

FUP-APESP

CONSELHOS DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR UNIVERSITÁRIO

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO EXTERNA - F
DO
ENSINO SUPERIOR UNIVERSITÁRIO**

ÁREA DA GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO E MARKETING

**AVALIAÇÃO DA LICENCIATURA EM GESTÃO
DA
UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

RELATÓRIO

JUNHO DE 2002

ÍNDICE

1. Introdução	4
1.1. Constituição da Comissão de Avaliação Externa	4
1.2. Método de Trabalho	4
1.3. Breve Comentário à Avaliação Efectuada	5
2. O Curso e a sua Articulação Institucional	8
2.1. Génese do Curso	8
2.2. Articulação Institucional	10
3. Programa de Ensino	13
3.1. Objectivos	13
3.2. Organização	15
3.3. Conteúdo	17
3.4. Ensino-Aprendizagem	21
3.5. Regimes de Frequência e Avaliação	23
4. Os Estudantes	26
4.1. Números Globais	26
4.2. Acesso de Novos Estudantes ao Primeiro Ano	28
4.3. Carga Horária	29
4.4. Taxa de Abandono	30
4.5. Tempo Médio Despendido até à Conclusão do Curso	30
4.6. Aconselhamento aos Estudantes	32
4.7. Inserção dos Diplomados na Vida Activa	32
5. Recursos Humanos	32

5.1. Corpo Docente	32
5.5.1. Dimensão e Composição	34
5.1.2. Investigação e Formação Científica	38
5.1.3. Formação Pedagógica	39
5.2. Pessoal não docente	39
6. Financiamento e Infra-Estruturas de Apoio	40
6.1. Custos de Funcionamento. Financiamento.	40
6.2. Infra-Estruturas de Apoio	40
6.2.1. Instalações	40
6.2.2. Laboratório de Informática	41
6.2.3. Biblioteca	41
6.2.4. Outras Infra-Estruturas	42
7. Relações Externas	42
8. Gestão da Qualidade	43
8.1. Gestão Interna da Qualidade	43
8.2. Procedimentos para a Inovação do Currículo	44
9. Conclusões	44
ANEXO I - MEMBROS DA SUBCOMISSÃO F2 DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO EXTERNA F NA ÁREA DA GESTÃO	
ANEXO II - TERMOS DE REFERÊNCIA PARA A AVALIAÇÃO EXTERNA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO NA ÁREA DA GESTÃO	
ANEXO III – PROGRAMA-TIPO DAS VISITAS INSTITUCIONAIS	
ANEXO IV – PLANO DE ESTUDOS DA LICENCIATURA EM GESTÃO DA UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA	

1. Introdução

1.1. Constituição da Comissão de Avaliação Externa

A Comissão de Avaliação Externa (CAE) F na área da Gestão, Administração e Marketing, designada pelos Conselhos de Avaliação do Ensino Superior Universitário, compreende duas subcomissões F.1 e F.2.

A CAE F é presidida pelo Prof. Doutor Fernando de Jesus que é coadjuvado por um vice-presidente, o Prof. Doutor Manuel Brandão de Vasconcelos Alves.

A subcomissão F.2, à qual compete a avaliação da licenciatura em Gestão da Universidade Lusíada de Lisboa, tem a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Manuel Brandão de Vasconcelos Alves

Presidente: Prof. Doutor Manuel Brandão de Vasconcelos Alves

Vogal: Prof. Doutor João Veríssimo Oliveira Lisboa

Vogal: Prof. Doutor José Manuel Vaz

Vogal: Prof. Doutor Luis António Nunes Lourenço

Vogal: Prof. Doutor Mário Lino Barata Raposo

Secretário: Mestre Sérgio Paulo Leal Nunes

Os currículos resumidos dos membros da subcomissão F.2 foram incluídos no Anexo I.

1.2. Método de Trabalho

A metodologia que foi adoptada pela CAE seguiu de perto a que é proposta no Guião para a Avaliação Externa (2.º Ciclo), de 2000.

Deve, no entanto, registar-se que, em resultado de conseguir um padrão de avaliação externa tanto quanto possível uniforme para os cursos em avaliação, foram adoptados os seguintes procedimentos:

- elaboração dos Termos de Referência para a Avaliação Externa dos Cursos de Graduação na Área da Gestão (Anexo II), com o objectivo de estabelecer um conjunto de requisitos fundamentais a satisfazer pelos cursos de graduação nesta área do conhecimento, constituindo assim uma base de comparação a ter em conta na avaliação externa dos diferentes cursos em causa;
- estabelecimento de um programa-tipo para as visitas (Anexo III), a submeter, com carácter indicativo, aos responsáveis pelas instituições visitadas;
- elaboração do esquema de desenvolvimento do relatório de avaliação externa.

No caso da Universidade Lusíada de Lisboa (ULL), a visita teve lugar nos dias 29 e 30 de Abril de 2002, de acordo com o programa.

Uma versão preliminar do relatório da CAE respeitante à licenciatura em Gestão da ULL (LGULL) foi concluída em Maio de 2002, tendo sido submetida pelo relator ao coordenador da subcomissão para aprovação posterior em reunião especialmente convocada para esse fim e que foi realizada em 5 de Junho de 2002. A versão definitiva do relatório foi aprovada em reunião do Presidente e do Vice-Presidente da CAE em 12 de Junho de 2002.

1.3. Breve Comentário à Avaliação Efectuada

O actual sistema de avaliação das Instituições de Ensino Superior tem como uma das finalidades fundamentais estimular a melhoria contínua da qualidade das actividades desenvolvidas. Neste contexto, a avaliação externa “destina-se a complementar e comprovar o processo de auto-avaliação e a certificação dos seus resultados” (art.º 9.º, n.º 2, da Lei n.º 38/94, de 21 Novembro).

Assim, a avaliação aqui efectuada partiu da análise do documento base fundamental de todo o processo: o Relatório de Auto-Avaliação (RAA) respeitante ao ano 2000/2001 e foi complementada pela visita efectuada à

instituição e pelas informações prestadas quer durante a visita, quer a solicitações da CAE.

Em primeiro lugar há a registar o facto de ULL ter decidido criar uma estrutura permanente de avaliação, específica para acompanhamento da auto – avaliação dos vários cursos (Conselho de Avaliação). A existência desta estrutura, embora recente, (à data da elaboração do RAA ainda não havia sido ratificada pelo Conselho Pedagógico e Científico) permitiu o acompanhamento da recolha e tratamento de toda a informação necessária e da elaboração do RAA (Vol. I + 10 anexos).

O RAA cumpre formalmente com a generalidade das recomendações do Guião de Auto-Avaliação, mas notaram-se algumas deficiências, designadamente a inexistência de paginação em parte do documento, o que dificulta a sua consulta, o deficiente preenchimento da fichas de alguns docentes e de algumas disciplinas e insuficiente informação relativa a mapas financeiros.

A CAE considera que o relatório adopta uma postura eminentemente descritiva. Alguns dados recolhidos não foram suficientemente tratados e analisados. A informação disponível não foi aproveitada para se realizar uma reflexão e análise auto-crítica.

Assim, os pontos fortes e fracos não foram formulados de forma completa e fundamentada; por outro lado não foram explicitadas uma estratégia e medidas conducentes à superação de deficiências detectadas.

Da leitura do RAA, bem como das reuniões realizadas durante a visita, ressalta que o exercício de auto-avaliação não foi suficientemente participado e discutido pela comunidade educativa.

Embora a CAE tenha sido informada, após solicitação, que “o Conselho Escolar aprovou na sua última reunião” o RAA e que a aprovação institucional compete à direcção do Departamento e ao Conselho Directivo, o documento só foi do conhecimento da generalidade dos membros do Conselho, e eventualmente discutido, depois de concluído.

Regista-se, como positivo, o facto de os docentes, bem como os alunos delegados, do curso terem tido acesso a uma cópia do RAA em CD. Tal facto não invalida a apreciação de deficiente participação e discussão.

A CAE colheu a impressão, confirmada nas reuniões realizadas na visita, que a participação da generalidade da comunidade académica se cingiu ao fornecimento de dados solicitados e ao preenchimento de fichas e inquéritos.

Considera-se que o exercício global de avaliação foi encarado por todos os que nele se envolveram como um passo importante para a melhoria da qualidade do curso e da instituição por ele responsável. Não se afigurou, no entanto que, todos, tivessem assumido o exercício de auto-avaliação, antes de tudo, enquanto reflexão da escola, como um todo, e não apenas do seu grupo relator. A CAE, por seu lado, apresenta um olhar externo sobre o exercício feito pela Escola, mas não passa disso. Só na mão da instituição pode estar a definição dos objectivos e a capacidade para mobilizar os instrumentos indispensáveis à sua satisfação, tendo em conta a sua motivação para se integrar no sistema de ensino superior.

Durante a reunião com os estudantes, foram referidos casos de preenchimento de inquéritos por parte dos alunos na presença dos docentes interessados. Independentemente de outras considerações sobre a representatividade e validade dos inquéritos, é necessário que se garanta que tais práticas, embora pontuais, se não verifiquem de todo.

A informação do desenvolvimento de esforços no sentido de minorar os efeitos de elevados níveis de insucesso em algumas disciplinas surge como exemplo pontual de resultado positivo do exercício de auto-avaliação que necessita ser sistematizado e alargado.

Como aspecto final, importa referir que, no ano objecto (2000/2001) se encontrava em implementação um novo plano de estudos da licenciatura em Gestão, agora designada de “Gestão de Empresa”, com os 1º, 2º e 3º anos seguindo a nova estrutura curricular e os 4º e 5º anos a antiga. Tal facto dificulta uma apreciação mais aprofundada, nomeadamente com base nos conteúdos programáticos das disciplinas, do perfil dos licenciados por um e outro currículo.

Este aspecto deveria ter merecido uma abordagem mais cuidada no RAA. De facto, parece desadequado, por exemplo, preencher-se a “Tabela 5 – curriculum do curso” como a listagem das disciplinas que funcionaram no ano objecto. Essa listagem não é nem o antigo, nem o novo curriculum.

O RAA não diz qual o curriculum que considera estar a ser avaliado (auto-avaliado), nem tece considerações, minimamente aprofundadas e sistematizadas das alterações curriculares entretanto introduzidas.

2. O Curso e a sua Articulação Institucional

2.1. *Génese do Curso*

A Universidade Lusíada (UL) foi fundada em 1986 pela Cooperativa de Ensino Universidade Lusíada CRL. Esta cooperativa resultou da cisão de uma outra instituição, a Cooperativa de Ensino Universidade Livre.

De acordo com o art.º 3º dos estatutos publicados no D.R. – II Série n.º 279 de 3/12/1996, a UL “visa especificamente os seguintes objectivos:

- a) O ensino superior em todas as suas áreas e graus;
- b) A investigação científica e tecnológica e a difusão do saber, nos domínios de interesse para a nação;
- c) A formação e o progresso humano, cultural, científico, técnico, moral e social do País;
- d) A prestação de serviços à comunidade, em ordem a uma recíproca cooperação e valorização;
- e) A colaboração com as entidades oficiais e particulares vocacionadas para o estudo das políticas nacionais da educação, da ciência e da cultura;
- f) O intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições de idêntico nível, nacionais e estrangeiros, especialmente as dos países de língua oficial portuguesa;

- g) A cooperação para o entendimento e a aproximação entre os povos, sobretudo os da comunidade lusíada.”

O actual curso de Gestão tem a sua origem num curso oferecido pela Cooperativa de Ensino Universidade Livre, que obteve reconhecimento através do D.L. n.º 59/83 de 11 de Julho. A estrutura curricular do curso de Gestão foi definida através do Despacho n.º 135/MEC/86 publicado no Diário da República, II série, n.º 146, de 28 de Junho.

Posteriormente a designação e a estrutura curricular foram alteradas e fixadas através das Portarias n.º 769/99 e n.º 973/99 incluídas nos Diários da República n.º 202 e n.º 254 da I série, de 30 de Agosto e 30 de Outubro de 1999 respectivamente.

No ano lectivo 2000-2001, estiveram em funcionamento na ULL os seguintes cursos:

- Arquitectura
- Ciência Política
- Design Industrial
- Direito
- Economia
- Gestão de Empresa
- Gestão de Recursos Humanos
- História
- Matemáticas Aplicadas
- Relações Internacionais

O RAA limita-se a apresentar as datas e diplomas legais que aprovaram as várias estruturas curriculares e a enunciar as disciplinas que constituem as várias áreas de estudo, deixando de lado a discussão de importantes temas sugeridos no guião ou outros, tais como:

- Breve descrição do contexto em que a reestruturação foi discutida e aprovada, apresentando nomeadamente a sua necessidade e quais as entidades participantes;
- Justificação técnica, científica e profissional para a alteração da designação do curso;
- Conhecimentos e competências que os diplomados adquirirão;
- Eventual preenchimento de alguma lacuna no sistema educativo ou na rede de ensino superior;
- Expectativas oferecidas pelo curso, designadamente sobre a projecção no mercado de trabalho.

O RAA afirma, no ponto 1.5, em jeito de justificação para a reestruturação, que o curso adoptou “uma estrutura curricular de 4 anos, ajustada à prática seguida por todas as instituições do ensino superior público e privado” o que não é absolutamente correcto. Afirma-se por outro lado, que “o novo plano de estudos da licenciatura, ao contrário da anterior, segue as recomendações adoptadas no espaço europeu, por uma formação de banda larga.” Esta afirmação é discutível, pois a nova estrutura não parece ter mais características de banda larga do que a anterior. A própria alteração da designação do curso não parece ter sido a mais adequada. De facto, a palavra “Empresa” é desnecessária e restritiva.

2.2. Articulação Institucional

A UL mantém, para além da “sede” em Lisboa, “extensões” em Porto e Vila Nova de Famalicão que partilham, segundo os estatutos, órgãos como o Reitor, Conselho Superior, Conselho Directivo e Conselho Pedagógico e Científico Coordenador. Constatase assim que não foi ainda dado cumprimento ao estatuído no art.º 40º do Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo, nem à determinação do Despacho n.º 7962/2000 do Secretário de Estado do Ensino Superior.

De facto, de acordo com os estatutos, não existe Universidade Lusíada de Lisboa. Existe sim um estabelecimento reconhecido em Lisboa e extensões em Porto e Vila Nova de Famalicão. No entanto, o Dec.-Lei n.º 16/94, nos termos do seu art.º 40º, passou a impedir a existência de extensões, pelo que a situação descrita passou, nos termos da lei, a configurar uma situação de irregularidade ou ilegalidade.

Tem-se argumentado que o art.º 40º do EESPC, aprovado por aquele Decreto seria inaplicável nesta situação, porque se aplicaria, apenas, a novos pólos ou extensões. A CAE não partilha deste ponto de vista. Para além do mais, o n.º 3 do art.º 2º do Dec.-Lei 16/94 claramente que afasta esta interpretação.

Mas há uma razão de natureza mais substancial. É que o ensino que se pretende de natureza universitária pressupõe universalidade de conhecimentos, interdependência e complementaridade de áreas científicas, unidade jurídica, órgãos próprios e funcionamento autónomo, nomeadamente, em relação à entidade instituidora. Se assim não for não estão garantidas as condições para que se possa falar da existência de ensino universitário e muito menos para que o ensino ministrado possa ser qualificado como ensino universitário de qualidade. Isto não significa, no entanto, que os cursos ministrados e a formação adquiridas não possam ser úteis para os formados e para o mercado do trabalho; não poderão é invocar as características de ensino universitário acima explicitadas. Algumas das insuficiências que virão a ser apontadas encontram a sua razão de ser nesta anomalia institucional.

Os Estatutos da UL encontram-se publicados no D.R. – II Série, n.º 279, de 03/12/1996. Estamos perante os Estatutos da Universidade Lusíada, com sede em Lisboa, aprovados, já, para satisfazer as exigências da Lei n.º 16/94 de 22/1. São estes os Estatutos que são apresentados para regularem as actividades desenvolvidas em Lisboa, Porto e Vila Nova de Famalicão em clara violação do princípio de que à autonomia do estabelecimento deve corresponder autonomia estatutária. A publicação em Diário da República pressupõe que tenham sido registados pelo Ministério e é esta situação que nos deixa surpresos.

Como é que se pode compreender que, já em vigência da nova lei e depois de a invocar, o acima referido n.º 2 do art.º 1º dos Estatutos explicita que a UL dispõe

de extensões no Porto e em Vila Nova de Famalicão em clara violação do disposto no art.º 40º do EESPC e do n.º 3 do art.º 2º do Dec.-Lei n.º 16/94 de 22/1. Mesmo que tenham sido registados os Estatutos, tal como foram disponibilizados não podem deixar de ser considerados anómalos face à lei.

Não é objectivo principal do trabalho da CAE pronunciar-se sobre o conteúdo dos Estatutos, no entanto não pode deixar de o fazer quando as suas anomalias podem ter consequências nefastas sobre a organização do ensino: é o caso, entre outros, da composição do Conselho Científico. Com o conteúdo previsto nos estatutos, como garantir que o Conselho é composto por um mínimo de 2/3 de doutores, distribuídos uniformemente pelos diversos cursos. Sempre se poderá dizer que a composição prevista nos Estatutos tem a lei como condicionamento superior. A verificação *in loco* não permitiu que ficássemos tranquilos quanto a esta questão.

Para além das anomalias estatutárias que possam existir a CAE não pode deixar de veementemente reprovam o uso abusivo e generalizado de configurações institucionais não sancionadas que, independentemente de qualquer motivação positiva apenas poderão criar ilusões na comunidade académica e junto de todos aqueles que com ela se relacionam. É o caso da organização do ensino em Faculdades, figura que não está prevista nem nos Estatutos, nem em qualquer diploma. A UL tem toda a legitimidade para ter a criação de Faculdades como um objectivo institucional que lhe possa permitir prosseguir com maior eficiência as actividades de leccionação. Não pode é fazê-lo sem tomar quaisquer disposições que permitam compatibilizar esse objectivo com a ordem jurídica interna e com a sua inserção no sistema educativo nacional.

O RAA afirma que a LGULL está institucionalmente enquadrada no Departamento de Gestão da ULL, o que está de acordo com os estatutos da UL. Este Departamento é ainda responsável pela licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. Os departamentos são, de acordo com os estatutos, as unidades básicas da estrutura pedagógica e científica da UL. Também de acordo com os estatutos, cada departamento tem o seu Conselho Escolar e Director.

O Conselho Escolar é um órgão colegial onde têm assento, para além do Director, todos os professores, os docentes regentes de disciplinas,

“representantes” dos restantes docentes “designados” pela Direcção e ainda representantes eleitos dos alunos. É este órgão que detém as competências fundamentais no que diz respeito às questões pedagógicas e científicas relacionadas com a LGULL. O RAA afirma que o Conselho Escolar se reúne com periodicidade mínima bimensal e que se “tem verificado uma assinalável regularidade no seu funcionamento”. A CAE regista, no entanto, como negativo, o facto de não existir, no Departamento, um “Conselho” Científico com as competências adequadas.

A coordenação científica/pedagógica da LGULL é da responsabilidade directa do Director do Departamento de Gestão. A CAE considera que seria vantajosa a autonomização da figura do “coordenador”, em relação ao Director do Departamento, pois assim, aquele poderia vir a desempenhar um papel mais determinante, eficaz e mobilizador na organização da licenciatura.

O Conselho Escolar do Departamento de Gestão da ULL deliberou propor a criação do coordenador de área científica. É entender da CAE que esta coordenação poderá contribuir para a harmonização de conteúdos programáticos e evitar situações de duplicação de matérias em disciplinas afins, como actualmente se verifica.

Dada a multidisciplinaridade dos assuntos e matérias leccionados na LGULL, esta licenciatura utiliza docentes provenientes de outros departamentos da ULL, nomeadamente: Economia, Direito, Matemáticas Aplicadas e História. Não resulta claro da leitura do RAA como é que a interacção com esses departamentos é institucionalmente assegurada.

3. Programa de Ensino

3.1. Objectivos

Em primeiro lugar importa referir que, estando em implementação progressiva uma nova estrutura curricular, nada é referido no RAA relativamente a discussão da eventual reformulação e actualização dos objectivos. Recordemos que a

antiga estrutura curricular data de 1986 e a reformulação foi aprovada oficialmente em 1999.

O RAA apenas refere como objectivo “comum às duas licenciaturas:

Dar ao futuro licenciado uma sólida e efectiva preparação técnica e científica no domínio da Gestão através da leccionação de um espectro alargado e actualizado de disciplinas, que permita uma ajustada e flexível adaptação ao mercado de emprego.”

O(s) objectivo(s) está apresentado de tal forma genérica, que pode ser considerado adequado a qualquer curso de Gestão de “banda larga”. Esta formulação em nada contribui para a definição da identidade do curso nem para o estabelecimento de processos de ensino-aprendizagem adequados. O seu conhecimento, por parte dos docentes e estudantes, acaba por ser pouco mais que irrelevante.

A CAE considera que os objectivos não estão claramente formulados não sendo por isso possível esclarecer aspectos como:

- Consistência com os objectivos do ensino superior universitário e com a missão e objectivos institucionais;
- Combinação da dimensão profissionalizante com a formação científica e cultural;
- Realismo e atingibilidade dos objectivos tendo em conta a duração nominal do curso e a preparação inicial dos alunos.

Relativamente a este último ponto, há que referir que o mesmo objectivo foi definido para um curso cuja duração nominal é de 5 anos, bem como para o curso reestruturado, com a duração nominal de 4 anos.

A CAE considera como importante falha a deficiente definição dos objectivos. De facto, ela constitui o primeiro passo de todo um processo sequencial que começa na organização e conteúdo do plano de estudos, passa pela definição de objectivos das unidades curriculares, dos programas das disciplinas dos métodos de ensino-aprendizagem e dos regimes de frequência e de avaliação dos estudantes.

3.2. Organização

No que diz respeito ao plano de estudos de 1986, o RAA é omissivo quanto ao processo seguido na sua elaboração, bem como quanto à realização de qualquer estudo prévio. O mesmo se passa quanto à reestruturação aprovada em 1999.

Importará referir que a nova estrutura curricular da licenciatura na ULL, bem como a antiga, é comum à da Universidade Lusíada do Porto. Dado que, no RAA, nada é referido quanto aos órgãos responsáveis pela aprovação da reestruturação, é de admitir que a esta estrutura curricular não tenha sido decidida autónoma e exclusivamente pela ULL.

Dadas as deficiências apontadas quanto à formulação dos objectivos, não faz muito sentido analisar a forma como eles se reflectem no plano de estudos.

Para além dos programas constantes nas fichas das disciplinas, os comentários adicionais constantes no RAA são muito limitados e as reflexões quase nulas. É pois, por isso, difícil analisar em que medida o plano de estudos favorece o desenvolvimento das capacidades dos alunos, nomeadamente no que diz respeito a: desenvolvimento de pensamento crítico, aprendizagem e trabalho independente, atitude de aprendizagem permanente, capacidade de identificar e resolver problemas, etc..

A falta de comentários e reflexões dificulta ainda o tirar de conclusões relativamente a um conjunto de outras questões tais como:

- Consciencialização do papel de cada unidade curricular na estrutura global do curso;
- Distinção entre unidades curriculares básicas, instrumentais ou aplicadas;
- Coerência do plano de estudos e coerência e entrosamento das diferentes linhas de orientação;
- Adequação do regime de estudos (anual e/ou semestral).

Apesar da informação constante no RAA sobre a integração das disciplinas em diferentes áreas de estudo, integração essa que em alguns casos nos parece

problemática, não é possível tirar conclusões seguras acerca da articulação horizontal e vertical das diversas unidades curriculares pertencentes ou não ao mesmo domínio científico.

Importa salientar, como aspecto positivo, que o perfil do curso, quer antes quer depois da reestruturação, se reveste de carácter alargado, proporcionando aos estudantes uma formação básica generalista em Gestão.

Da análise dos documentos disponibilizados no RAA e da informação disponibilizada posteriormente, é possível enunciar resumidamente algumas características da organização do programa de ensino:

- O plano de estudos da LGULL aprovado em 1986 desenvolve-se ao longo de 5 anos lectivos;
- Este plano de estudos inclui 18 disciplinas anuais e 17 semestrais todas elas obrigatórias;
- A nova estrutura curricular aprovada em 1999 desenvolve-se ao longo de 4 anos lectivos;
- Esta estrutura inclui 41 disciplinas, todas semestrais;
- A designação de algumas disciplinas não parece ser a mais adequada sendo por vezes ambígua e desactualizada (casos de: Gestão de Pessoal, Cálculo Financeiro e Técnicas Quantitativas de Gestão e Introdução á Econometria, da antiga estrutura curricular e História da Economia Social, Economia e Organização da Empresa e Cálculo Financeiro, da nova estrutura curricular);
- A colocação de algumas disciplinas e a coerência e entrosamento das diferentes linhas de formação levanta algumas questões. Alguns destes problemas foram resolvidos com a reestruturação, mas outros foram criados;
- A inexistência de estágio, projecto ou disciplina globalizante e interdisciplinar, põe em causa a formação dos estudantes para uma abordagem transdisciplinar dos problemas e integradora dos conhecimentos monodisciplinares entretanto adquiridos.

3.3. Conteúdo

As disciplinas dos dois planos de estudos (o plano de estudos aprovado em 1986 e o novo plano de estudos aprovado em 1999 e que entrou progressivamente em vigor a partir do ano lectivo 1998-1999), classificadas por área científica, são apresentadas no Anexo IV. A Tabela 1 mostra o peso das diferentes áreas científicas num e noutro plano de estudos. Convirá referir que, uma vez que a ULL não calcula unidades de créditos para as disciplinas da licenciatura em Gestão, o peso das diferentes áreas é calculado em termos de número de horas anuais (considerando que cada semestre tem 15 semanas e o ano 30 semanas lectivas).

Tabela 1 – Peso das disciplinas das diferentes áreas científicas, expresso em percentagem de número anual de horas, correspondente aos planos de estudos da LGULL

Área Científica	Plano de Estudos - 86		Plano de Estudos - 99	
	Horas*	%	Horas*	%
Matemática Pura e Aplicada	900	26,8	525	21,9
Computação e Informática	120	3,3	105	4,4
Economia	570	15,4	240	10,0
Int. às Ciências Sociais/Psicologia/Sociologia/História	360	9,8	225	9,4
Direito/Fiscalidade	450	12,2	270	11,3
Contabilidade/Auditoria	420	11,4	300	12,5
Gestão Geral	180	4,9	150	6,3
Gestão Financeira	180	4,9	210	8,8
Comportamento Org. e Gestão de RH	120	3,3	75	3,1
Gestão Comercial/Marketing	120	3,3	135	5,6
Gestão de Operações	120	3,3	60	2,5
Estratégia Planeamento e Controlo de Gestão	60	1,6	105	4,4
TOTAL	3690	100,0	2400	100,0

* horas/ano (semestre: 15 semanas e ano: 30 semanas)

A Tabela 5 – Currículo do Curso, incluída no RAA, diz respeito aos dois planos de estudos, as disciplinas do 1º, 2º e 3º anos referentes ao novo e as do 4º e 5º anos referentes ao antigo. Assim, a Tabela 1 baseia-se, não apenas na informação contida na Tabela 5 do RAA, mas também nos quadros publicados

em Diário da República, anexos aos diplomas legais que aprovam um e outro plano de estudos.

A análise destes planos de estudos permite formular as seguintes observações:

- Matemática Pura e Aplicada

A formação matemática base, que era assegurada por duas disciplinas anuais, passou, no novo plano de estudos, a ser concentrada em apenas duas disciplinas semestrais do 1º ano. Dada a importância que a Matemática tem para a formação científica dos estudantes, não parece que esta alteração tenha sido a mais correcta. Apesar de ter desaparecido a designação, algo estranha, da disciplina de *Técnicas Quantitativas de Gestão e Introdução à Econometria*, substituída pela disciplina de *Econometria*, mantém-se a designação de *Cálculo Financeiro* que se considera desactualizada para disciplina de matemática no ensino superior universitário. Sugere-se a sua substituição por *Matemática Financeira*.

- Computação e Informática

As disciplinas constantes nesta área parecem adequadas. Se, no antigo plano de estudos, elas surgiam em anos demasiado avançados (4º e 5º anos), no novo plano de estudos, a disciplina de Introdução à Informática encontra-se correctamente colocada no 1º ano. Seria, contudo, mais adequado que Informática de Gestão não fosse relegada para o 3º ano. Assim, poderá haver uma quebra de sequência e as técnicas e instrumentos de apoio a outras disciplinas poderão ser introduzidos demasiado tarde.

- Economia

A área parece razoavelmente coberta quer num quer noutro plano de estudos. A designação das disciplinas parece geralmente mais adequada no novo plano de estudos. A colocação das disciplinas nos vários anos curriculares merece algum reparo. A “Introdução à Economia” é colocada apenas no segundo ano, ao mesmo tempo que “Macroeconomia”, seguidas de “Microeconomia” no 3º.

- Introdução às Ciências Sociais/Psicologia/Sociologia/História

A área parece adequadamente coberta, quer num plano de estudos quer noutra. A designação de “História da Economia Social” não parece ser adequada porque limitativa. A designação anterior de “História Económica e Social”, ou simplesmente “História Económica”, seria mais correcta. A inclusão da disciplina de “História da Cultura Portuguesa” (útil na formação de qualquer cidadão) parece uma solução algo exagerada, num quadro de redução de anos curriculares e de tempo de leccionação semanal e colocada no último ano do curso. Existem outras actividades extra-curriculares através das quais é possível, de forma mais eficiente, atingir os objectivos pretendidos.

- Direito/Fiscalidade

Comparativamente com outras áreas, nomeadamente a de Gestão Geral, esta área tem um peso algo elevado. A supressão da disciplina de “Relações Laborais, Sindicalismo e Participação” e a sua substituição por “Direito do Trabalho e Segurança Social” parece uma solução correcta. Atendendo à aplicabilidade da matéria de Direito na gestão dos mais diversos tipos de organizações (além das empresas), conviria reflectir se a designação “Direito Empresarial” é a mais adequada.

- Contabilidade/Auditoria

A área de contabilidade parece adequadamente coberta para um curso de Gestão de carácter generalista. Importa acrescentar que, no plano de estudos de 1986, a colocação tardia da contabilidade (3º e 4º anos) levantava alguns problemas em outras disciplinas que faziam uso de conhecimentos e conceitos abordados em Contabilidade Geral e Analítica. Este problema foi resolvido com a colocação da disciplinas de contabilidade nos 1º e 2º anos.

- Gestão Geral

Embora haja um conjunto de disciplinas que, quer num quer noutro plano de estudos, estão integradas em várias áreas específicas da Gestão, o peso de área em análise é manifestamente diminuto. Se a designação da disciplina de “Organização da Empresa” (plano de estudos de 1986) era questionável porque limitativa, a sua substituição, no novo plano de estudos, pela designação algo confusa de “Economia e Organização da Empresa” não parece ter sido uma solução feliz. A colocação tardia das disciplinas de Gestão Geral é problema que não foi resolvido com a reestruturação. A CAE entende que poderia ser útil a inclusão de uma disciplina de Introdução à Gestão no 1º ano.

- Gestão Financeira

A disciplina anual de “Gestão Financeira e Orçamental” foi substituída por duas disciplinas semestrais, mas o peso relativo da área aumentou o que parece adequado.

- Comportamento Organizacional e Gestão de RH

Com a reestruturação do plano de estudos, a designação de “Gestão de Pessoal” foi substituída pela mais actual e correcta “Gestão de Recursos Humanos”. Contudo, passou-se de duas disciplinas semestrais para apenas uma, o que pode ser insuficiente.

- Gestão Comercial/Marketing

A disciplina anual de “Gestão Comercial” foi substituída por duas disciplinas semestrais de Marketing. Parece ter sido uma solução correcta.

- Gestão de Operações

O antigo plano de estudos compreendia, nesta área, duas disciplinas: Gestão da Produção e de Aprovisionamento. Estas foram substituídas por apenas uma disciplina semestral o que poderá revelar-se insuficiente.

- Estratégia Planeamento e Controlo de Gestão

O plano de estudos de 1986 incluía apenas uma disciplina de “Planeamento e Controlo de Gestão” onde as matérias de estratégia eram leccionadas. O novo plano de estudos passou a incluir a disciplina de “Estratégia Empresarial”, o que se entende como uma medida correcta.

3.4. Ensino-Aprendizagem

Tendo em atenção o que foi referido no ponto 3.1, não faz sentido falar-se da adequação do processo ensino-aprendizagem aos objectivos do curso.

De acordo com o plano de estudos da LGULL, o ensino das diferentes disciplinas pode ser feito através de aulas teóricas, práticas e teórico-práticas. A inexistência de qualquer reflexão, no RAA, sobre o assunto torna difícil a análise da relação entre os diversos tipos de ensino ministrado.

Embora alguns docentes tenham referido, nas fichas das disciplinas, a necessidade de aumento do número de horas semanais, a ausência, no RAA, de uma análise crítica deste assunto inviabiliza o juízo sobre se as cargas horárias são as mais razoáveis.

Da informação disponibilizada, não é possível ajuizar do ajustamento das práticas pedagógicas à especificidade das unidades curriculares, nem da disponibilização adequada de meios informáticos ou multi-média.

Como se disse anteriormente, há indícios de que não houve suficiente preocupação com a coordenação horizontal e vertical das diferentes unidades curriculares e também com o sentido da sua interdisciplinaridade. Para além do que já era possível identificar através do conteúdo do RAA as trocas de

impressões havidas com os docentes permitiram confirmar que esta era uma área em que importava introduzir melhorias significativas. A passividade e alheamento dos alunos não pode, senão, ser incentivada pela existência destas circunstâncias. A agravar a situação, verifica-se que a frequência das aulas é facultativa, o que, apenas reforça a tendência que tem vindo a ser sublinhada.

Por outro lado, a não existência de precedências, ou outro mecanismo equivalente, entre disciplinas da mesma área científica ou de diferentes domínios do conhecimento só pode reforçar a preocupação acima manifestada.

Relativamente ao desvio entre as aulas previstas e as aulas não há, em termos médios nenhuma preocupação significativa, embora, disciplina a disciplina, devam merecer particular atenção, por parte das autoridades académicas, os casos em que se verificam percentagens de aulas dadas em relação a aulas previstas, inferiores a 90%.

Um outro factor fortemente condicionante do processo de ensino aprendizagem é a disponibilidade dos docentes para acompanharem o trabalho dos alunos. Nesta matéria parece haver uma inconsciência generalizada acerca da importância desta questão. Tanto docentes como alunos parecem viver no melhor dos mundos quando lhes é colocada esta questão. Os alunos dizem que na generalidade dos casos os docentes estão disponíveis para tirarem dúvidas no fim das aulas ou, quando combinado, para com eles se encontrarem e esclarecerem as questões relevantes. Só que a verdadeira questão não é esta. A verdadeira questão é a de saber se existe espaço e ambiente para um envolvimento dos docentes no trabalho dos alunos, o que exige instalações adequadas e a presença de uns e outros na escola. Nada disto será possível se docentes e alunos, quando terminados os tempos lectivos de aulas, considerarem a missão cumprida e se retirarem para as suas outras ocupações fora da escola.

Em algumas (poucas) disciplinas, de acordo com as respectivas fichas, é requerida a realização de trabalhos individuais e/ou de grupo. Em outras situações estes trabalhos podem ser realizados a solicitação dos alunos. Não foi possível, no entanto, detectar uma preocupação generalizada de criação de condições propícias ao desenvolvimento de capacidades de realização de trabalho autónomo. É difícil avaliar até que ponto estes trabalhos, bem como o

estudo e resolução de casos estão efectivamente orientados para o exercício futuro da profissão.

3.5. Regimes de Frequência e Avaliação

O “Regulamento Geral de Avaliação de Conhecimentos” da Universidade Lusíada, no seu artigo 2º, estipula que:

- "1. A avaliação de conhecimentos faz-se por um dos regimes seguintes, entre os quais o aluno pode optar:
 - a) Provas de frequência em cada uma das disciplinas em que o aluno se encontre inscrito, tendo neste caso acesso directo ao exame final só escrito ou só oral, ou escrito e oral, observado o disposto no artigo 16º, n.º 1, e de harmonia com a deliberação do respectivo conselho escolar acerca das modalidades de exame a realizar. Quando o exame final for escrito e oral, o acesso à prova oral depende da classificação mínima de 8 valores na prova escrita;
 - b) Dispensa de provas de frequência; neste caso o aluno tem de prestar apenas provas de exame final, tanto escritas como orais. O acesso à prova oral depende da classificação mínima de 8 valores na prova escrita;
 - c) Sistema misto, com disciplinas no regime da alínea a) e as outras no da alínea b).
2. Até 20 de Novembro do ano lectivo, o aluno deve comunicar à secretaria da Universidade qual o regime por que opta. Não o fazendo, aplicar-se-á o da alínea c) do número anterior.
3. Somente serão permitidas mudanças de regime antes da realização da 1.ª frequência.
4. Independentemente do regime de avaliação escolhido, o aluno pode, durante o ano e de acordo com o professor, elaborar trabalhos

individuais ou solicitar a discussão oral sobre temas do programa da disciplina, que serão levados em conta na respectiva classificação.”

O regulamento descreve ainda, no n.º 1 do art.º 16º, as condições de acesso a exame final e prevê a realização de uma 2ª época (de recurso) em Setembro. Estão também regulamentadas a realização de frequências, os exames orais, bem como a revisão de provas e melhoria de classificação.

Deixa alguma perplexidade a circunstância de, num Regulamento de Avaliação de Conhecimentos, publicado em 1998, a problemática da avaliação contínua ser completamente ignorada. É mais um elemento a contribuir para a explicação da existência de uma reduzida actividade de aprendizagem para além das actividades académicas formalmente estabelecidas.

A consulta às fichas das disciplinas revela que a maioria dos docentes refere, como critérios de avaliação, os estipulados no regulamento ou, mais simplesmente, dizem apenas: frequência e exame.

Embora o regulamento seja bastante específico permite, no entender da CAE, maleabilidade suficiente para se adaptar às especificidades de cada disciplina. O referir as normas regulamentares como critério de avaliação é pois, claramente insuficiente.

Há, no entanto, alguns (poucos) docentes que referem, como critérios de avaliação: participação nas aulas, trabalhos individuais e trabalhos de grupo, etc..

Relativamente a 2000-2001, apresentam-se, na Tabela 2, as taxas mínima, média e máxima de aprovação nas diferentes disciplinas, sendo as referidas taxas expressas em percentagem dos alunos inscritos e dos alunos avaliados.

Tabela 2 – Taxa de aprovação das disciplinas (2000-2001)

Ano	N.º de Alunos Aprovados/ N.º Alunos Avaliados (%)			N.º de Alunos Aprovados/ N.º Alunos Inscritos (%)		
	Min.	Méd.	Máx.	Min.	Méd.	Máx.
1.º ano	6,9	38,37	64,4	6,4	33,7	56,9
2.º ano	18,0	53,3	88,9	17,5	51,2	85,1
3.º ano	12,6	47,6	89,2	12,6	47,3	89,2
4.º ano	28,0	63,0	86,3	27,7	62,4	84,7
5.º ano	72,9	83,9	97,7	71,9	83,4	97,7

Verifica-se que não existem importantes diferenças entre o número de alunos inscritos e avaliados, na generalidade das disciplinas. Essa é a razão pela qual são desprezíveis as diferenças entre as taxas de aprovação (aprovados/avaliados e aprovados/inscritos). As taxas de aprovação são particularmente baixas no 1.º ano, melhorando no 2º ano, mas voltando a diminuir no 3º ano.

No RAA não são feitas quaisquer comentários ou reflexões sobre as diferenças que se registam, de ano para ano, nas taxas de aprovação, sendo por isso difícil à CAE formular qualquer juízo sobre o que possa estar relacionado com esta realidade.

No 1º ano, as disciplinas com taxas de aprovação mais baixa são Contabilidade I e II e Matemática I e II. Registe-se que, neste ano, 5 em 10 disciplinas têm taxas de aprovação inferior a 50%, sendo que o máximo é de apenas 56,9%.

No 2º ano, as disciplinas com mais baixa taxa de aprovação são novamente da área da Contabilidade e Matemática: Contabilidade Analítica, Cálculo Financeiro. Novamente, 5 em 10 disciplinas não ultrapassam os 50%, e outras 2 têm taxas de aprovação apenas ligeiramente superiores aos 50%.

No 3º ano, as disciplinas com mais baixas taxa de aprovação são Gestão Financeira II e I e Investigação Operacional. Mais uma vez, 5 em 10 disciplinas têm taxas de aprovação inferiores a 50%.

No 4º ano, Contabilidade Analítica, Econometria e Gestão Financeira e Orçamental são as disciplinas com taxas de aprovação inferiores a 50%.

No 5º ano não existem disciplinas com taxa de aprovação inferior a 50%. A disciplina com taxa de aprovação mais baixa é Direito Económico Internacional com 71,9%.

Constata-se que é na área da Matemática e da Contabilidade que se verifica maior insucesso escolar. Embora no RAA não seja feita qualquer reflexão sobre esta realidade, parece óbvio haver um défice de preparação base dos estudantes nestas áreas, a que poderão não ser alheias as condições de acesso. Esta realidade é referida nos comentários de alguns docentes constantes nas fichas de disciplina.

A CAE regista, como positivo, o facto de o insucesso escolar em algumas disciplinas estar sistematicamente a ser analisado, tendo sido tomadas medidas no sentido de suprir deficiências em disciplinas mais problemáticas. De acordo com informações prestadas durante a visita da CAE, as medidas implementadas têm produzido resultados animadores.

4. Os Estudantes

4.1. Números Globais

Os dados relativos à distribuição de alunos por ano curricular, bem como à distribuição etária desses mesmos estudantes, foram retirados da Tabela 7 do RAA.

A distribuição por ano de matrícula dos estudantes da LGULL, apresentada na Tabela 3, indica que uma importante percentagem (32,1%) dos estudantes frequentam o 5º ano. Os números relativos ao 1º, 2º e 4º anos são substancialmente inferiores. Estes dados podem ser indicativos de uma diminuição de inscrições na LGULL particularmente nos últimos dois anos, assunto que irá ser abordado posteriormente.

Tabela 3 – Distribuição dos estudantes matriculados por ano na LGULL (2000/2001)

Ano da Licenciatura	H	M	Total	Percentagem
1.º ano	68	41	109	11,5
2.º ano	80	65	145	15,3
3.º ano	151	99	250	26,4
4.º ano	68	70	138	14,6
5.º ano	149	155	304	32,1
TOTAL	516	430	946	100,0

No que diz respeito à distribuição etária dos estudantes, constante na Tabela 4, ela parece ser o que seria de esperar, tendo em atenção a elevada percentagem de estudantes matriculados no 5º ano. Pode, no entanto, considerar-se que a elevada percentagem (34,4%) de estudantes com idades compreendidas entre os 25 e os 30 anos seja indicativa de uma permanência demasiado longa no curso, assunto que será abordado mais à frente.

Tabela 4 – Distribuição etária dos estudantes matriculados na LGULL

Idade	Número	Percentagem
<18	20	2,1
19	39	4,1
20	52	5,5
21	66	7,0
22	106	11,2
23	121	12,8
24	98	10,4
25-29	325	34,4
30-44	111	11,7
45-60	8	0,8
TOTAL	946	100,0

Verifica-se também a frequência do curso, embora em número pouco significativo, por estudantes com idades mais avançadas. Estes, bem como os estudantes na faixa etária 25-30 anos, são, provavelmente em boa percentagem, trabalhadores-estudantes que pretendem obter o diploma de licenciado em Gestão. A ULL faculta a estes estudantes a frequência da Licenciatura em Gestão, através de turmas pós-laborais.

4.2. Acesso de Novos Estudantes ao Primeiro Ano

Na Tabela 5, são indicados o número de vagas, número de candidatos e número de ingressos no 1º ano da LGULL. Estes dados são os constantes na Tabela 10 do RAA.

Apesar do acentuado decréscimo do número de vagas, verifica-se que estas não são preenchidas. Tal facto pode indiciar fraca atractividade do curso de Gestão. Acresce ainda que, nos últimos anos, o número de ingressos tem sido substancialmente inferior ao número de candidatos.

Como indicador de falta de atractividade, pelo menos em termos âmbito geográfico, pode referir-se ainda o facto de a proveniência da grande maioria dos alunos admitidos ser o distrito do Lisboa e adjacentes.

Tabela 5 – Número de vagas, candidatos e ingresso no primeiro ano da LGULL

Anos Lectivos	N.º de Vagas	N.º de Candidatos	N.º de Ingressos
1996-97	450	307	168
1997-98	400	360	136
1998-99	280	292	113
1999-00	450	249	93
2000-01	150	233	118

Os critérios de selecção dos candidatos, definidos pela ULL para o curso de Gestão, não são, na opinião da CAE, suficientemente exigentes. De facto, dada a

importância da Matemática para a formação científica de base dos licenciados, não se compreende que seja exigida, em alternativa, uma das seguintes disciplinas: Direito, Economia, Geografia, Matemática, Português, Psicologia, Sociologia. De acordo com a Tabela 8 do RAA, apesar desta diversidade, em 2000/2001, 48 em 173 alunos admitidos tiveram, nas provas de ingresso, nota inferior a 9,5.

Embora na Tabela 8 do RAA se refira a “classificação mínima exigida pela Universidade Lusíada” essa classificação não é especificada, nem em termos das condições em que esta é definida, nem a nota que vigorou em 2000/2001. Ainda de acordo com a Tabela 8 do RAA, 8,1% dos alunos foram admitidos, em 2000/2001, com nota de candidatura inferior a 9,5. O RAA não faz qualquer abordagem crítica destes dados, nem das implicações que eles possam ter no desenvolvimento de todo o processo de ensino-aprendizagem. Não são igualmente abordadas eventuais medidas de superação de deficiências, dos alunos admitidos, em áreas fundamentais para a sua formação em Gestão.

4.3. Carga Horária

Na Tabela 6, estão registadas a carga horária e o número de disciplinas leccionadas em cada semestre. Convém lembrar que nos 1º, 2º e 3º anos funcionou o novo plano de estudos, enquanto no 4º e 5º anos funcionou o antigo. De acordo com o novo plano de estudos, todos os semestres têm exactamente 20 horas semanais. No entanto, no ano 2000/2001, verificou-se um desvio ao estabelecido nesse plano, não se encontrando, no RAA, qualquer explicação para tal facto.

Tabela 6 – Carga horária e número de disciplinas leccionadas em cada semestre da LGULL

Anos	1.º Semestre		2.º Semestre	
	H/S	N.º Disciplinas	H/S	N.º Disciplinas
1.º ano	19*	5	21*	5
2.º ano	20	5	20	5
3.º ano	20	5	20	5
4.º ano	28	6	28	6
5.º ano	24	6	20	5

* As disciplinas de História da Economia Social e Psicologia Social mudaram de semestre.

Considera-se que a carga horária é excessiva no 4º ano. Com a progressiva entrada em vigor do novo plano de estudos, esta situação será corrigida.

O tempo previsto para cada aula é de 50 minutos. A consulta aos horários revelou que, apesar de em algumas situações se verificar a junção de aulas, uma parte substancial destas ainda tem a duração de 50 minutos. A CAE entende que se deve fazer uma reflexão das vantagens e inconvenientes de tal situação.

Na consulta aos horários, constatou-se ainda a existência de disciplinas cuja leccionação está concentrada em dias consecutivos. É entender da CAE que tal solução é pedagogicamente inadequada e deverá ser corrigida.

4.4. Taxa de Abandono

O relatório de auto-avaliação não inclui dados que permitam obter estimativas da taxa de abandono dos estudantes da licenciatura.

4.5. Tempo Médio Despendido até à Conclusão do Curso

Com base na informação fornecida pelo RAA, e constante na Tabela 11, foi possível calcular os dados relativos ao tempo que os estudantes demoram a

concluir o curso de Gestão na ULL. Esses dados estão representados na Tabela 7 e dizem respeito aos licenciados que concluíram o curso nos anos lectivos de 1996/1997 a 2000/2001.

Tabela 7 – Distribuição do tempo despendido pelos alunos até à conclusão da licenciatura

Licenciados que terminam o curso em	Número	Percentagem
5 anos	458	47,2
6 anos	245	25,3
7 anos	124	12,8
>= 8 anos	143	14,7
TOTAL	970	100,0

Apenas 47,2% dos licenciados terminam o seu curso em 5 anos, a duração nominal do curso. Foi possível ainda constatar, pelos dados da Tabela 11 do RAA, que esta percentagem tem vindo a diminuir ao longo dos cinco anos, relativamente aos quais existem dados. Esta situação assume contornos ainda mais negativos se se tiver em atenção que a percentagem de alunos que conclui o curso em 5 ou 6 anos tem também vindo a diminuir.

O tempo médio que um diplomado levou a concluir o seu curso foi de 6,1 anos, o que significa uma duração 22% superior à duração nominal do curso. O tempo médio de conclusão do curso tem vindo a crescer nos últimos cinco anos.

Note-se, no entanto, que nem todos os estudantes obtêm a licenciatura. Seria necessário conhecer o número dos que abandonam a frequência do curso, o que tem a ver com a taxa de abandono, que não foi possível estimar com os dados constantes no RAA.

4.6. *Aconselhamento aos Estudantes*

No RAA não é referida a existência, na ULL, de qualquer estrutura de acolhimento, tutoria e aconselhamento dos estudantes de Gestão. É, no entanto, referido um programa de mentorato, ainda não em funcionamento, em que alunos mais experientes acolheriam e acompanhariam os alunos do 1º ano.

Nas reuniões realizadas durante a visita efectuada pela CAE, os estudantes referiram a existência de uma boa disponibilidade por parte da generalidade dos docentes para os atender e esclarecer dúvidas e problemas. Constatou-se, no entanto, que não são definidos, pelos docentes, horários nem locais de atendimento aos alunos. A este facto não será estranho a quase inexistência de gabinetes para docentes.

4.7. *Inserção dos Diplomados na Vida Activa*

Existe na ULL um Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais. Este gabinete visa, fundamentalmente, “a promoção de estágios empresariais para alunos finalistas dos cursos de Gestão”.

As informações colhidas pela CAE vão no sentido de que a inserção dos diplomados na vida activa se tem processado de forma relativamente fácil. O desconhecimento da natureza dos postos de trabalho ocupados não permitiu, no entanto, confirmar se estes são consentâneos com as habilitações superiores adquiridas.

5. Recursos Humanos

5.1. *Corpo Docente*

Os recursos humanos são um factor determinante para a qualidade do processo ensino-aprendizagem em qualquer Universidade. Neste processo, e dada a

natureza das funções que desempenha, o corpo docente assume papel primordial. Assim, as características do corpo docente, nomeadamente no que diz respeito a qualificações, competência pedagógica, condições de trabalho e qualidade humanas, morais e culturais podem ser determinantes nos resultados do processo ensino-aprendizagem e na formação dos estudantes.

É frequente, nos relatórios de auto-avaliação, não atribuir a esta questão o peso que do ponto de vista da CAE lhe deve ser dado. Por isso, nos atardaremos nesta secção, talvez um pouco mais do que o que se tem visto ser a norma.

Há dois pontos fundamentais que neste contexto convém clarificar: o peso dos docentes convidados face aos docentes de carreira; a qualificação dos docentes e a sua afectação aos cursos.

Quanto ao primeiro ponto convém referir que a existência de docentes convidados é, para uma instituição de ensino superior uma mais valia que deve ser acarinhada, do mesmo modo que o é a presença dos docentes de carreira. Em relação aos docentes convidados eles são uma mais valia, na medida em que não substituem os docentes de carreira e trazem para dentro da instituição capacidades e competências (conhecimento do mundo real) que nenhuma circunstância os docentes de carreira poderiam dispor. Do mesmo modo, estes possuem capacidades e competências (empenhamento na instituição, disponibilidade, capacidade de reflexão teórica) que os primeiros nunca poderão alcançar. É na medida que as instituições souberem realizar a simbiose das competências de uns e outros que se poderão vir a dotar de corpos docentes de qualidade. O trabalho em comum ou em separado deve ser determinado em função dos objectivos de ensino que, em cada caso, se pretende alcançar. Aponta-se, em geral, para que o peso dos docentes convidados não deve ultrapassar os 30% do total do corpo docente.

Quanto à qualificação dos docentes e sua afectação aos cursos existe alguma confusão entre o que devem ser consideradas como condições mínimas a satisfazer e condições médias. Quando se diz que um curso para ter condições para poder funcionar deverá ter um determinado número de doutores em tempo integral, que nestas condições só conta para esse curso, estamos confrontados com uma condição mínima. O facto de o docente só contar para aquele curso

não significa que não possa dar aulas noutro curso e, desse modo, contribuir para melhorar a qualidade do corpo docente desse curso. Assim, um curso pode até ter docentes altamente qualificados e, nem por isso, satisfazer as condições mínimas. Do mesmo modo, pode satisfazer as condições mínimas e não ser por essa razão que tem um corpo docente com qualidade excelente.

Explicitadas estas questões preliminares, vejamos, então a dimensão e composição do corpo docente do curso

5.5.1. Dimensão e Composição

O RAA da LGULL apenas apresenta a Tabela 13, com a listagem dos docentes ligados ao curso, e as Tabelas 14 relativas a cada um desses docentes. O relatório não apresenta qualquer comentário, nem análise minimamente aprofundada, que permitisse identificar os pontos fortes e deficiências nesta área crucial para a afirmação de uma Instituição de Ensino Superior Universitário.

A referência à existência de um corpo docente que “na sua grande maioria” possui já as “habilitações académicas e profissionais adequadas”, como um ponto forte da LGULL, é, no entender da CAE, algo desajustada.

Tal conclusão não pode legitimamente ser retirada da informação constante na Tabela 8. Dos 80 docentes, apenas 11 (13,8%) possuem o grau de doutor e 28 (35%) o de mestre. A maioria dos docentes (51,3%) possui apenas a licenciatura.

Nota-se ainda alguma inadequação da área de formação dos doutorados ao curso em causa (apenas dois na área da Gestão, dois em Direito um em Matemática, três em História, dois em Engenharia). No que diz respeito aos mestrados e licenciados, já se encontra um número mais adequado de docentes com formação nas áreas fundamentais do curso, nomeadamente Gestão e Economia. Parece, contudo, um pouco exagerado o número de docentes com formação na área da Engenharia.

Tabela 8 – Qualificação académica do corpo docente afectado à LGULL

Títulos e Graus Académicos	Número	Percentagem
Agregação	--	--
Doutoramento	11	13,8
Mestrado	28	35,0
Licenciatura	41	51,3
TOTAL	80	100,0

A distribuição dos docentes por categorias profissionais está representada na Tabela 9. Nesta tabela, é ainda dada indicação de qual o grau académico dos docentes incluídos nas diferentes categorias. Resumidamente, pode dizer-se que há 31 (38,8%) Professores e 49 (61,3%) Assistentes, ligados à LGULL.

Contudo, importa notar que nenhum dos professores catedráticos tem agregação. Dos 31 Professores, apenas 11 possuem o doutoramento, 11 o mestrado e 9 a licenciatura.

Tendo em atenção os graus académicos dos docentes, e para cumprir com o que estipula o Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo (EESPC), muitos dos docentes só poderiam ser contratados como convidados.

Tabela 9 – Distribuição dos docentes por categorias

Categorias	Graus Académicos	Número	Percentagem
Professor Catedrático	7D	7	8,8
Professor Catedrático Convidado	2L	2	2,5
Professor Associado	3D	3	3,8
Professor Associado Convidado	1M + 1L	2	2,5
Professor Auxiliar	--	--	--
Professor Auxiliar Convidado	1D + 10M + 6L	17	21,3
Assistente	17M + 19L	36	45,0
Assistente Estagiário	13L	13	16,3
Assistente Convidado	--	--	--
TOTAL	11D + 28M + 41L	80	100,0

Com base na informação disponibilizada nas fichas do docente (Tabela 14), pode constatar-se que o regime de prestação declarado pelos docentes afectos à LGULL é o seguinte:

- Docência como única actividade profissional exercida exclusivamente na escola – 13 docentes;
- Docência como única actividade profissional, ainda que exercida na escola em regime de acumulação – 13 docentes;
- Docência como actividade profissional cumulativa com outra(s) – 54 docentes.

Relativamente aos docentes que, segundo o relatório, exercem a docência como única actividade profissional e exclusivamente na escola, cinco são detentores do grau de doutor, quatro do grau de mestre e quatro de licenciatura. Estes números revelaram-se insuficientes face ao que estipula o EESPC. Os docentes que declararam exercer a docência, como única actividade profissional e exclusivamente na escola, distribuem-se por categorias da seguinte forma:

Professor Catedrático (4D) – 4;

Professor Associado (1D) – 1;

Professor Associado Convidado(1L) – 1;

Professor Auxiliar Convidado(2M) – 2;

Assistente Estagiário (1L) – 1;

Assistente (2M + 2L) - 4.

Se os números apresentados revelam importantes insuficiências, uma análise mais cuidada poderá indicar que a situação é ainda mais preocupante.

De facto, contrastados os dados fornecidos pelo RAA com os que a Direcção Geral do Ensino Superior (DGES) disponibiliza (dados fornecidos pelas Instituições), e referentes 31/12/2000, verificam-se importantes discrepâncias entre estes e os constantes nas Tabelas 14, o que pode indicar alguma falta de preocupação de rigor no preenchimento das mesmas. A título de exemplo, pode

referir-se que, dos 13 docentes que declaram estar em “exclusividade” na ULL, dois tinham também um contrato, a tempo parcial (33,3% e 20%), com outra instituição de ensino superior. Acresce ainda que, segundo a mesma fonte, oito destes treze docentes estavam ligados à ULL por um contrato a tempo parcial, contratos que iam desde 4% a 21%.

De acordo com a DGES, dos docentes afectos à LGULL, 21 eram contratados a tempo integral e 59 a tempo parcial. De acordo com a mesma fonte, dos 21 docentes com contrato a tempo integral com a ULL, 11 tinham outro tipo de vínculo com outras instituições de ensino superior.

Na Tabela 10, apresenta-se a distribuição etária dos docentes afectos à LGULL, individualizada pelas diferentes categorias.

Tabela 10 – Distribuição etária do corpo docente afectado à LGUI

Categorias	IDADES					
	<= 35	36-49	>= 50	Min.	Méd.	Máx.
Professor Catedrático	--	--	7	54	63,1	80
Professor Catedrático Convidado	--	--	2	64	74,0	84
Professor Associado	--	2	1	41	47,3	58
Professor Associado Convidado	--	--	2	62	65,5	69
Professor Auxiliar	--	--	--	--	--	--
Professor Auxiliar Convidado	--	5	12	37	52,5	73
Assistente	11	15	10	30	42,1	58
Assistente Estagiário	8	4	1	27	36,2	62
Assistente Convidado	--	--	--	--	--	--
TOTAL	19	26	35			

A maioria dos docentes (43,2%) encontra-se na faixa etária acima dos 49 anos. A média de idades dos Professores ronda os 56,6 anos e a dos Assistentes é de 40,5. A estrutura etária mostra que a ULL possui um corpo docente com uma idade média algo avançada. Não parece que os Assistentes e Assistentes Estagiários, cuja média de idades já é relativamente elevada, possa constituir um

ponto de partida para o desenvolvimento de um corpo docente próprio, jovem e qualificado.

Os dados disponibilizados não permitem tirar conclusões acerca da eficiência da gestão dos recursos docentes. Com base na informação disponibilizada, pode concluir-se que não existem problemas de assiduidade de docentes a merecer atenção especial.

5.1.2. Investigação e Formação Científica

O RAA da LGULL refere que a UL ainda não dispõe de qualquer Unidade de Investigação na área da Gestão. É, no entanto, afirmado que existem neste momento condições, em termos de número de professores doutorados da Instituição, para a criação de um núcleo de investigação em duas áreas complementares: Gestão e Economia. A Instituição informou que isso permitiu a preparação de uma pré candidatura a uma unidade de investigação.

No que diz respeito ao enquadramento do curso na actividade de investigação, o RAA enuncia um conjunto de cursos que funcionaram no ano lectivo 2000/2001. De entre esses destacam-se Mestrados em Gestão, nas áreas de Comércio Internacional e Financeira e um curso de doutoramento em Gestão.

Embora o RAA seja omissos, a CAE apercebeu-se que a actividade de investigação desenvolvida pelos docentes na Instituição é praticamente inexistente, pelo que o binómio ensino-investigação apresenta consideráveis fragilidades.

No que diz respeito à publicação de textos de natureza didáctico-pedagógica, apenas 28 docentes referem terem-nos posto à disposição dos alunos. No entanto, alguns dos textos pedagógicos referidos dificilmente poderão ser considerados como tal.

Finalmente, os comentários e reflexões críticas sobre esta matéria, constantes no RAA, são bastante limitados. A deficiência de comentários e reflexões críticas é, porventura, o reflexo da falta de uma política institucional de incentivo e apoio à

produção científica própria do corpo docente, tal como se exige de uma instituição que pretende Universidade.

5.1.3. Formação Pedagógica

A formação pedagógica dos docentes do ensino superior é geralmente descurada entre nós. Em geral, não existem processos formais, nem para a formação pedagógica dos docentes, nem para a avaliação da mesma.

Não foi possível aos membros da CAE detectar qualquer tipo de preocupações formais e institucionais que vão no sentido de promover o desenvolvimento pedagógico dos docentes.

5.2. *Pessoal não docente*

O RAA apresenta, na Tabela 15, apenas quatro elementos do pessoal não docente afecto ao curso de Gestão. Entretanto não foram produzidos quaisquer reflexões sobre a adequação deste pessoal, quer em termos de número, quer de formação ou outros aspectos.

Durante a visita à ULL, a CAE pode aperceber-se que a informação contida no relatório era limitada, pois o número de funcionários que, embora não exclusivamente, dão apoio ao curso de Gestão é muito mais vasto.

A CAE colheu a impressão de que a estrutura administrativa de apoio ao curso é bem dimensionada e registou o empenhamento e motivação do pessoal não docente.

6. Financiamento e Infra-Estruturas de Apoio

6.1. Custos de Funcionamento. Financiamento.

As fontes de financiamento da ULL para o ano económico de 2000 foram fundamentalmente as propinas (3.505.356.753 Esc.) e serviços (43.640.563 Esc.). De fundos públicos a ULL recebeu 26.577.228 Esc., provenientes, fundamentalmente, do PRODEP (19.691.265 Esc.)

A afectação de verbas às actividades de ensino foi feita de acordo com o quadro seguinte:

Pessoal	2.345.252.664 Esc.
Equipamento	42.502.564 Esc.
Bibliografia	4.011.511 Esc.
Manutenção	36.381.712 Esc.
TOTAL	2.428.148.451 Esc.

Foram ainda afectados 1.900.000 escudos a bolsas de investigação.

O RAA da LGULL apresenta as Tabelas 2 e 16 sem qualquer comentário ou reflexão. A Tabela 16 apresenta enormes deficiências no seu preenchimento. Após solicitação da CAE para que se completasse o preenchimento desta tabela a ULL respondeu que, “dada a natureza da instituição totalmente privada”, não enviariam as contas relativas ao último ano económico.

Face aos dados disponíveis, não é possível fazer uma análise mais aprofundada desta rubrica.

6.2. Infra-Estruturas de Apoio

6.2.1. Instalações

A LGULL funciona nas instalações que a Universidade Lusíada possui na R. da Junqueira em Lisboa. Estas instalações são, de um modo geral, cuidadas. A

elevada densidade de ocupação do espaço, eventualmente justificável, parece contudo algo exagerada.

No entanto, durante a visita a estas instalações, foi possível constatar importantes deficiências, nomeadamente, no que diz respeito à inexistência de gabinetes para docentes. Esta carência, além de poder ser um factor limitativo da fixação de docentes na instituição, causa dificuldades a um regular e adequado atendimento aos alunos.

6.2.2. Laboratório de Informática

As instalações e meios informáticos, que a ULL dispõe, são partilhados pelos diversos cursos leccionados nesta instituição. É opinião da CAE que estes recursos são adequados, quer para a leccionação, quer para o trabalho individual dos alunos da licenciatura em Gestão.

A CAE foi informada da existência de projectos de ampliação e melhoria destes recursos.

Dada a inexistência de gabinetes para docentes, o acesso destes a meios informáticos de forma individualizada está comprometida.

6.2.3. Biblioteca

A biblioteca da ULL está localizada num local adaptado, mas claramente limitado em termos de espaço e não adequado às suas funções. A CAE registou as preocupações dos responsáveis da instituição com este problema e os seus projectos para a construção de uma biblioteca adequada. O acervo bibliográfico, de apoio ao curso de gestão, é algo limitado.

Contudo, o acervo bibliográfico disponível na ULL não se cinge ao existente na biblioteca. A mediateca, através da qual é possível, nomeadamente, a consulta de bases de dados de revistas internacionais, é uma importante estrutura que deverá ser também melhorada e qualificada.

Para que haja um eficiente uso de todos os recursos bibliográficos da ULL, estas duas estruturas deverão funcionar de forma concertada e integrada.

6.2.4. Outras Infra-Estruturas

Para além das infra-estruturas já referidas, a CAE pode constatar, durante a visita à ULL, que esta instituição dispõe de outras estruturas de uso comum aos diversos cursos ministrados. Entre elas há a destacar a cantina para docentes e discentes, papelaria, reprografia e gabinete médico.

7. Relações Externas

O RAA da LGULL refere a existência de protocolos de docência com outras instituições universitárias portuguesas, mais exactamente com o Instituto das Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e com a Universidade Católica Portuguesa. A ULL participa no projecto “Universidade Virtual”, conjuntamente com o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), a Universidade de Évora e a “Portugal net”. Os docentes da licenciatura colaboram ainda com o ITIC na leccionação de um curso de “Gestão Avançada para Empresas de Construção”.

Com o objectivo de endogeneizar as tendências e sensibilidades do mercado e ser um elemento indutor de estágios profissionais e emprego, está em constituição um Conselho Consultivo, no âmbito do departamento de Gestão. Também com o objectivo de facilitar a realização de estágios profissionais, foram estabelecidos acordos, a nível empresarial, com várias empresas.

Das iniciativas enunciadas, algumas estão ainda em concretização, outras têm carácter e objectivos limitados e pontuais. A CAE entende que a ligação ao meio exterior deverá continuar a ser alargada e aprofunda.

No que diz respeito às iniciativas de internacionalização da ULL, elas parecem ser ainda incipientes pois, para além da organização pontual de eventos a realizar em 2002, são referidas parcerias com instituições estrangeiras para a realização de cursos de pós-graduação, mas que estão ainda em fase de concretização.

No que diz respeito ainda à internacionalização da ULL, a experiência de intercâmbio no âmbito do programa Socrates/Erasmus é também extremamente

limitada, apenas existe um acordo com uma Universidade Espanhola, estando estabelecidos contactos com outras Universidades Espanholas e do Leste da Europa.

8. Gestão da Qualidade

8.1. *Gestão Interna da Qualidade*

O conceito de Gestão da Qualidade, entendido como cometimento institucional para a fixação de objectivos e padrões e implementação de uma auto-avaliação sistemática, no sentido de detectar pontos fortes e oportunidades de melhoria, como forma de institucionalização de um verdadeiro programa de melhoria contínua, não recebeu ainda a devida atenção por parte dos responsáveis pela ULL.

A implementação de tal programa, a institucionalização da Gestão da Qualidade, exige muito mais do que a mera recolha de informação e depósito desta, feito de forma mais ou menos correcta, nos relatórios de auto-avaliação. Torna-se necessário que todo o processo de ensino-aprendizagem seja estudado, de forma crítica por todos os intervenientes, e seja, em todas as fases do seu complexo desenvolvimento, correctamente documentado. É ainda necessário encontrar formas ágeis, não burocratizadas, de controlo desses mesmos processos. A documentação, os resultados da auto-avaliação sistemática, etc., devem ser do conhecimento de todos os intervenientes, que deverão reflectir sobre as razões subjacentes às forças e fraquezas, de forma a potenciar umas e corrigir as outras. É, pois, claro que tal desiderato não pode ser atingido por uma simples comissão de auto-avaliação. Pelo contrário, torna-se necessário, entre outras coisas, mas como aspectos fundamentais, o empenho dos responsáveis da Instituição e a participação de todos os intervenientes.

A institucionalização pela ULL do Conselho de Avaliação, como estrutura de topo coordenadora de todo o processo de auto-avaliação, é uma medida positiva. Contudo, ela é insuficiente pois, só por si, não dá cumprimento aos pressupostos

de uma correcta Gestão da Qualidade, nomeadamente a participação empenhada de todos os intervenientes.

8.2. *Procedimentos para a Inovação do Currículo*

Tal como sucede com a generalidade das instituições de ensino superior, também na ULL, as revisões curriculares não são feitas com a devida periodicidade e são deixadas à iniciativa dos responsáveis departamentais.

Reconhecendo-se embora que, ao nível das várias disciplinas, a inovação deve ocorrer em resposta aos novos avanços do conhecimento científico e como corolário das actividades de investigação dos docentes, é opinião da CAE que as revisões curriculares devem ser planeadas para ocorrerem com uma frequência próxima de cinco anos.

Entende-se igualmente que devem envolver-se em tais revisões elementos externos. O conselho Consultivo, cuja constituição foi deliberada pela direcção do departamento e outros organismos, deverão ser envolvidos em processos de revisão.

A CAE foi informada que havia sido depositada nos organismos oficiais competentes, para aprovação, uma proposta de reestruturação do plano de estudos da licenciatura. Essa proposta não é do conhecimento da CAE. De qualquer das formas a sua análise cai fora do âmbito desta avaliação.

9. Conclusões

A elaboração de uma síntese da avaliação de uma licenciatura é uma tarefa complexa. A Comissão de Avaliação Externa (CAE) tenta assim, produzir uma opinião equilibrada e fundamentada, tendo em conta as várias questões em análise, as informações, documentos que lhe foram presentes e as opiniões emitidas, explicitando-a, em termos de pontos fortes e fracos.

Pontos Fortes

- Da visita à Universidade Lusíada de Lisboa, a CAE salienta a forma atenciosa como foi recebida pelos seus responsáveis, a boa organização da visita, as facilidades concedidas durante a visita às instalações, na disponibilização de informações complementares, a abertura que manifestaram para acolher as sugestões da CAE, bem como para, de moto próprio, implementarem aperfeiçoamentos que conduzam a uma afirmação qualificada da instituição.
- A CAE salienta o facto de a Universidade Lusíada de Lisboa ter decidido criar uma estrutura permanente de avaliação, específica para acompanhamento da auto-avaliação dos diferentes cursos. Embora se registem insuficiências ao nível de algumas das suas funcionalidades, a existência dessa estrutura permitiu o acompanhamento da elaboração do RAA; o relatório em apreço cumpre, formalmente, com a generalidade das recomendações do Guião de Auto-Avaliação.
- As informações recolhidas pela CAE durante a visita vão no sentido de que os diplomados têm encontrado emprego com relativa facilidade, apesar de não ter sido possível confirmar se a natureza dos postos de trabalho ocupados é consentânea com as habilitações superiores adquiridas durante a licenciatura.
- A CAE pode constatar a preocupação da instituição em adequar a estrutura curricular do curso de Gestão às novas realidades económicas, sociais e empresariais. Estas alterações não devem contudo impedir que os diplomados em gestão adquiram uma formação sólida de base nas áreas científicas fundamentais em gestão que lhes permita desenvolver atitudes, competências e capacidades adequadas a uma compreensão do mundo que os rodeia.
- As actividades extra-curriculares e as estruturas de apoio, de cuja existência a CAE pode tomar conhecimento, constituem um instrumento valioso de inserção dos alunos na comunidade académica, no mundo, em geral, e de aquisição de valores culturais e de cidadania.

- A CAE considerou positivamente a informação de que têm vindo a ser desenvolvidos esforços com vista a minorar os efeitos dos elevados níveis de insucesso, que começam a dar os primeiros resultados; considera, no entanto, que esses esforços devem ser aprofundados já que os níveis de insucesso ainda continuam muito elevados.
- A CAE registou com agrado a preocupação dos responsáveis pela escola no sentido da internacionalização das suas actividades, embora se recomende que estes esforços possam vir a ser devidamente aprofundados, alargados e qualificados.
- A CAE colheu a impressão de que a estrutura administrativa de apoio é bem dimensionada às necessidades da instituição, salientando-se a motivação e o empenhamento do pessoal não docente, devendo ser incentivados as transformações exigidas pelas necessidades de adaptação a uma gestão moderna da escola.
- A CAE regista com apreço as preocupações que as autoridades académicas manifestaram em relação às infra-estruturas da biblioteca, mediateca e centro de informática; incentiva-as, contudo, a que não esmoreçam na disponibilização e qualificação dos meios existentes ou a adquirir.

Pontos Fracos

- Da visita à Universidade Lusíada de Lisboa, a CAE salienta a forma atenciosa como foi recebida pelos seus responsáveis, a boa organização da visita, as facilidades concedidas durante a visita às instalações, na disponibilização de informações complementares, a abertura que manifestaram para acolher as sugestões da CAE, bem como para, de moto próprio, implementarem aperfeiçoamentos que conduzam a uma afirmação qualificada da instituição.
- A CAE salienta o facto de a Universidade Lusíada de Lisboa ter decidido criar uma estrutura permanente de avaliação, específica para

acompanhamento da auto-avaliação dos diferentes cursos. Embora se registem insuficiências ao nível de algumas das suas funcionalidades, a existência dessa estrutura permitiu o acompanhamento da elaboração do RAA; o relatório em apreço cumpre, formalmente, com a generalidade das recomendações do Guião de Auto-Avaliação.

- A CAE pode constatar a preocupação da instituição em adequar a estrutura curricular do curso de Gestão às novas realidades económicas, sociais e empresariais. Estas alterações não devem contudo impedir que os diplomados em gestão adquiram uma formação sólida de base nas áreas científicas fundamentais em gestão que lhes permita desenvolver atitudes, competências e capacidades adequadas a uma compreensão do mundo que os rodeia.
- A CAE considerou positivamente a informação de que têm vindo a ser desenvolvidos esforços com vista a minorar os efeitos dos elevados níveis de insucesso, que começam a dar os primeiros resultados; considera, no entanto, que esses esforços devem ser aprofundados já que os níveis de insucesso ainda continuam muito elevados.
- As actividades extra-curriculares e as estruturas de apoio, de cuja existência a CAE pode tomar conhecimento, constituem um instrumento valioso de inserção dos alunos na comunidade académica, no mundo, em geral, e de aquisição de valores culturais e de cidadania.
- As informações recolhidas pela CAE durante a visita vão no sentido de que os diplomados têm encontrado emprego com relativa facilidade, apesar de não ter sido possível confirmar se a natureza dos postos de trabalho ocupados é consentânea com as habilitações superiores adquiridas durante a licenciatura.
- A CAE colheu a impressão de que a estrutura administrativa de apoio é bem dimensionada às necessidades da instituição, salientando-se a motivação e o empenhamento do pessoal não docente, devendo ser incentivados as transformações exigidas pelas necessidades de adaptação a uma gestão moderna da escola.

- A CAE regista com apreço as preocupações que as autoridades académicas manifestaram em relação às infra-estruturas da biblioteca, mediateca e centro de informática; incentiva-as, contudo, a que não esmoreçam na disponibilização e qualificação dos meios existentes ou a adquirir.
- A CAE registou com agrado a preocupação dos responsáveis pela escola no sentido da internacionalização das suas actividades, embora se recomende que estes esforços possam vir a ser devidamente aprofundados, alargados e qualificados.

Pontos Fracos

- A CAE constatou, com preocupação, que a situação institucional do estabelecimento, não se encontra totalmente clarificada, devendo os parceiros dessa clarificação ser incentivados a nela concentrarem esforços. Com efeito, o quadro institucional ainda em vigor não permite encarar o desenvolvimento da instituição e das relações académicas no seu interior de forma sustentável, como o exigem as características de funcionamento autónomo de uma instituição que se pretende Universidade.
- O relatório de auto-avaliação seguiu, na generalidade, a estrutura fornecida pelo guião para o auto-estudo, mas notaram-se insuficiências no tratamento de várias rubricas, designadamente nas que se refere ao preenchimento de fichas de docentes, informação relativa aos mapas financeiros e a algumas disciplinas.
- O relatório de auto-avaliação adopta uma postura eminentemente descritiva não aproveitando os dados recolhidos para realizar uma reflexão e análise auto-crítica. Desta forma poderiam ter sido explicitadas uma estratégia e medidas conducentes à superação dos pontos fracos e potenciação dos pontos positivos identificados no RAA.

- Embora a CAA tenha compilado a generalidade da informação necessária para a elaboração do RAA, a CAE retirou a impressão de que o exercício de auto-avaliação não foi suficientemente participado e discutido pela comunidade educativa, apesar do trabalho que foi possível verificar ter existido por parte dos que operacionalmente estiveram envolvidos no processo. A natureza do processo de auto-avaliação que se pretende que seja participada, sistémica e integrada ainda não foi completamente atingida, o que significa que passos adicionais deverão ser dados com vista a alcançar o objectivo fundamental da auto-avaliação, isto é, contribuir para a melhoria da gestão interna da qualidade.
- A CAE considera estranho que, independentemente de qualquer sansionamento da tutela, estejam a ser usadas as designações de Faculdade, que têm um conteúdo jurídico muito preciso, quando essa figura não possui, de momento, qualquer existência institucional prevista nos estatutos.
- A estrutura de coordenação e gestão do curso deve ser autonomizada de modo a que a figura do “Coordenador” possa vir a desempenhar um papel mais determinante, eficaz e mobilizador na organização da licenciatura. A CAE considera que a figura do Coordenador teria vantagens em ser autonomizada em relação à do director do departamento.
- A iniciativa da reestruturação do plano de estudos entretanto empreendida, se bem que louvável nos seus objectivos, possui algumas insuficiências que urge colmatar, nomeadamente, no posicionamento e designação de algumas disciplinas, que se pode vir a reflectir na falta de coerência e entrosamento das diversas linhas de formação. Para isso também contribui certamente a forma como foram suprimidos alguns conteúdos programáticos até aí leccionados em algumas disciplinas e agora ensinados em cursos de pós-graduação.

- Embora se tenha tomado conhecimento de um novo projecto de reestruturação do curso, a CAE não tem elementos suficientes para se poder pronunciar sobre as suas linhas fundamentadoras.
- Relativamente à organização do plano de estudos em vigor no ano lectivo de 2000/2001, a CAE entende não estar suficientemente assegurada a integração dos conhecimentos monodisciplinares adquiridos pelos estudantes ao longo do curso.
- A CAE considera que deveria merecer uma reflexão alargada, em termos de vantagens e inconvenientes, a circunstância de actualmente uma parte significativa das aulas existentes ter uma duração de 50 minutos.
- A CAE pode constatar a duplicação de conteúdos programáticos em diferentes disciplinas. A institucionalização da efectiva coordenação de áreas científicas sugerida no RAA, poderia contribuir para a superação deste tipo de anomalias e dar maior coerência e eficácia ao processo de ensino aprendizagem.
- As autoridades académicas são incentivadas a reflectir em que medida é que o aproveitamento escolar de um número significativo de disciplinas pode estar condicionado pelas condições de acesso existentes, devendo para o efeito quer modificá-las, quer adoptar medidas que possam superar aquelas insuficiências caso devam ser mantidas as condições actuais.
- A CAE considera que a selecção dos candidatos não é suficientemente exigente. Designadamente, atendendo à importância da Matemática para a formação científica de base de um graduado em gestão, não se compreende que apenas seja exigida em alternativa uma das seguintes provas: Direito, Economia, Geografia, Matemática, Sociologia, Português e Psicologia.
- No que concerne ao acesso de candidatos à frequência do curso, verifica-se que, apesar do acentuado decréscimo do número de vagas postas a concurso, estas não são preenchidas, com fortes desvios, o que pode ser indício da fraca atractividade da licenciatura. Acresce ainda que, nos

últimos anos, o número de ingressos tem sido sempre inferior ao número de candidatos.

- Os gabinetes para docentes são em número insuficiente e pouco adequados à permanência dos docentes na Escola, o que não deixa de ter consequências nefastas sobre a interacção com os alunos, com as actividades de investigação e de ligação da universidade com o mundo exterior.
- A análise do corpo docente afecto à Licenciatura em Gestão revela insuficiências no que respeita à qualificação académica e à distribuição por áreas científicas e por categorias. Verifica-se que, no âmbito do curso, o estabelecimento Universidade Lusíada de Lisboa não dispõe ainda de corpo docente suficientemente autónomo, não se tendo detectado um programa estratégico, devidamente estruturado, conducente à formação e fixação de docentes que permita cobrir adequadamente as diferentes áreas científicas da licenciatura.
- Parecem existir indícios de que as categorias de professores nem sempre são preenchidas de acordo com o que estipula o EESPC, nomeadamente no que diz respeito aos graus académicos exigidos.
- Quanto ao binómio ensino-investigação, o relatório de auto-avaliação é omissivo, mas a CAE apercebeu-se que essa relação apresenta fragilidades salientando-se que a actividade científica desenvolvida pelos docentes na instituição é praticamente inexistente.
- A CAE considera que é necessário desenvolver uma política geral de investigação estabelecendo padrões qualitativos e quantitativos mais elevados, através da publicação de resultados promovendo a produção de *working papers* como passo prévio à submissão de artigos a revistas nacionais e internacionais com “*referee*”.
- A CAE considera importante que os responsáveis pela instituição procedam desde já a uma reflexão aprofundada sobre as consequências das directivas da Declaração de Bolonha, nomeadamente no que

concerne à necessidade de compatibilizar a futura existência de dois ciclos de formação com um horizonte de cinco anos.