeito ao primeiro passo, correspondente à análise do ambiente externo, realizaram-se 3 sessões com trabalhos de grupo do GT2. Realizou-se ainda 1 sessão de reflexão dinamizada pelo Professor Doutor Pedro Lourtie na reunião Plenária da CS/11, sob o mote: **Que ameaças e oportunidades caracterizam o Ensino Superior em Portugal?**.



## Passo 2

Relativamente ao segundo passo, análise do ambiente interno, foram realizadas 2 sessões com trabalhos de grupo do GT2 e uma sessão de reflexão denominada **Instituições do Ensino Superior enquanto organizações complexas: pontos fortes e pontos fracos**, dinamizada pelo Professor Doutor António Câmara. A análise do ambiente interno permitiu, assim, identificar quais os pontos fortes e pontos fracos das IES portuguesas.



## Passo 3

Por fim, no que diz respeito ao cruzamento de sugestões/ações, foram realizadas 3 sessões com trabalhos de grupo do GT2, e uma sessão de reflexão sobre **Qualidade do Ensino Superior: que sugestões? – brainstorming**, alargada à CS/11, para apresentação do trabalho aos restantes membros da Comissão e para recolha de sugestões/contributos.



## **AMBIENTE EXTERNO**

### **O que são ameaças e oportunidades?**

As ameaças e oportunidades decorrem de tendências identificadas numa análise de ambiente externo.

As oportunidades são tendências, elementos ou acontecimentos, externos à organização mas dos quais esta pode tirar benefício/vantagem na medida em que podem ter impacto positivo sobre ela. Embora estejam fora do controlo da organização, as oportunidades devem ser consideradas no seu planeamento.

As ameaças são elementos potenciais, externos à própria organização, cujo impacto deve ser mitigado pela organização, na medida em que pode ser negativo para ela. Tal como as oportunidades, estão fora do controlo da organização. Convém, no entanto, referir que as ameaças podem sempre ser encaradas como oportunidades latentes.

## **Contributos iniciais**

### **Reflexão individual dos membros do GT2**

Como base de discussão sobre o ambiente externo do ensino superior, foi pedido aos membros do GT2 que listassem, através de **contributos individuais**, as ameaças e oportunidades que caracterizam o Ensino Superior português.

### **Debate interno – Pedro Lourtie**

Apresentação da sessão de reflexão **Ambiente Externo do Ensino Superior: ameaças e oportunidades**

## **Enquadramento: o contexto do Ensino Superior português**

Procede-se a uma breve caracterização do contexto do Ensino Superior português em termos demográficos e seu enquadramento no contexto da União Europeia a 27 (UE27), em termos da educação e estrutura das qualificações dos portugueses, bem como da dimensão dos desafios que ainda se colocam relativamente às necessidades de melhoria dos seus níveis de qualificação. Analisam-se ainda alguns dados sobre investigação e desenvolvimento e caracteriza-se a oferta e procura do sistema de Ensino Superior em Portugal.

### **1- Demografia**

De acordo com dados do Eurostat e do INE (2011), Portugal ocupa a 11<sup>a</sup> posição na UE27, em termos de população residente.

Não obstante a população residente em Portugal entre 2001 e 2011, ter aumentado de 10.394669 para 10.542398 indivíduos, o país mantém a tendência de envelhecimento demográfico, traduzida numa redução dos efetivos populacionais jovens, como resultado da baixa da natalidade, a par com o acréscimo do número de pessoas idosas, devido ao aumento da esperança de vida.

### **2- Educação e qualificações**

A educação em Portugal apresenta um cenário de contrastes. Se, por um lado, se atingem razoáveis níveis educativos na população jovem, por outro lado, refletindo um passado de grande atraso, persistem fracos índices de qualificação da população menos jovem, que se agravam de modo dramático à medida que se progride para escalões etários superiores. Aqui ficam alguns tópicos sobre a educação e qualificações dos portugueses:

- ✓ As despesas do Estado português com educação em percentagem do PIB, na década de 2001 a 2012, situaram-se entre o pico de 5,2% em 2002 e os 4,0% em 2012.
- ✓ Portugal, no rácio de alunos no total da população residente, em 2011, ocupa a 11<sup>a</sup> posição na UE27, obtendo uma média de 22,1%, ligeiramente superior à média europeia, que é de 21,5%.

- ✓ Na população entre os 25 e os 64 anos que tem pelo menos o ensino secundário, Portugal desce para a 27<sup>a</sup> e última posição na UE27. A média de 35,0% desta população com o ensino secundário fica visivelmente distante da média europeia, que se situa nos 73,4%.
- ✓ A taxa de abandono precoce da escola entre os 18 e 24 anos é de 23,2%, a terceira mais elevada da UE27.
- ✓ Considerando como qualificações muito baixas as que são iguais ou inferiores ao 1<sup>o</sup> ciclo do Ensino Básico, em 2011 existem ainda cerca de 3,4 milhões de indivíduos, com 15 ou mais anos de idade, que não alcançaram um nível mínimo de literacia.
- ✓ Considerando como baixas qualificações os indivíduos que completaram no máximo o 2<sup>o</sup> ou 3<sup>o</sup> ciclos do Ensino Básico (níveis 1 e 2 do quadro nacional de qualificações), em 2011 este grupo era constituído por quase 2,9 milhões de pessoas de 15 ou mais anos.
- ✓ Nas qualificações médias, correspondentes aos indivíduos detentores do nível secundário ou pós-secundário de educação (níveis 3, 4 e 5 do quadro nacional de qualificações), este grupo era constituído por 1,5 milhões de pessoas.
- ✓ Os diplomados do Ensino Superior, no mesmo período, registaram um crescimento, representando, em 2011, 13,8% dos indivíduos do escalão etário com 15 ou mais anos.

### **3- Investigação e desenvolvimento**

O desenvolvimento do sistema científico e tecnológico nacional tem recebido um incentivo positivo num esforço continuado e persistente que resultou na sua expansão e aproximação, em muitos aspetos, da média europeia.

- ✓ Em Portugal as despesas em investigação e desenvolvimento (I&D) receberam um forte incremento a partir de 2005, ano em que a percentagem representava 0,8 do PIB, tendo crescido desde então a um ritmo de 15,9% ao ano, situando-se em 1,5% em 2011. Para 2012 os números apontavam para uma quebra, situando-se em 1,4%. A média da UE27 é de 2,0%.

- ✓ São as empresas que executam a maior parte da despesa com I&D (47%), cabendo ao Ensino Superior 38% da despesa. Além disso, os serviços da administração central representam ainda 7%, enquanto os restantes 8% são realizados por instituições privadas sem fins lucrativos.
- ✓ O número de pessoas envolvidas em atividades de I&D por 1.000 ativos tem vindo a crescer, colocando Portugal na 13ª posição no âmbito da UE27, com uma média de 9,6 indivíduos por 1.000 ativos, em comparação com os 10,7 na UE27.
- ✓ De acordo com os dados do último Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional (IPCTN12) o número total de investigadores, medido em “equivalente a tempo integral” (ETI), é de 50.694. Os investigadores concentram-se sobretudo no Ensino Superior, com 30.185 (ETI), seguindo-se o setor das empresas, com 12.117 (ETI).
- ✓ Até final dos anos 80, o número de publicações por 100 mil habitantes foi sempre inferior a dez. Atualmente é de 131,6, ou seja, aumentou mais de dez vezes em 20 anos.

#### **4- Oferta e procura**

O Ensino Superior em Portugal é um sistema binário que integra universidades e institutos politécnicos, com instituições públicas (incluindo a Universidade Aberta e as instituições de ensino superior militares e policiais) e instituições privadas (abrangendo a Universidade Católica Portuguesa). Estas instituições apresentam estruturas de organização e dimensão diversificadas e de diferente natureza jurídica.

Alguns dados e números relevantes:

- ✓ O sistema de Ensino Superior em Portugal é constituído por 133 instituições. Corresponde a um universo de 4.442 ciclos de estudos, com um total de 171.832 vagas (e cerca de 390 mil estudantes inscritos no ano letivo de 2010/11).
- ✓ O Ensino Superior público, incluindo o ensino militar, representa quase 3/4 dos ciclos de estudos (74%), oferece 2/3 do total de vagas (66%), e concentra 77% dos estudantes inscritos no ano 2010/11.

- ✓ O Ensino Superior privado corresponde a cerca de 1/4 do total de ciclos de estudos do sistema, oferece 1/3 das vagas e representa cerca de 1/5 do total de inscritos, com 22% do sistema.
- ✓ As instituições públicas cobrem o território nacional, apresentando um padrão mais disperso do que as privadas, que se concentram nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto e nas regiões com maior população.
- ✓ A dimensão média das instituições públicas é de cerca de 6.800 alunos, enquanto no subsistema privado a dimensão média é de cerca de 920 alunos por instituição.
  - As universidades públicas oferecem um total de 2.126 ciclos de estudos, com quase 70 mil vagas, e concentram, atualmente, cerca de 183 mil estudantes.
  - Os institutos politécnicos públicos oferecem um total de 965 ciclos de estudos, com 35.512 vagas, e registam, atualmente, cerca de 109 mil estudantes inscritos.
  - As universidades privadas oferecem 740 ciclos de estudos e 34.021 vagas, tendo, atualmente, cerca de 62 mil estudantes inscritos.
  - Os institutos politécnicos privados oferecem 349 ciclos de estudos e têm, atualmente, cerca de 26 mil estudantes inscritos.
- ✓ Nos últimos três anos (2009 a 2011) as vagas disponíveis para ingresso no Ensino Superior público cresceram 3,9%, o número de candidatos diminuiu 9,6% e os estudantes colocados representaram menos 6,8% face a 2009. Em termos absolutos, na 1ª fase do concurso de 2011 ficaram por ocupar 11 248 vagas.
- ✓ No mesmo período, as vagas disponíveis para ingresso no Ensino Superior privado diminuiram 10,5% e os estudantes colocados representaram menos 4,1% em relação a 2009. Em termos absolutos, na 1ª fase do concurso de 2011 ficaram por ocupar 15.811 vagas.

## Ameaças e oportunidades identificadas

AMBIENTE EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
1	Internacionalização	1	Tendência demográfica
2	Aprendizagem ao longo da vida	2	Incerteza dos perfis de competência futuros
3	Agenda 2020	3	Indefinição do papel do Ensino Público e do Ensino Privado
4	Políticas de aumento da qualificação	4	Desvalorização atribuída ao diploma do Ensino Superior
5	Mercado dos PALOP	5	Ausência de políticas de gestão dos Recursos Humanos
6	Globalização e multiculturalismo	6	Aumento da concorrência entre IES sem regulamentação
7	Valorização pela sociedade das competências desenvolvidas - atitudes, comportamentos e valores	7	Importância dada aos <i>rankings</i> internacionais
8	Crescente papel dos movimentos de cidadania	8	Ausência de integração entre os ciclos de Ensino (Básico, Secundário, Superior)
9	Novas áreas científicas e interdisciplinaridade de saberes	9	Ausência de estratégia política para o Ensino Superior no país
10	Rede / Oferta do Ensino Superior em Portugal	10	Crise financeira generalizada
11	Aumento de competitividade entre IES	11	Modelo de Financiamento Público
12	Ensino Superior como motor de desenvolvimento	12	Incerteza na definição de critérios das entidades reguladoras
13	Desenvolvimento tecnológico	13	Divergência ensino/mercado
14	Novas formas de aprendizagem	14	Tendência de redução do financiamento público
15	Existência de uma entidade independente reguladora do Ensino Superior (seguindo os padrões internacionais em vigor)	15	Falta de cooperação entre as IES
16	Rede <i>alumni</i>	Apenas no Contexto das IES Privadas	
17	Transferência de saber das IES para tecido empresarial	16	<i>Lobby</i> muito forte das IES Públicas junto do poder político e da Comunidade Europeia

## Palavras-chave

Oportunidades		Palavras-chave	Ameaças		Palavras-chave
1	<b>Internacionalização</b>	Novos mercados	1	<b>Tendência demográfica</b>	Envelhecimento populacional
		Países lusófonos			Assimetrias regionais
		Países emergentes	3	<b>Indefinição do papel do Ensino Público e do Ensino Privado</b>	Países de leste – Ensino Privado absorve excesso do Ensino Público Em alguns países ocidentais o Ensino Superior Privado é dirigido a elites
5	<b>Mercado dos PALOP</b>	Plano Nacional dos Quadros de Angola	4	<b>Desvalorização atribuída ao diploma do Ensino Superior</b>	Perceção negativa da sociedade Empregabilidade dos diplomados
6	<b>Globalização e multiculturalismo</b>	Redes	5	<b>Ausência de políticas de gestão dos Recursos Humanos</b>	Congelamento das admissões e progressões
		Mobilidade			Avaliação de desempenho
		Troca de experiências			Cortes de salários e aumento de impostos
8	<b>Crescente papel dos movimentos de cidadania</b>	Sociedade civil	8	<b>Ausência de integração entre os ciclos de Ensino (Básico, Secundário, Superior)</b>	Redução do número de estudantes que concluem o Ensino Secundário
10	<b>Rede / Oferta do Ensino Superior em Portugal</b>	Proximidade geográfica das famílias	10	<b>Crise financeira generalizada</b>	Carência financeira das famílias
		Centros de decisão política			Dificuldades de financiamento dos estudantes
11	<b>Aumento de competitividade entre IES</b>	Avaliação de desempenho	11	<b>Modelo de financiamento público</b>	Espiral recessiva da economia
12	<b>Ensino Superior como motor de desenvolvimento</b>	Concorrência			Lei dos compromissos
		Espaços regionais e locais			Restrições orçamentais
14	<b>Novas formas de aprendizagem</b>	Relação com a sociedade	12	<b>Incerteza dos perfis de competência futuros</b>	Investigação
		Bolonha			Tendência de redução do financiamento público
		<i>e-learning</i>			Velocidade da mudança
		<i>b-learning</i>			
15	<b>Falta de cooperação entre IES</b>	Combate ao insucesso escolar e abandono	15	<b>Falta de cooperação entre IES</b>	Capacidade organizativa das IES na abordagem a novos mercados
		Melhoria pedagógica			Diplomacia académica
		Novas metodologias e processos			Conselho Nacional de Ensino Superior (RJIES)
16	<b>Rede alumni</b>	Ligação a antigos estudantes			

## **AMBIENTE INTERNO**

### **O que são pontos fortes e pontos fracos?**

Os pontos fortes correspondem a vantagens internas da organização relativamente às suas concorrentes. Os pontos fracos, por outro lado, dizem respeito a desvantagens internas da organização em relação às suas concorrentes.

Quer os pontos fortes, quer os pontos fracos, presume-se serem influenciáveis pela organização.

### **Contributos iniciais**

### **Reflexão individual dos membros do GT2**

Como base de discussão sobre o ambiente interno das IES, foi pedido aos membros do GT2 que dessem os seus **contributos individuais** acerca dos pontos fortes e pontos fracos das IES portuguesas. Estes contributos individuais serviram de base ao início da reflexão em grupo.

### **Debate Interno – António Câmara**

Apresentação da sessão de reflexão **Instituições do Ensino Superior enquanto organizações complexas: pontos fortes e pontos fracos.**

## **Enquadramento: IES enquanto organizações complexas**

Esta fase do trabalho resultou de uma verdadeira “análise crítica coletiva”, em que cada participante trouxe à colação os pontos fortes e fracos pressentidos nas respetivas instituições, tendo em conta as cinco vertentes consideradas fundamentais para a elaboração desta fase da análise SWOT, a saber: tecnologia; pessoas; processos; estratégias; e meios (financeiros, humanos e materiais).

Os participantes foram divididos em dois grupos, optando-se por separar as IES públicas das privadas. Esta opção metodológica não resultou de qualquer entendimento, por parte do GT2, de que exista uma linha fraturante entre IES públicas e privadas face à essência das suas missões. No entanto, e para além de razões de ordem prática, considerou-se que seria mais produtivo que cada grupo pudesse debater de forma mais aprofundada as especificidades que a personalidade jurídica das suas instituições acarreta. Os resultados de cada reunião parcelar foram sendo discutidos e negociados em plenário, buscando-se consensos, eliminando-se redundâncias e afinando-se a formulação. Procurou-se, ainda, melhorar a leitura e articulação do quadro, ancorando cada um dos pontos identificados em palavras-chave que ajudam à sua qualificação e/ou identificam as grandes áreas de intervenção que lhes subjazem.

Pese embora a grande diversidade (geográfica, histórica, de dimensão, de subsistema) das IES envolvidas, o resultado final evidencia uma convergência de pontos fortes e fracos que parecem perpassar todo o sistema de Ensino Superior em Portugal, constatação que podemos classificar como talvez surpreendente, mas certamente animadora. Os benefícios desta análise interna dependerão, obviamente, da capacidade e vontade de cada uma das IES de a adaptar ao seu contexto específico; contudo, não será irrealista afirmar que também poderemos beneficiar de uma reflexão conjunta sobre a implementação e monitorização de estratégias de qualidade e melhoria contínua que esta análise SWOT pressupõe.

## Pontos fortes e fracos identificados

AMBIENTE INTERNO			
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
1	Reconhecimento e reputação dos diplomados portugueses (Massa crítica de talento de classe mundial)	1	Escassez de mecanismos de remediação das competências dos estudantes à entrada
2	Maturidade das instituições	2	Pouca mobilidade dos docentes e discentes entre instituições
3	Reforma de Bolonha consolidada	3	Duplicação da oferta por um grande número de instituições
4	Qualidade reconhecida do Ensino Superior a nível nacional e internacional	4	Escassez de oferta de unidades curriculares em língua estrangeira
5	Prestígio da investigação	5	Envelhecimento do corpo docente
6	Diversidade de valências oferecidas	6	Dependência de financiamento nacional não competitivo
7	Participação crescente em redes nacionais e internacionais de investigação	7	Sistemas de informação insuficientes em áreas não tradicionais
8	Serviços de apoio social	8	Posição relativa nos <i>rankings</i> internacionais (na área da investigação)
9	Diversidade de perfis de formação	9	Rigidez do corpo docente
10	Património tangível e intangível	10	Rigidez dos <i>curricula</i>
11	Modelo de governação	11	Qualidade da comunicação
12	Oferta formativa para a requalificação de ativos	12	Isolamento de cada escola face às congéneres
13	Forte cooperação com o tecido empresarial e parceiros institucionais	13	Pouco investimento na ligação ao exterior
14	Habilitação dos estudantes para o exercício de uma profissão	14	Número de investigadores a tempo integral insuficiente
15	Qualidade do capital humano e tecnológico	15	Fraca investigação interdisciplinar
16	Diversificação da produção científica	16	Insuficiente aposta ao nível do <i>e-learning</i> (referenciais de Qualidade)
17	Prestação de serviços externos à comunidade	17	Ensino não fomenta criatividade e empreendedorismo
18	Credibilidade da gestão das IES portuguesas na prossecução da defesa do interesse público	18	Ecossistema não compatível com os existentes nos principais centros mundiais (em termos de investigadores por exemplo)
19	IES consideradas força motriz para o desenvolvimento do país	19	Fraca promoção do domínio da língua nativa
20	Forte identificação dos estudantes com as instituições	20	Sistema de "hard accountability" (demasiado enfoque nos indicadores de <i>performance</i> )

21	Forte orientação para a prestação do serviço ao estudante	Apenas no Contexto das IES Privadas	
22	Maior orientação prática dos cursos e adequação dos perfis ao mercado	21	Falta de cultura de investigação
Apenas no Contexto das IES Privadas		22	Transferências do saber (Existe espaço para melhoria, por exemplo no aumento da investigação aplicada)
23	Cultura de proximidade das instituições com os estudantes (relação professor-aluno e outros)	23	Desequilíbrio das áreas científicas da oferta formativa ("mais cursos de papel e lápis")
24	Flexibilidade de gestão e potencial de eficiência organizativa	24	Inexistência da carreira docente

## Palavras-chave

Pontos Fortes		Palavras-chave
1	Reconhecimento e reputação dos diplomados portugueses	qualidade
		reconhecimento
2	Maturidade das instituições	resiliência e adaptabilidade face à dinâmica
3	Reforma de Bolonha consolidada	ciclos de estudo adaptados a modelo de Bolonha (3+2) e aprendizagem centrada no estudante
4	Qualidade reconhecida do Ensino Superior a nível nacional e internacional	crescimento
		consolidação da Qualidade no século XXI
6	Diversidade de valências oferecidas	educação
		cultura
9	Diversidade de perfis de formação	caráter profissionalizante dos CE
		oferta de estágios curriculares no 1.º ciclo
10	Património tangível e intangível	bibliotecas
		apoio à comunidade
11	Modelo de governação	mais participado princípios orientadores importantes
12	Oferta formativa para a requalificação de ativos	regime pós-laboral
		ensino à distância
19	IES consideradas força motriz para o desenvolvimento do país	qualificação de mão de obra
		inovação

Pontos Fracos		Palavras-chave
1	Escassez de mecanismos de remediação das competências dos estudantes à entrada	perfil socioeconómico dos estudantes
3	Duplicação da oferta por um grande número de instituições	falta de colaboração interinstitucional
		baixa mobilidade dentro do sistema
4	Escassez de oferta de unidades curriculares em língua estrangeira	adaptação da oferta formativa à língua inglesa
9	Rigidez do corpo docente	qualificação insuficiente face aos novos requisitos de carreira [Politécnicos]
		carga letiva dos docentes
10	Rigidez nos currícula	problemas no alinhamento da formação dos docentes com áreas de lecionação
		problemas no alinhamento da formação das u.c.
11	Qualidade da comunicação	comunicação insuficiente entre áreas científicas
		Ineficiências estruturais na utilização dos recursos
12	Isolamento de cada escola face às congéneres	comunicação interna
		comunicação externa
12	Pouco investimento na ligação ao exterior	pouca mobilidade dos docentes
		falta de interação entre alunos, investigadores e pessoal não docente
13	Pouco investimento na ligação ao exterior	utilização do <i>feedback</i> dos empregadores e dos <i>alumni</i>
		ligação das empresas ao mercado de trabalho

(Página deixada propositadamente em branco)

## ENRIQUECIMENTO DA ANÁLISE SWOT

Para além das sessões alargadas a toda a CS/11 para apresentação dos trabalhos e *brainstorming*, que ocorreram ao longo de 2013, constituíram ainda formas de enriquecimento da matriz SWOT as atividades referidas em seguida.

### Realização do inquérito aos estudantes

Sendo o estudante o *stakeholder* central das IES, foi realizado um inquérito aos estudantes com assento nos órgãos de gestão das IES representadas no GT2.

O inquérito foi lançado a 2 de outubro de 2013 e contou com 95 respostas.

Neste **inquérito**, foi solicitado aos estudantes que atribuíssem prioridades aos resultados da análise SWOT quanto à sua importância (numa escala de 1 – nada importante a 5 – muito importante), bem como indicassem novos elementos que, no seu entender, devessem constar da matriz.

Da leitura das **respostas aos inquéritos** pode concluir-se que, em média, a priorização feita pelos estudantes apresentou resultados entre 3 e 4, de acordo com a escala de **referência (1 a 5)**, em todas as entradas da matriz.

Depreende-se assim que, de uma forma geral, os estudantes concordaram com os elementos de ambientes interno e externo identificados pelo grupo.

### Encontro do GT2

No Encontro do GT2 foram discutidas e recolhidas pelos participantes algumas sugestões que, após análise pelo grupo, foram incluídas neste trabalho.

## **Promotores**

Comissão Setorial para a Educação e Formação (CS/11)  
Instituto Português da Qualidade (IPQ)

## **Objetivos**

O Encontro teve como tema de fundo a análise SWOT do Sistema de Ensino Superior português, elaborada pelo GT2 durante o ano 2013 e teve como objetivos:

- partilhar os resultados desta análise com as comunidades académica, científica e técnica;
- promover o debate sobre as oportunidades, desafios e ações estratégicas inovadoras e de qualidade identificadas passíveis de implementar no Ensino Superior português.

## **Destinatários**

Docentes do Ensino Superior; Dirigentes e Quadros Técnicos do Ensino Superior; Empregadores Nacionais, incluindo representantes das PME; Associações Profissionais; Associações Académicas; Representantes dos diversos setores da sociedade que interagem com o Ensino Superior português

Veja [\*\*aquí\*\*](#) o Programa do Encontro.

## **Estrutura do Encontro**

Após uma introdução ao trabalho desenvolvido, com referência à metodologia e resultados da análise SWOT, o Encontro foi estruturado a

partir de 3 estratégias de qualidade, correspondentes a 3 tópicos que o grupo considerou mais relevantes, e que originaram 3 painéis: Governança, Parcerias no Ensino Superior, e Redes e Cidadania.

A título de exemplo:

#### PAINEL “GOVERNANÇA”



- Estabelecer critérios de atribuição de ECTS em atividades extracurriculares (ex: voluntariado)
- Criar modelos de referenciais de qualidade para o ensino a distância (A3ES)
- *Marketing* das IES portuguesas no mercado global – criar uma estratégia nacional
- Normalizar a afiliação da produção científica (ex: publicações) no sentido de valorizar a investigação no Ensino Superior
- Assegurar transparência, equidade e rigor nos critérios de financiamento público

#### PAINEL “PARCERIAS NO ENSINO SUPERIOR”



- Fortalecer oferta de Aprendizagem ao Longo da Vida, aproveitando parcerias através de pequenos módulos não conferentes de grau
- Criar programas de mobilidade internacional dos docentes, não docentes e discentes
- Criar plataforma de e-learning comum (partilha de tecnologia e capital humano)
- Criar um portfólio de serviços e oferta de formação direcionados para o meio empresarial

## PAINEL “REDES E CIDADANIA”



- Criar Observatório do Cidadão em Rede para partilha e divulgação de boas práticas na área da Responsabilidade Social
- Criar programas atrativos de captação de mecenato (fundraising)
- Diversificar e aumentar os serviços prestados à comunidade
- Refletir/redefinir as interfaces das IES com a sociedade

### Comunicações dos oradores

#### **ANÁLISE SWOT – GT2**

Professora Doutora Margarida Mano – Vice-Reitora da Universidade de Coimbra

#### **AMBIENTE EXTERNO – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**

Professor Especialista Henrique Pires - Diretor de Qualidade, Avaliação e Acreditação do IPAM

#### **AMBIENTE INTERNO – PONTOS FORTES E FRACOS**

Professora Doutora Cristina Pinto da Silva – Vice-Presidente do Instituto Politécnico do Porto

#### **GOVERNANÇA**

Professor Doutor Júlio Pedrosa

#### **PARCERIAS NO ENSINO SUPERIOR**

Professor Doutor Fernando Seabra Santos

#### **REDES E CIDADANIA**

Dra. Maria da Graça Gonçalves Neto

Dra. Helena Maria Areias



# ANÁLISE SWOT – RESULTADO FINAL

## Ambiente interno e externo

AMBIENTE EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
1	Internacionalização	1	Tendência demográfica
2	Aprendizagem ao longo da vida	2	Incerteza dos perfis de competência futuros
3	Agenda 2020	3	Indefinição do papel do Ensino Público e do Ensino Privado
4	Políticas de aumento da qualificação	4	Desvalorização atribuída ao diploma do Ensino Superior
5	Mercado dos PALOP	5	Ausência de políticas de gestão dos Recursos Humanos
6	Globalização e multiculturalismo	6	Aumento da concorrência entre IES sem regulamentação
7	Valorização pela sociedade das competências desenvolvidas – atitudes, comportamentos e valores	7	Importância dada aos <i>rankings</i> internacionais
8	Crescente papel dos movimentos de cidadania	8	Ausência de integração entre os ciclos de Ensino (Básico, Secundário, Superior)
9	Novas áreas científicas e interdisciplinaridade de saberes	9	Ausência de estratégia política para o Ensino Superior no país
10	Rede / Oferta do Ensino Superior em Portugal	10	Crise financeira generalizada
11	Aumento de competitividade entre IES	11	Modelo de Financiamento Público
12	Ensino Superior como motor de desenvolvimento	12	Incerteza na definição de critérios das entidades reguladoras
13	Desenvolvimento tecnológico	13	Divergência ensino/mercado
14	Novas formas de aprendizagem	14	Tendência de redução do financiamento público
15	Existência de uma entidade independente reguladora do Ensino Superior (seguindo os padrões internacionais em vigor)	15	Falta de cooperação entre as IES
16	Rede <i>alumni</i>	Apenas no Contexto das IES Privadas	
17	Transferência de saber das IES para tecido empresarial	16	Lobby muito forte das IES Públicas junto do poder político e da Comunidade Europeia
AMBIENTE INTERNO			
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
1	Reconhecimento e reputação dos diplomados portugueses (Massa crítica de talento de classe mundial)	1	Escassez de mecanismos de remediação das competências dos estudantes à entrada
2	Maturidade das instituições	2	Pouca mobilidade dos docentes e discentes entre instituições
3	Reforma de Bolonha consolidada	3	Duplicação da oferta por um grande número de instituições
4	Qualidade reconhecida do Ensino Superior a nível nacional e internacional	4	Escassez de oferta de unidades curriculares em língua estrangeira
5	Prestígio da investigação	5	Envelhecimento do corpo docente
6	Diversidade de valências oferecidas	6	Dependência de financiamento nacional não competitivo
7	Participação crescente em redes nacionais e internacionais de investigação	7	Sistemas de informação insuficientes em áreas não tradicionais
8	Serviços de apoio social	8	Posição relativa nos <i>rankings</i> internacionais (na área da investigação)
9	Diversidade de perfis de formação	9	Rigidez do corpo docente
10	Património tangível e intangível	10	Rigidez dos <i>curricula</i>
11	Modelo de governação	11	Qualidade da comunicação
12	Oferta formativa para a requalificação de ativos	12	Isolamento de cada escola face às congéneres
13	Forte cooperação com o tecido empresarial e parceiros institucionais	13	Pouco investimento na ligação ao exterior
14	Habilitação dos estudantes para o exercício de uma profissão	14	Número de investigadores a tempo integral insuficiente
15	Qualidade do capital humano e tecnológico	15	Fraca investigação interdisciplinar
16	Diversificação da produção científica	16	Insuficiente aposta ao nível do <i>e-learning</i> (referenciais de Qualidade)
17	Prestação de serviços externos à comunidade	17	Ensino não fomenta criatividade e empreendedorismo
18	Credibilidade da gestão das IES portuguesas na prossecução da defesa do interesse público	18	Ecossistema não compatível com os existentes nos principais centros mundiais (em termos de investigadores por exemplo)
19	IES consideradas força motriz para o desenvolvimento do país	19	Fraca promoção do domínio da língua nativa
20	Forte identificação dos estudantes com as instituições	20	Sistema de " <i>hard accountability</i> " (demasiado enfoque nos indicadores de <i>performance</i> )
21	Forte orientação para a prestação do serviço ao estudante	Apenas no Contexto das IES Privadas	
22	Maior orientação prática dos cursos e adequação dos perfis ao mercado	21	Falta de cultura de investigação
Apenas no Contexto das IES Privadas		22	Transferências do saber (Existe espaço para melhoria, por exemplo no aumento da investigação aplicada)
23	Cultura de proximidade das instituições com os estudantes (relação professor-aluno e outros)	23	Desequilíbrio das áreas científicas da oferta formativa ("mais cursos de papel e lapis")
24	Flexibilidade de gestão e potencial de eficiência organizativa	24	Inexistência da carreira docente

## Matriz SWOT – Sugestões de ação

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES		Criar Observatório do Cidadão em Rede para partilha e divulgação de boas práticas na área da Responsabilidade Social	Abrir / Consolidar espaços curriculares para o desenvolvimento de competências transversais, incluindo competências de comunicação interpessoal e intercultural, empreendedorismo, trabalho em equipa e aprendizagem de línguas
		Fortalecer oferta de Aprendizagem ao Longo da Vida, aproveitando parcerias, através de pequenos módulos não conferentes de grau	Criar programas atrativos de captação de mecenato ( <i>fundraising</i> )
		Criar redes entre as IES portuguesas e as dos Países e Regiões de Língua Oficial Portuguesa com o objetivo de potenciar a sua cooperação (ex: formação de docentes; investigação; reconhecimento de graus)	Criar / Desenvolver programas de colaboração entre os estudantes e as IES que incentivem o desenvolvimento de atividades em projetos de investigação ou outras atividades
		Consolidar as relações interinstitucionais e redes já existentes com o objetivo de reunir esforços, conhecimento e experiências conjuntos	Dinamizar workshops com participação das IES para discutir políticas no sentido de encontrar um equilíbrio entre o domínio da língua portuguesa, a adoção do inglês como língua de instrução e o desenvolvimento de competências em línguas estrangeiras
		Estabelecer critérios de atribuição de ECTS em atividades extracurriculares (ex.: voluntariado)	Reforçar os programas de mobilidade internacional dos docentes, não docentes e discentes
		Promover programas de investigação em parceria que visem a contratação de investigadores mais jovens, aproveitando a alta qualificação destes e incentivando a fidelização de cérebros ao Sistema de Ensino Superior português	Criar modelos de referenciais de qualidade para o ensino a distância (A3ES)
		Promover projetos de intercâmbio de conhecimentos (técnicos e pedagógicos) entre o corpo docente (ex: observação de aulas por pares; colaboração em preparação das aulas)	Potenciar o valor das redes de antigos estudantes para as IES
		Desenvolver o trabalho colaborativo entre IES, no sentido de contribuir para a autorregulação da rede, identificando forças e oportunidades e alianças existentes ao nível de projetos de investigação e de cooperação, oferta formativa, organização de planos curriculares e contratações	
		Promover consórcios com empresas nacionais e internacionais, na investigação aplicada em áreas de desenvolvimento (ex.: exploração de Gás Natural)	
		Colaborar entre IES e com o Ministério da Educação e Ciência no sentido de redefinir objetivos e metas para o Ensino Superior a curto, médio e longo prazo	

AMEAÇAS	Criar e desenvolver incubadoras	Promover encontros / <i>workshops</i> entre as várias IES para partilha de boas práticas (CS/11 - GT2, A3ES, CRUP, CCISP, APESP)
	Criar um portfólio de serviços e oferta de formação direcionados para o meio empresarial	Criar plataforma de <i>e-learning</i> comum (partilha de tecnologia e capital humano)
	Desenvolver estudos e envolver parceiros na construção dos <i>curricula</i> sobre as necessidades de mercado (empregabilidade) e apoiar a constituição dos <i>curricula</i> de alguns ciclos de estudos às mesmas	Reforçar o número de unidades curriculares lecionadas em inglês
	Apostar na formação pós-graduada como forma de requalificar profissionais e desenvolver competências	Normalizar a afiliação da produção científica (ex.: publicações) no sentido de valorizar a investigação no Ensino Superior
	Diversificar e aumentar os serviços prestados à comunidade	Promover a aquisição de competências / atualização de necessidades específicas à entrada (ex: avaliação de competências específicas de cada curso à entrada no ES, cursos de verão, ano zero, criação de grupos de trabalho entre instituições de ligação à IES e escolas secundárias para promoção de iniciativas)
	<i>Marketing</i> das IES portuguesas no mercado global – criar uma estratégia nacional	Assegurar transparência, equidade e rigor nos critérios de financiamento público
	Aproveitar o potencial de mercados emergentes através da investigação e da língua portuguesa	Fomentar a articulação institucional entre a oferta de cursos por regiões (ex: criação de fóruns regionais de discussão da gestão de topo das IES) tendo em vista a criação de estratégias integradas
		Conjugar estratégias de recursos humanos com uma cultura de investigação de excelência
		Refletir / Redefinir as interfaces das IES com a sociedade
	Aumentar a participação dos <i>stakeholders</i> na definição da oferta formativa e em projetos de investigação a desenvolver	

## **QUALIDADE E OPORTUNIDADES NO ENSINO SUPERIOR**

O empenho demonstrado na elaboração de um documento SWOT sobre o Ensino Superior revelou a urgência na enunciação e prossecução de medidas refletoras de princípios essenciais à implementação de sistemas de Garantia da Qualidade, suportadas em referenciais e indicadores precisos.

Partindo de contributos dados pela equipa envolvida na elaboração do documento final da análise SWOT, acrescida e enriquecida pelas sugestões dos participantes no fórum de discussão (“Análise SWOT do Ensino Superior Português: Oportunidades, Desafios e Estratégias de Qualidade”, Porto, 13 de novembro de 2013), foi construída uma grelha de sistematização que procura enquadrar esses contributos em grandes áreas-chave de referência.

<b>DOMÍNIOS DE INTERVENÇÃO</b>	<b>REFERENCIAIS A CONSIDERAR</b>
<b><i>Política de Qualidade</i></b>	✓ Políticas de aumento de qualificação
	✓ Existência de uma entidade independente do ES (segundo padrões internacionais em vigor)
	✓ Modelos de governança (flexibilidade de gestão e potencial de eficiência organizativa)
	✓ Criação de Observatório do cidadão em rede para partilha de boas práticas
	✓ Estudos para desenvolver <i>curricula</i> , articulados com as necessidades do mercado
	✓ Estratégias de <i>marketing</i> das IES
	✓ Redes de oferta formativa
<b><i>Qualidade da oferta formativa</i></b>	✓ Diversidade das valências oferecidas
	✓ Diversidade de perfis de formação
	✓ Maior orientação prática dos cursos e adequação dos perfis ao mercado (estágios e caráter profissionalizante dos cursos)
	✓ Novas áreas científicas e interdisciplinaridade
	✓ <i>E-learning</i> e <i>b-learning</i>
	✓ Articulação dos fatores proximidade
	✓ Avaliação do desempenho/ impacto da formação
<b><i>Política de investigação</i></b>	✓ Análise da concorrência
	✓ Prestígio da investigação
	✓ Diversificação da produção científica
	✓ Rede nacional e internacional do mérito científico dos investigadores
	✓ Conhecer o potencial dos mercados emergentes
	✓ Promoção de programas de investigação com contratação de jovens investigadores (incentivar a fidelização de cérebros) Promover o intercâmbio de conhecimentos entre o corpo docente
	✓ Promover consórcios de investigação com empresas nacionais e internacionais
<b><i>Qualidade na abordagem pedagógica</i></b>	✓ Aposta em novos modelos de aprendizagem ( <i>b-learning</i> , <i>e-learning</i> , novas metodologias e processos pedagógicos e andragógicos)
	✓ Combate ao abandono escolar
	✓ Aproveitamento de parcerias, através de pequenos módulos, não conferentes de grau académico
<b><i>Qualidade na interação com a envolvente externa</i></b>	✓ Aprendizagem ao longo da vida
	✓ Requalificação de ativos
<b><i>Qualidade nos serviços de apoio e recurso</i></b>	✓ Agenda 2020
	✓ Bibliotecas
<b><i>Qualidade na internacionalização e multiculturalismo</i></b>	✓ Apoio à comunidade estudantil
	✓ Serviços de ação social
	✓ Abertura a novos mercados
	✓ Alargamento a novos países (lusófonos, PALOP e emergentes)
	✓ Criação de redes de oferta do ES (formação de docentes, investigação, reconhecimento de graus)
<b><i>Qualidade na informação e projeção da imagem</i></b>	✓ Mobilidade
	✓ Intercâmbio de experiências
	✓ Interdisciplinaridade do saber
	✓ Valorização de competências saídas da universidade
	✓ Reconhecimento e reputação dos diplomados
<b><i>Qualidade na projeção da imagem</i></b>	✓ Qualidade reconhecida do ES a nível nacional e internacional
	✓ Forte identificação dos estudantes com as instituições ES
	✓ Forte identificação dos estudantes com as instituições ES
	✓ <i>Marketing</i> das IES no mercado global

## Para onde evoluir?

Da análise SWOT resultou uma matriz de ações/sugestões, rica em iniciativas estratégicas, que pretendem reduzir o impacto das ameaças e pontos fracos e potenciar as vantagens das oportunidades e pontos fortes encontrados. Salienta-se nesta matriz uma grande ênfase na partilha de conhecimentos, na criação de parcerias e de redes de cooperação que permitam um maior aproveitamento dos recursos e o potenciar das sinergias.

Foram identificados 22 pontos fracos e 16 ameaças, destacando-se:

- ✓ a fraca mobilidade entre instituições dos docentes e discentes;
- ✓ a duplicação da oferta por um grande número de instituições;
- ✓ o isolamento de cada escola face às congéneres;
- ✓ e os problemas decorrentes da evolução demográfica e do contexto económico.

Na análise dos pontos fortes do Ensino Superior português, fica realçada:

- ✓ a maturidade e qualidade reconhecida internacionalmente das IES Portuguesas;
- ✓ a qualidade dos seus recursos;
- ✓ o prestígio da investigação;
- ✓ a qualidade dos diplomados;
- ✓ e a participação crescente em redes e cooperação com o tecido empresarial.

Na análise do ambiente externo surgem como oportunidades:

- ✓ a internacionalização;
- ✓ o próximo QREN (Portugal 2020);
- ✓ a formação ao longo da vida;
- ✓ novas formas de aprendizagem (como o *e-learning*);
- ✓ o desenvolvimento das redes *alumni* (antigos alunos);

- ✓ e a transferência de saber das universidades e politécnicos para o mercado de trabalho.

Ao confrontar as ameaças com as oportunidades para o Ensino Superior, surgiram como sugestões:

- ✓ a colaboração e cooperação externa, não só em países de língua portuguesa mas também em países emergentes;
- ✓ a colaboração interna/nacional entre IES;
- ✓ e a promoção de ofertas formativas com entidades parceiras internacionais.

Neste sentido, a globalização e o multiculturalismo são vistos, em estreita relação com a internacionalização, como uma área de crescimento e desenvolvimento do Ensino Superior.

Fomentar a articulação institucional entre a oferta de cursos por regiões e redefinir os tipos de interfaces das IES com a sociedade; criar um observatório do cidadão em rede para partilha e divulgação de boas práticas no âmbito da responsabilidade social; dar maior visibilidade e mais valorização à investigação que se faz no Ensino Superior; assegurar a transparência, equidade e rigor na gestão do ensino público e privado; diversificar e aumentar os serviços prestados à comunidade; e capacitar os recursos humanos à necessária internacionalização, são outras das sugestões relevantes que surgem na sequência desta análise.

Em suma, este trabalho reforçou antes de mais os objetivos do GT2 com uma partilha aberta e informada entre as várias instituições do grupo, que será certamente muito útil nas suas reflexões estratégicas. A análise consensual e conjunta feita por todos os representantes, foi conseguida no final de um longo, intenso e rico debate, que contemplou as IES na sua complexidade e sonhos nas mais variadas vertentes, recaindo com especial incidência nas questões da internacionalização, da ligação à sociedade e da transferência de tecnologia.

Foram tidas em conta as movimentações internacionais, os problemas e desafios de hoje, tais como a demografia, o emprego, o papel do Estado,

a transparência, a regulação e a garantia de qualidade, a governança da rede de Ensino Superior, as funções dos órgãos de gestão, entre outras. As sugestões de melhoria refletem as atuais tendências, que cada vez mais apontam para a colaboração entre IES, empresas, entidades nacionais e internacionais, públicas e privadas. É neste sentido que o GT2 vai adotar, como tema principal do trabalho a desenvolver ao longo do ano de 2014, a interface IES/Mercado de trabalho, com uma reflexão sobre as estratégias e instrumentos utilizados. O Grupo aproveita para explorar uma ou mais sugestões de melhoria propostas no âmbito da análise SWOT realizada, dando seguimento a uma das conclusões do evento de novembro, que propunha, precisamente, a consolidação e aproveitamento das relações interinstitucionais e redes já existentes com vista ao desenvolvimento de parcerias e projetos conjuntos.

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS  
2014

