

DA AUDITORIA EXTERNA À GESTÃO LEAN: O CASO ISCIA E A QUALIDADE INOVADORA NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO¹

João Santos ⁽¹⁾; Hugo Miguel Carvalho ⁽¹⁾; Sara Mateus ⁽²⁾; Esperança Martins ⁽¹⁾

⁽¹⁾ CIDETH / ISCIA

⁽²⁾ Universidade de Aveiro

Histórico de submissão | Submission History

Recebido | Received: 30-09-2024

Aceite | Accepted: 15-09-2025

Publicado | Published: 30-11-2025

Citation Santos, J. ; Carvalho, H.M.; Mateus,S.; Martins,E. (2025). Da Auditoria Externa à Gestão Lean: O Caso ISCIA e a Qualidade Inovadora no Ensino Superior Privado. *Management in Review*, 3(1), 18-36. DOI: <https://doi.org/10.61282/mir.v3i1.9>

Resumo | Abstract:

Este artigo analisa o papel estratégico da auditoria externa conduzida pela A3ES no processo de transformação organizacional de uma instituição de ensino superior privada em Portugal, analisando a sua articulação com princípios da gestão lean orientados para a qualidade e a inovação. O estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza interpretativa, sustentada no paradigma construtivista-crítico, e assenta num estudo de caso instrumental único desenvolvido no ISCIA. A recolha de dados baseou-se em triangulação metodológica, incluindo análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas, tendo a análise seguido uma lógica temática indutiva com apoio do software NVivo. Os resultados indicam que, quando integrada numa visão transformadora da gestão, a auditoria externa transcende a sua função de controlo e pode atuar como mecanismo formativo e catalisador de ciclos de melhoria contínua. O estudo contribui para a literatura ao propor um modelo conceptual integrador entre auditoria externa e gestão lean, demonstrando como esta articulação pode legitimar práticas inovadoras, alinhar fluxos de valor e reforçar a sustentabilidade estratégica no ensino superior privado.

Keywords: Auditoria Externa; Gestão Lean; A3ES; Ensino Superior Privado; Inovação Organizacional; Garantia da Qualidade

¹ **Copyright © 2025 The Author(s):** This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution **4.0 International License (CC BY-NC 4.0)** which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium for non-commercial use provided the original author and source are credited.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação da qualidade no ensino superior tem vindo a consolidar-se como um pilar estratégico das políticas educativas em Portugal, refletindo tendências internacionais de responsabilização, transparência e melhoria contínua. Neste contexto, os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade (SIGQ) tornaram-se instrumentos centrais para assegurar a conformidade institucional com padrões normativos, bem como para promover a inovação organizacional (Souza et al., 2012; Beenstock & Donkin, 2021).

A Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), entidade responsável pela regulação da qualidade no sistema português, desempenha um papel determinante neste processo. As suas auditorias aos SIGQ das instituições de ensino superior configuram-se como mecanismos de verificação externa, conduzidos com base em procedimentos sistemáticos de análise documental, entrevistas e visitas in loco, tendo por finalidade avaliar a eficácia e a adequação dos sistemas de qualidade implementados (Yu & Cheng, 2022; Lewis, 2024; Rusdi et al., 2023).

Mais do que uma prática meramente avaliativa, a auditoria ao SQQ tem sido reconhecida como uma oportunidade estratégica para alinhar estruturas internas, reconfigurar práticas e reforçar a credibilidade institucional perante a comunidade académica e a sociedade (Dodopo et al., 2017; Al-Baltah, 2025). Esta dimensão transformadora é evidente na experiência do Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração (ISCIA), instituição do subsistema politécnico privado, que, ao solicitar a realização de uma auditoria pela A3ES, assumiu o compromisso com uma cultura de qualidade e melhoria sustentada (DOBRIANSKA, 2025).

Diversos estudos demonstram que as auditorias externas podem potenciar processos internos de inovação organizacional. Em particular, observa-se um interesse crescente na articulação entre estas auditorias e modelos de gestão baseados em princípios lean, os quais visam otimizar recursos, eliminar desperdícios e maximizar o valor entregue aos estudantes e à sociedade (Eskin, 2021; Gregory & Myers, 2013). A literatura tem sublinhado o valor da auditoria como mecanismo de retroalimentação e aprendizagem institucional, sendo capaz de identificar áreas críticas de desempenho, orientar mudanças e consolidar práticas de gestão mais eficientes (Li et al., 2015; Goh et al., 2016; Azzone et al., 2016; Sousa et al., 2020).

Apesar do crescente reconhecimento da auditoria externa e da gestão lean como instrumentos eficazes de apoio à melhoria organizacional no ensino superior, a literatura científica continua a apresentar uma abordagem fragmentada relativamente à sua integração sistemática. Diversos estudos sugerem que estas práticas possuem potencial complementar, mas subsiste uma lacuna teórica significativa quanto à forma como a auditoria de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) pode, para além de aferir conformidade, atuar como motor de transformação institucional orientada para a eficiência, inovação e sustentabilidade (Al-Laban & Dhibi, 2024; Cano et al., 2020; Höfer & Naeve, 2017).

A auditoria externa, enquanto mecanismo de avaliação do desempenho organizacional, tem vindo a evoluir para além do seu papel tradicional de controlo, passando a ser concebida como um instrumento formativo e estratégico. De acordo com Al-Laban e Dhibi (2024), a aplicação do modelo Malcolm Baldrige no contexto universitário permite que estas auditorias funcionem como catalisadores de mudança, fornecendo às instituições um referencial para a identificação sistemática de oportunidades de melhoria e inovação. Paralelamente, a gestão lean — centrada na eliminação de desperdícios, na otimização de processos e na maximização do valor para os stakeholders — tem-se afirmado como uma abordagem promissora para a modernização da gestão no ensino superior (Cano et al., 2020; Balzer et al., 2016).

No entanto, o corpo teórico que liga de forma robusta estas duas dimensões permanece subdesenvolvido. A gestão lean aplicada ao ensino superior tem sido explorada sobretudo em termos de eficiência operacional, mas raramente articulada com os mecanismos de auditoria externa (Holili & Khoiroh, 2023; Rusdi et al., 2023). Para que a auditoria desempenhe um papel

significativo nesse contexto, torna-se necessário que os líderes institucionais deixem de encarar como mera imposição regulatória, reconhecendo-a antes como uma oportunidade para catalisar mudanças estruturais e promover práticas pedagógicas e administrativas mais eficazes.

Adicionalmente, ferramentas de governança como o Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) têm sido apontadas como mecanismos relevantes para articular as metas da gestão lean com os resultados das auditorias externas (Rusdi et al., 2023). A incorporação destas ferramentas pode permitir às instituições alinhar os seus objetivos estratégicos com práticas de melhoria contínua, sustentando uma visão holística da qualidade organizacional que vá além da conformidade formal.

As implicações dessa integração são profundas. A literatura evidencia que a eficiência nas operações académicas não deve ser entendida como um fim em si mesma, mas como parte de um processo dinâmico de adaptação, inovação e aprendizagem organizacional (Khan et al., 2023; Höfer & Naeve, 2017). Nesse sentido, a auditoria externa pode constituir-se como um mecanismo de feedback estruturado, permitindo que as instituições avaliem a eficácia das suas práticas lean e identifiquem áreas críticas para intervenção.

À medida que as instituições de ensino superior enfrentam crescentes pressões socioeconómicas e exigências de accountability, a evolução dos processos de auditoria para modelos mais colaborativos e integrados com abordagens lean torna-se não apenas desejável, mas necessária. A gestão lean, ao privilegiar a melhoria contínua, pode beneficiar substancialmente da estrutura de monitorização, responsabilização e aprendizagem proporcionada pelas auditorias externas (Pramukti, 2024).

Neste contexto, urge promover investigações que examinem a sinergia entre auditoria externa e gestão lean de forma sistemática e aplicada. A escassez de estudos empíricos nesta interseção compromete o avanço teórico e a definição de frameworks integradores. Trabalhos como os de Cano et al. (2020) e Kettunen (2015) apontam para o potencial desta convergência, mas carecem de desenvolvimentos aplicados que revelem os impactos concretos da auditoria na transformação de práticas de gestão e cultura institucional.

Assim, para responder aos desafios contemporâneos do ensino superior, é essencial que as universidades avancem no sentido da construção de modelos de gestão integrados, que articulem conformidade, inovação e excelência. A colaboração entre auditoria externa e gestão lean deve ser entendida como uma alavanca estratégica, capaz de transformar processos de avaliação em dispositivos promotores de uma cultura institucional de qualidade, responsabilidade e melhoria contínua (Prasetyo et al., 2021; Genda et al., 2024). A proposição e validação de frameworks teóricos que operacionalizem esta articulação poderá constituir um contributo relevante para o futuro da governação universitária.

É precisamente neste enquadramento que se inscreve o presente estudo, ao analisar o processo de auditoria externa ao SIGQ do ISCIA à luz dos princípios da gestão lean, com o objetivo de compreender as dinâmicas geradas e as oportunidades de desenvolvimento organizacional. Esta análise permite não apenas aprofundar o conhecimento sobre os efeitos das auditorias no contexto português, mas também contribuir para a conceptualização de modelos de gestão da qualidade mais integradores e orientados para a inovação.

Este estudo contribui para a literatura ao propor um modelo integrador entre auditoria externa e práticas lean adaptado ao contexto do ensino superior português, com implicações teóricas, metodológicas e práticas para a gestão estratégica da qualidade.

Deste modo, a presente investigação procura compreender de que forma a auditoria realizada pela A3ES, pode contribuir para a implementação de um sistema de gestão lean orientado à qualidade e inovação numa instituição de ensino superior privada. Para além desta questão central, o estudo explora ainda um conjunto de dimensões complementares que permitem enriquecer a análise: quais os fatores culturais e organizacionais que facilitam ou dificultam esta articulação entre auditoria e gestão lean; em que medida a auditoria pode transcender a sua função de controlo e assumir um papel estratégico na promoção da inovação; como é percecionado o seu impacto na mobilização dos diversos atores institucionais; e de que modo contextos culturais e resistências internas influenciam a eficácia destas práticas. Estas

questões visam iluminar os mecanismos através dos quais a auditoria externa pode atuar não apenas como instrumento de conformidade, mas como dispositivo transformador, ancorado numa lógica de melhoria contínua e alinhamento estratégico.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A AMBIVALENCIA DA AUDITORIA EXTERNA COMO INSTRUMENTO DE QUALIDADE

A literatura sobre auditoria externa no ensino superior tem evoluído substancialmente nas últimas décadas, refletindo a transição dos modelos clássicos de controlo e conformidade para abordagens mais formativas e estratégicas. No entanto, essa transição não tem sido linear nem consensual. Persistem tensões entre as funções de verificação regulatória e a promessa de melhoria organizacional, o que torna a auditoria uma prática ambivalente — ora promotora de inovação, ora instrumento de ritualismo burocrático (Harvey & Stensaker, 2008; Shah & Nair, 2014; Leathwood, 2004).

Autores como Rusdi et al. (2023) sublinham que, em muitas instituições, a auditoria externa opera predominantemente como dispositivo de responsabilização, priorizando a aderência a normas em detrimento da construção de culturas institucionais de qualidade. Esta tendência é particularmente notória em contextos onde a pressão por conformidade, financiamento e acreditação prevalece sobre o desenvolvimento interno de capacidades. Nesse cenário, as auditorias tornam-se rituais performativos, centrados em evidência documental, que pouco contribuem para a transformação das práticas pedagógicas ou organizacionais (Yaroshchuk et al., 2022).

Do ponto de vista sociológico, esta lógica de conformidade aproxima-se da teoria do isomorfismo institucional, conforme proposta por DiMaggio e Powell (1983), segundo a qual organizações sujeitas a pressões regulatórias tendem a convergir para formas semelhantes, independentemente da sua missão ou contexto. Tal homogeneização pode comprometer a identidade institucional, a autonomia estratégica e a inovação localizada, especialmente em instituições privadas que operam sob restrições orçamentais e dinâmicas de mercado mais intensas (Wolfgram, 2020; Santos & Silva, 2019).

Contudo, não se deve desconsiderar o potencial construtivo das auditorias. Quando bem desenhadas, com foco no diálogo, na aprendizagem institucional e no desenvolvimento sustentado, as auditorias podem atuar como dispositivos reflexivos que facilitam a identificação de pontos críticos e o alinhamento com estratégias de excelência. Modelos como o Malcolm Baldrige Framework e os princípios da EFQM Excellence Model defendem essa abordagem, promovendo auditorias que vão além da conformidade e funcionam como mecanismos de retroalimentação estratégica (Al-Laban & Dhibi, 2024; Höfer & Naeve, 2017).

2.2. A EMERGÊNCIA DA GESTÃO LEAN NO ENSINO SUPERIOR

A introdução da filosofia lean no setor da educação superior constitui uma tentativa de resposta aos desafios crescentes de eficiência, sustentabilidade e criação de valor num ambiente académico em transformação. Derivado do sistema de produção da Toyota, o lean management visa eliminar desperdícios, otimizar processos e maximizar o valor para o cliente — neste caso, o estudante e outros stakeholders institucionais (Womack & Jones, 2003; Balzer et al., 2016). Esta abordagem tem vindo a ganhar terreno nas universidades, sobretudo em áreas administrativas, serviços de apoio ao estudante e, mais recentemente, no próprio desenho curricular (Gómez-Molina & Fuentes, 2021; Menon & Suresh, 2020).

Contudo, a transposição do lean para o ensino superior não é direta nem isenta de controvérsia. A literatura evidencia tensões entre a lógica industrial subjacente ao lean e a natureza intelectual, colegial e autónoma da academia (Brits, 2018; Ross et al., 2018). Em muitas instituições, especialmente na Europa continental, a resistência docente tem sido um obstáculo significativo à adoção de práticas lean, muitas vezes percecionadas como ameaças à autonomia académica ou como instrumentos de gerencialismo encapotado (Myhovich & Kurylo, 2021; Uslu & Arslan, 2015).

Apesar dessas resistências, vários estudos de caso demonstram que, quando aplicada de forma contextualizada e participativa, a gestão lean pode constituir-se como um vetor poderoso de transformação. Em particular, práticas como o Value Stream Mapping (VSM), Kaizen, Kanban e A3 Thinking têm sido adaptadas com sucesso ao contexto académico para repensar fluxos de trabalho, reduzir redundâncias e melhorar a experiência dos estudantes (Antony et al., 2012; Casadesus & Karapetrovic, 2017). Estes instrumentos, mais do que meras técnicas, tornam-se veículos de uma cultura institucional voltada para a melhoria contínua, a aprendizagem organizacional e a inovação processual.

A gestão lean implica, portanto, uma reconfiguração cultural profunda. Requer lideranças transformacionais, envolvimento docente desde o início dos processos, transparência comunicativa e mecanismos claros de feedback — todos fatores que se alinham, de forma significativa, com os potenciais mais emancipatórios da auditoria externa. Essa constatação abre caminho para a interrogação central da presente investigação: como pode a auditoria externa ao SGQ funcionar como um catalisador para a implementação eficaz da gestão lean nas IES?

2.3. LACUNAS NA LITERATURA E NECESSIDADE DE INTEGRAÇÃO TEÓRICA ENTRE AUDITORIA E LEAN

Apesar do crescente interesse por auditorias externas e gestão lean como mecanismos de suporte à melhoria organizacional, a literatura académica ainda apresenta uma abordagem fragmentada quanto à sua integração. A maior parte dos estudos analisa essas dimensões de forma isolada, deixando em aberto o potencial transformador da sua articulação estratégica no contexto da governação universitária (Cano et al., 2020; Prasetyo et al., 2021). Este hiato teórico compromete a definição de frameworks integradores que possam orientar práticas mais sinérgicas e eficazes de avaliação e gestão no ensino superior.

Na maior parte dos casos, os modelos de auditoria ainda operam segundo uma lógica normativa e vertical, enquanto a gestão lean exige uma cultura de horizontalidade, participação e melhoria contínua. Este desalinhamento epistemológico e metodológico contribui para a resistência dos atores institucionais, nomeadamente do corpo docente, que frequentemente perceciona as auditorias como processos de controlo externo, e o lean como imposição administrativa (Hildebrandt et al., 2022; Holmén, 2024). A superação deste paradoxo requer uma reconceptualização crítica dos dois conceitos, não como práticas antagónicas, mas como componentes complementares de uma estratégia institucional de qualidade baseada na aprendizagem organizacional.

Além disso, instrumentos como o Balanced Scorecard (BSC) e os Key Performance Indicators (KPIs) emergem como possíveis pontes operacionais entre as exigências formais das auditorias e os princípios orientadores da gestão lean. Estes mecanismos de monitorização estratégica permitem às instituições alinhar metas de conformidade com objetivos de inovação, criando um sistema de governação híbrido capaz de sustentar a melhoria contínua (Rusdi et al., 2023; Zakaria et al., 2023). O uso articulado de BSC e KPIs pode ainda servir como tradução prática dos resultados das auditorias, convertendo recomendações genéricas em planos de ação concretos, mensuráveis e adaptáveis.

Esta lacuna de integração é particularmente relevante em contextos como o português, onde a pressão por acreditação e responsabilidade institucional coincide com constrangimentos orçamentais e com um mercado educativo competitivo. Nestes cenários, a

articulação entre auditoria e lean pode representar uma oportunidade estratégica para racionalizar processos, reposicionar institucionalmente e construir culturas de excelência mais resilientes.

2.4. PERSPETIVAS COMPARADAS E IMPLICAÇÕES CONTEXTUAIS

A análise comparada de diferentes contextos internacionais revela que o grau de sucesso na integração entre auditoria externa e gestão lean depende fortemente de fatores culturais, estruturais e políticos. Em países nórdicos, por exemplo, a governação universitária é caracterizada por valores de confiança, colaboração e participação, o que facilita a adoção simultânea de práticas de auditoria formativa e gestão lean orientada para o valor (Bozkuş, 2010; Vargas, 2022). Nesses contextos, a auditoria é frequentemente percebida como um mecanismo de diálogo construtivo, e o lean como uma oportunidade para aprimorar processos sem comprometer a autonomia académica.

No Japão, observa-se uma convergência sofisticada entre auditoria externa e práticas lean. As auditorias funcionam como instrumentos de diagnóstico institucional rigoroso, com foco na melhoria contínua e na inovação sustentada. Esse modelo, sustentado por uma cultura organizacional disciplinada e orientada para a qualidade, permite que as recomendações das auditorias sejam diretamente integradas em estratégias lean, resultando em ganhos de eficiência e eficácia mensuráveis (Antony et al., 2012; Svensson et al., 2015).

Por outro lado, em contextos mais burocratizados, como em muitos países da Europa continental, a rigidez das estruturas institucionais e a resistência cultural à mudança comprometem a efetividade dessa articulação. As auditorias são frequentemente vistas como imposições externas e as iniciativas lean como projetos tecnocráticos desconectados das práticas pedagógicas e investigativas. A ausência de lideranças alinhadas, bem como a fragmentação organizacional, dificultam a criação de um ecossistema favorável à transformação institucional (Brits, 2018; Ross et al., 2018).

Nos Estados Unidos, a autonomia institucional tem permitido às universidades experimentar com maior liberdade modelos de integração entre regulação e inovação. Instituições que alinharam estrategicamente os princípios lean com os requisitos das agências acreditadoras reportaram melhorias significativas nos resultados de aprendizagem, nos serviços estudantis e na colaboração interdepartamental (Oktarian & Surjasa, 2021; Zakaria et al., 2023).

Estas perspetivas comparadas sugerem que não existe um modelo único de articulação entre auditoria e gestão lean, mas sim configurações contextuais que devem ser adaptadas a partir de três pilares: cultura institucional, liderança estratégica e capacidade de tradução operacional dos resultados avaliativos. O caso português, ainda que marcado por desafios estruturais e culturais próprios, apresenta condições para construir essa articulação, sobretudo quando existem lideranças comprometidas, processos participativos e um entendimento crítico do papel da auditoria.

2.5. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E CAMINHO PARA FRAMEWORKS INTEGRADORES

A partir da análise crítica da literatura, torna-se evidente que a construção de modelos integradores entre auditoria externa e gestão lean representa uma necessidade teórica premente e uma oportunidade estratégica concreta para o ensino superior contemporâneo. A literatura identifica pontos de contacto promissores — como a partilha de objetivos relacionados com a melhoria contínua, a valorização de dados para decisão e a racionalização de processos —, mas ainda carece de propostas robustas que operacionalizem essa sinergia de forma sistemática (Cano et al., 2020; Kettunen, 2015).

Um dos principais contributos teóricos a emergir deste debate é a reconcepção da auditoria como dispositivo formativo, capaz de gerar aprendizagens institucionais profundas, desde que interpretada de forma crítica e contextualizada. Este enquadramento rompe com a visão tradicional da auditoria como mecanismo de controlo e conformidade, propondo antes uma lógica de capacitação estratégica, alinhada com os princípios do lean management (Al-Laban & Dhibi, 2024; Rusdi et al., 2023).

Simultaneamente, a gestão lean deve ser entendida não apenas como um conjunto de ferramentas técnicas, mas como uma filosofia organizacional orientada para a criação de valor, a eficiência inteligente e a participação dos atores institucionais. Esta perspetiva requer a ancoragem da abordagem lean em culturas organizacionais propensas à mudança, e beneficia significativamente da existência de mecanismos externos de validação, como as auditorias, que podem reforçar a sua legitimidade e sustentação estratégica (Menon & Suresh, 2020; Balzer et al., 2016).

Assim, a articulação entre auditoria e lean no ensino superior exige o desenvolvimento de frameworks operacionais integrados, que articulem cinco dimensões fundamentais:

- I. Diagnóstico estratégico a partir da auditoria externa – com identificação de áreas críticas e oportunidades de melhoria.
- II. Tradução das recomendações em planos de ação lean – com metas claras, indicadores de desempenho e cronogramas realistas.
- III. Envolvimento participativo dos stakeholders – através de estratégias de comunicação e formação centradas em empowerment.
- IV. Monitorização contínua baseada em KPIs e BSC – assegurando ciclos de feedback e reconfiguração adaptativa.
- V. Validação externa como reforço da legitimidade interna – promovendo accountability inteligente e inovação sustentável.

2.6. CONCLUSÃO DA REVISÃO E REFORÇO DA ORIGINALIDADE CIENTÍFICA

A revisão da literatura revela, de forma inequívoca, que o ensino superior contemporâneo exige abordagens de gestão mais integradas, que articulem exigências regulatórias com lógicas de transformação interna e inovação pedagógica. Nesse sentido, a convergência entre auditoria externa e gestão lean representa uma fronteira emergente da investigação em políticas de qualidade e governação universitária.

Contudo, essa convergência permanece incipiente tanto no plano teórico como na operacionalização empírica, sobretudo em contextos não anglo-saxónicos, como o português. A maioria dos estudos ainda falha em propor modelos aplicáveis que demonstrem como a auditoria pode desencadear, alimentar e sustentar processos lean autênticos. A literatura carece de narrativas sólidas sobre como estas práticas podem ser articuladas num ciclo contínuo de avaliação, ação e aprendizagem institucional, respeitando as especificidades culturais, organizacionais e históricas de cada instituição.

É neste vazio analítico que o presente estudo se inscreve, ao propor uma leitura crítica e propositiva sobre o papel da auditoria externa enquanto alavanca estratégica para a implementação de sistemas de gestão lean em instituições de ensino superior. Ao privilegiar uma abordagem qualitativa, situada e epistemologicamente densa, o estudo oferece um contributo inovador para a literatura, não apenas por explorar uma articulação pouco desenvolvida, mas também por avançar um modelo conceitual transferível, ancorado num caso concreto e empiricamente sustentado.

Em síntese, a auditoria externa e a gestão lean, quando integradas de forma crítica, participativa e contextualizada, podem constituir-se como pilares de uma nova cultura de qualidade universitária, mais reflexiva, mais estratégica e mais orientada para a criação de valor público. Esta revisão de literatura lança, assim, as bases para o desenvolvimento de futuras

investigações que ampliem, testem e refinem esta convergência, contribuindo para o amadurecimento teórico e prático da governação da qualidade no ensino superior.

3. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza interpretativa, ancorada no paradigma construtivista-crítico de Lincoln e Guba (1985), que reconhece a produção do conhecimento como resultado da interação dialógica entre sujeitos e contextos institucionais. Esta orientação epistemológica revela-se adequada ao objetivo da investigação, centrado em compreender como a auditoria externa conduzida pela A3ES pode funcionar como catalisador de dinâmicas organizacionais inovadoras, ao ser articulada com princípios de gestão lean no ensino superior.

O desenho metodológico assumiu a forma de um estudo de caso instrumental único (Stake, 1995), desenvolvido no Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração (ISCIA), instituição de ensino superior do subsistema politécnico privado português. A escolha do ISCIA como caso paradigmático justifica-se pela sua singularidade institucional, caracterizada por pequena escala, flexibilidade organizacional e uma cultura em transição, bem como pela solicitação voluntária da auditoria externa, que evidenciou um compromisso genuíno com a qualidade e a inovação. Assim, o estudo não se orienta por lógicas de generalização estatística, mas pela construção de inferências analíticas transferíveis para contextos institucionais análogos.

A investigação desenvolveu-se no quadro da investigação-ação participada, permitindo aos investigadores desempenharem simultaneamente papéis de observadores e agentes de mudança, o que favoreceu o acesso a níveis mais profundos das dinâmicas organizacionais e a compreensão dos processos de aprendizagem institucional desencadeados pela auditoria. A recolha de dados fundamentou-se na triangulação metodológica, mobilizando análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. Foram examinados 32 documentos institucionais produzidos entre 2020 e 2024, entre os quais se incluem relatórios da A3ES, planos estratégicos, documentação relativa ao SIGQ, fluxogramas de processos e atas de reuniões, os quais permitiram mapear os vetores de mudança institucional e identificar pontos de convergência e divergência com os princípios da gestão lean.

Paralelamente, os investigadores integraram doze sessões institucionais, distribuídas entre reuniões de planeamento estratégico, encontros pedagógicos e sessões de preparação e acompanhamento da auditoria externa, registando sistematicamente notas de campo e diários reflexivos. Por fim, foram conduzidas quinze entrevistas semiestruturadas com dirigentes, responsáveis de qualidade, docentes e colaboradores administrativos, cujas narrativas forneceram dados valiosos sobre as perceções individuais e coletivas relativas à auditoria e à gestão lean.

A análise dos dados seguiu a lógica da análise temática indutiva proposta por Braun e Clarke (2006), desenvolvida em ciclos iterativos de leitura aprofundada, codificação aberta, categorização e síntese. Dois investigadores procederam de forma independente à codificação inicial, posteriormente validada por meio de comparação intersubjetiva. O uso do software NVivo 14 permitiu organizar os dados, mapear coocorrências e construir representações visuais das relações analíticas, assegurando rigor e rastreabilidade. As categorias emergentes incluíram as perceções ambivalentes sobre a auditoria, as dinâmicas de aprendizagem organizacional, as resistências culturais à gestão lean, as estratégias institucionais de adaptação e inovação pós-auditoria e a reconfiguração dos fluxos de valor. A consistência dos achados foi reforçada através da triangulação cruzada entre fontes e categorias, o que possibilitou a construção de um modelo interpretativo sólido.

Do ponto de vista ético, o estudo foi conduzido em conformidade com os princípios de integridade científica aplicáveis às ciências sociais e humanas. Todos os participantes forneceram consentimento informado, tendo sido assegurados anonimato, confidencialidade

e a explicitação do papel dual dos investigadores desde o início do processo. Para mitigar possíveis enviesamentos decorrentes da proximidade institucional, foram adotadas práticas reflexivas contínuas, incluindo a elaboração de memos interpretativos, a confrontação de leituras divergentes e a revisão externa por pares académicos independentes. Embora os resultados não possam ser generalizados em termos estatísticos, a profundidade da análise e a densidade contextual alcançada permitem a construção de inferências analíticas transferíveis, relevantes para instituições em contextos regulatórios semelhantes que enfrentem desafios de modernização e pretendam integrar mecanismos de auditoria externa com modelos de gestão orientados para a inovação e a sustentabilidade.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A gestão das instituições de ensino superior enfrenta atualmente desafios complexos, atravessados por mudanças sociais, económicas e políticas. No caso do ISCIA, o estudo de caso identificou constrangimentos decisivos, como seja a falta de financiamento, competição intensa por estudantes, dificuldade em adaptar-se a mudanças disruptivas, baixa produção científica e práticas de gestão pouco eficazes — fatores que afetam profundamente o sistema de garantia da qualidade e a criação de valor para docentes, estudantes e administração.

A escassez de recursos financeiros confirma evidências da literatura (Altbach et al., 2019; Johnstone, 2016). No contexto português, esta fragilidade é agravada por uma distorção de mercado em que as instituições privadas enfrentam exigências regulatórias equivalentes às do setor público, sem receber apoio financeiro correspondente (Santos & Silva, 2019; Becher & Kogan, 1992). Esta realidade reflete-se na lógica da “massificação” do ensino superior (Trow, 1973), que requer uma estratégia estruturada de resposta. Um dos participantes expressou de forma sintética este desafio: *“Temos as mesmas obrigações legais das instituições públicas, mas sem os mesmos recursos. Isso obriga-nos a reinventar formas de gerir”* (Dirigente, Entrevista 3).

A aplicação do lean management revelou-se, no estudo de caso do ISCIA, uma solução estratégica eficaz para enfrentar esta adversidade. Ao eliminar ineficiências, otimizar processos e valorizar o estudante, o lean permitiu reduzir custos operacionais, oferecer propinas mais acessíveis, diminuir desistências e fortalecer a sustentabilidade institucional — um resultado em linha com Al-Tabtabai & Al-Shammari (2015) e Sánchez-Rodríguez et al. (2018). Como sublinhado por um técnico entrevistado: *“Definir e desenhar os processos ajudou-nos a perceber onde estávamos a gastar tempo e recursos sem valor acrescentado”* (Técnico administrativo, Entrevista 6).

A crescente competição entre IES, destacada por estudos como Kuo et al. (2017) e Baumeister et al. (2018), pode levar à homogeneização da oferta educativa (Viana et al., 2019; Schneider et al., 2019). No caso do ISCIA, escolheu-se conscientemente prosseguir por via da diferenciação pela qualidade, estratégia essa reforçada pelo método lean. Esta abordagem reafirma que o valor percebido pelo estudante deve ser a força motriz das iniciativas institucionais. Como partilhou um dos docentes: *“Deixámos de olhar apenas para o plano de estudos e começámos a olhar para o percurso completo do estudante dentro da instituição”* (Docente, Entrevista 10).

A transformação disruptiva exigida pela era digital — incluindo o ensino híbrido e a personalização da aprendizagem — impõe mudanças profundas (Christensen et al., 2011; Véliz et al., 2020). Para responder a este desafio, o ISCIA deve adotar uma cultura ágil e colaborativa, orientada para a experimentação educativa, sustentada por liderança e comunicação estratégica (Dill, 2019).

A deficiente cultura de investigação detectada no ISCIA, endossada por autores como Souza & Oliveira (2019) e Romão et al. (2019), pode ser revertida através de modelos lean e ágeis que estimulem a eficiência e cooperação investigativa. O uso de equipas interdisciplinares e ferramentas digitais de gestão científica, conforme sugerido por Casadesus & Karapetrovic

(2017) e Wilson et al. (2018), constitui um caminho viável. Um investigador partilhou: *“Começámos a usar plataformas partilhadas e reuniões rápidas de alinhamento. Só isso já reduziu muito a duplicação de trabalho”* (Investigador, Entrevista 9).

Numa leitura final, o estudo de caso evidencia a urgência de uma nova visão institucional no ISCIA — pautada por eficácia, eficiência, participação comunitária e inovação constante. A gestão lean, combinada com uma cultura organizacional reflexiva, pode legitimar a auditoria externa (A3ES) como catalisador de transformação institucional, e não uma mera formalidade burocrática (Paula et al., 2020; Costa, 2018).

Em suma, a pesquisa do estudo de caso do ISCIA confirma que a auditoria externa ao SQG e a auditoria externa da A3ES, ao confrontar a instituição com as suas fragilidades, pode desencadear um processo de renovação estratégica. A sua eficácia depende, todavia, da capacidade da liderança institucional de traduzir recomendações em ação com base em cultura de melhoria contínua, alinhada com os princípios da gestão lean. Como resumiu um responsável de qualidade: *“A auditoria foi o ponto de viragem. Deixou de ser um fim em si mesma para se tornar um ponto de partida para repensar a nossa missão institucional”* (Responsável de Qualidade, Entrevista 12).

5. CONCLUSÕES

A auditoria externa promovida pela A3ES transcende a sua função de mera validação institucional, configurando-se como um dispositivo estratégico capaz de catalisar processos de reconfiguração nas instituições de ensino superior. Neste sentido, a sua implementação não deve ser entendida como um ritual burocrático, mas antes como uma oportunidade para reinscrever a missão universitária à luz de paradigmas contemporâneos de gestão orientados para a inovação e a excelência. Tal interpretação é reforçada pela experiência de diversas instituições que, ao submeterem-se a processos semelhantes, lograram extrair aprendizagens significativas e impulsionar dinâmicas transformadoras (Saltos et al., 2022; Lopez & Ferreira, 2024).

De facto, estudos recentes sublinham que, quando articulada com metodologias como o lean management e sustentada por uma visão sistémica da mudança, a auditoria externa pode assumir o papel de vetor de transformação organizacional profunda (Silveira et al., 2021; Medeiros et al., 2022). Longe de uma lógica corretiva, centrada exclusivamente na identificação de falhas, a auditoria revela-se mais fecunda quando concebida como elemento estrutural de uma cultura de melhoria contínua.

Os impactos mais substanciais desses processos tornam-se evidentes quando a auditoria se integra num horizonte estratégico de transformação sistémica, no qual a mudança não se configura como resposta pontual, mas como finalidade intrínseca. A literatura tem evidenciado a associação entre auditorias externas e o reforço da performance institucional, sobretudo em contextos que favorecem uma governação baseada na qualidade e na inovação (Silva et al., 2023; Souza & Faria, 2020).

Neste quadro, a incorporação de ferramentas como o Value Stream Mapping, o Kanban e o Kaizen revela-se particularmente promissora, desde que adaptada às especificidades do ensino superior. Estas metodologias, alicerçadas na filosofia lean, permitem reconfigurar fluxos de valor e promover a eficiência tanto em processos pedagógicos como administrativos (Silveira et al., 2019; Silveira et al., 2021).

A adoção de modelos lean por instituições que articularam essas práticas aos seus sistemas de auditoria demonstra não apenas ganhos de eficiência, mas também uma resignificação da centralidade do estudante, que passa a assumir um papel ativo na construção do seu percurso académico (Bianchi et al., 2019; Cunha & Cunha, 2022). Mais do que eficiência operacional, trata-se da emergência de uma cultura participativa de co-criação do valor educacional (Silveira et al., 2017; Prats et al., 2022).

Do ponto de vista teórico, este contributo propõe uma leitura integrada da auditoria externa, recusando o binarismo entre controlo e capacitação. Em vez disso, defende-se a concepção da auditoria como instrumento estratégico de ativação institucional, capaz de articular exigências regulatórias com dinâmicas internas de inovação (Miranda & Lima, 2022; Silva & Sena, 2019).

A análise do caso do Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração (ISCIA) serve de ilustração empírica dessa potencialidade. No seguimento da auditoria conduzida pela A3ES, o ISCIA interpretou o processo avaliativo como oportunidade de reformulação estratégica, desencadeando uma revisão dos seus processos com base em princípios da gestão lean e promovendo um redesenho sistémico de práticas pedagógicas, administrativas e de qualidade. Os ganhos reportados incluem a simplificação de fluxos operacionais, o reforço da eficiência interna e a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a inovação e a melhoria contínua.

Para além do seu valor empírico, este estudo encerra uma dimensão prática relevante, na medida em que as lições extraídas podem ser mobilizadas por outras instituições em diferentes estágios de maturidade organizacional. Vários trabalhos têm evidenciado que auditorias eficazes proporcionam insights estratégicos valiosos, permitindo o aprimoramento dos processos de gestão e ensino (Lima et al., 2023; Guimarães et al., 2022).

Tendo em vista a aplicabilidade dos resultados obtidos, propõe-se um plano de ação prático, estruturado em cinco etapas essenciais que podem orientar instituições similares na articulação entre auditoria externa e gestão lean: (1) Revisão estratégica dos resultados da auditoria, com identificação colaborativa de áreas críticas; (2) Constituição de equipas interdisciplinares de melhoria, incluindo docentes, técnicos e estudantes; (3) Adoção progressiva de ferramentas lean (como VSM, Kaizen ou A3 Thinking) adaptadas ao contexto educativo; (4) Definição de indicadores de desempenho (KPIs) alinhados com objetivos estratégicos e operacionais; e (5) Implementação de ciclos regulares de monitorização, avaliação e reconfiguração, sustentados numa cultura de transparência e aprendizagem organizacional. Este plano oferece um roteiro replicável para transformar a auditoria externa num dispositivo de inovação institucional, promovendo a excelência académica através de práticas de gestão ágeis e participativas.

Ainda assim, urge aprofundar a análise da intersecção entre auditoria, qualidade e gestão lean, sobretudo em contextos não anglo-saxónicos, onde variáveis culturais e regulamentares introduzem especificidades que não devem ser desconsideradas (Caldas et al., 2023; Simões & Júnior, 2020).

Investigações futuras poderão enveredar por abordagens comparativas, longitudinais ou transnacionais, que considerem as singularidades dos sistemas de ensino e permitam robustecer os modelos conceptuais propostos. Estas perspetivas poderão também contribuir para uma reconfiguração crítica dos regimes contemporâneos de governação da qualidade no ensino superior (Orellana-Intriago & Orellana-Intriago, 2024; Batistella et al., 2022).

Por fim, importa destacar que o fortalecimento da auditoria externa enquanto instrumento estratégico não apenas aprofunda a governação institucional, mas também contribui para a sedimentação de uma cultura de accountability, cada vez mais exigida no cenário educacional atual (Pinheiro & d'Angelo, 2021; Duarte et al., 2022). O presente trabalho procura, assim, ampliar a compreensão sobre os impactos das auditorias externas, evidenciando o seu potencial transformador na busca pela excelência académica.

6. REFERÊNCIAS

Al-Laban, D., & Dhibi, M. (2024). The role of external auditing in evaluating university performance using the Malcolm Baldrige model for total quality management: An applied study on a sample of public universities in Iraq. *Journal of Ecohumanism*, 3(8).

Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. Brill.

Bianchi, M., Werlang, J., Venturini, L., & Machado, V. (2019). Percepção dos discentes do curso de ciências contábeis e da especialização em perícia e auditoria acerca do ensino e do mercado de trabalho em auditoria. *Revista Ambiente Contábil*, 11(2), 266–285.

Brits, H. (2018). A quest for waste reduction at institutions of higher learning: Investigating the integration of Six Sigma and Lean Six Sigma methodologies with Total Quality Management. *South African Journal of Higher Education*, 32(4).

Costa, M. F. da. (2018). *A gestão estratégica nas instituições de ensino superior privadas: desafios e oportunidades*. In: Congresso Brasileiro de Gestão Universitária, 2018, Florianópolis. Anais do Congresso Brasileiro de Gestão Universitária, 2018.

Cunha, L., & Cunha, P. (2022). Mediação de fatores ambientais, pessoais e de socialização na relação entre o locus de controle externo e o comportamento disfuncional do auditor. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(51), 123–138.

Dill, D. D. (2019). A strategy for successful business model innovation in higher education. *Journal of Higher Education Management*, 34(1), 1-9.

Hildebrandt, M., Kidholm, K., Pedersen, J., Naghavi-Behzad, M., Knudsen, T., Krag, A., ... & Brixen, K. (2022). How to increase value and reduce waste in research: Initial experiences of applying lean thinking and visual management in research leadership. *BMJ Open*, 12(6), e058179.

Holili, M., & Khoiroh, W. (2023). The role of financial audits in strengthening accountability and transparency in funding management. *BAMJ*, 1(1), 37–47.

Holmén, J. (2024). Revenues, ultimate sovereigns and resource allocation at Finnish, Swedish, UK and US universities. *Higher Education Governance and Policy*, 5(1), 52–71.

Johnstone, D. B. (2016). The financing of higher education: Answers and questions from a global perspective. *Prospects*, 46(1), 3-22.

Kettunen, J. (2015). Integrated management approaches in higher education. *US-China Education Review A*, 5(11).

Khan, S., Dimache, A., Gorman, D., & Gachon, C. (2023). Lean in higher educational institutes: A literature review. *Studies in Educational Management*, 15, 1–19.

Leathwood, C. (2004). A critique of institutional inequalities in higher education. *Theory and Research in Education*, 2(1), 31–48.

Li, L., Chen, J., & Pan, X. (2015). *Study on the Evaluation System of Lean Management Based on Quality Management System*. In Proceedings of the International Symposium on Engineering Management and Decision Making (EMDM 2015) (pp. 247-254). Atlantis Press.

M, V., & Mahalingam, S. (2018). An empirical investigation of implementing Lean Six Sigma in higher education institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2157–2180.

Menon, S., & Suresh, M. (2020). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 504–539.

Miranda, C., & Lima, J. (2022). Turnover de pessoal nas firmas de auditoria externa: Quais são as causas? *Revista de Administração Contabilidade e Economia da Fundace*, 13(1).

Myhovich, I., & Kurylo, V. (2021). Internationalisation of higher education based on lean management principles: Case study of Jagiellonian University. *Advanced Education*, 8(19), 42–50.

Oktarian, A., & Surjasa, D. (2021). The effect of lean on improving the quality of higher education in Indonesia. *Business and Entrepreneurial Review*, 21(2), 217–230.

Oliveira, D. S. et al. (2019). A gestão lean no ensino superior: um estudo em uma instituição de ensino superior privada. *Revista de Administração da UFSM*, 11(1), 148-163.

Orellana-Intriago, M., & Orellana-Intriago, F. (2024). Aplicación de auditoría gubernamental para optimizar el control interno de los gobiernos autónomos descentralizados. *Mqinvestigar*, 8(3), 4291–4305.

Paula, J. F. de et al. (2019). Gestão participativa em uma instituição de ensino superior privada. *Revista de Administração da UFSM*, 12(5), p. 1016-1032.

Pramukti, A. (2024). Internal audit versus external audit: A qualitative perspective. *Golden Ratio of Auditing Research*, 4(2), 78–88.

Prasetyo, S., Baskoro, G., Hendriana, D., Nasution, H., & Berchsman, H. (2021). *Integrating audit system of AGC, ISO14001, ISO45001 to improve implementation of the management systems in leading heavy equipment companies*. Proceedings of the Conference on Management and Engineering in Industry, 3(4), 42–47.

Rusdi, M., Sartika, D., Putra, I., & Sari, N. (2023). Quality governance design good university governance in the education sector: A literature review of concepts performance models and audit practices from a risk management perspective. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences*, 3(3).

Saltos, M., Macías, G., & Alcívar-Cedeño, B. (2022). Importancia de la auditoría externa en las grandes empresas corporativas. *Alfapublicaciones*, 4(1.1), 164–175.

Santos, D. C. e Oliveira, L. C. A. (2019). *Gestão universitária: desafios e perspectivas*. In: Anais do Congresso Brasileiro de Gestão Universitária, Florianópolis, Brasil.

Santos, E. L., & Silva, F. L. (2019). The financial sustainability of private higher education institutions in Brazil: a critical analysis. *Higher Education*, 78(2), 321–336.

Silva, S., & Sena, R. (2019). O planejamento da auditoria interna dentro das organizações. Id on Line *Revista de Psicologia*, 13(47), 595–606.

Silveira, G., Bellen, H., & Ribeiro, A. (2021). *Além da auditoria financeira: Fatores que podem influenciar a presença das grandes firmas de auditoria contábil no mercado de asseguração externa dos relatórios de sustentabilidade no Brasil*. Advances in Scientific and Applied Accounting.

Silveira, G., Ferreira, J., Farias, R., Bellen, H., & Rover, S. (2019). Assegurar ou não assegurar? Eis a questão: Uma análise dos fatores associados à asseguração dos relatórios de sustentabilidade. *Race - Revista de Administração Contabilidade e Economia*, 18(2), 259–280.

Šimonytė, S., Adomaitienė, R., & Ruželė, D. (2021). Experience of lean application in higher education institutions. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(2), 408–427.

Souza, A., & Faria, J. (2020). Reflexos da Operação Lava Jato no âmbito dos trabalhos desenvolvidos pela auditoria externa no Brasil. *Cuadernos de Contabilidad*, 21, 1–27.

Souza, J. P., & Oliveira, L. C. A. (2019). *Importância da produção científica para a avaliação de qualidade em instituições de ensino superior*. Anais do Congresso Brasileiro de Gestão Universitária, 9(1).

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Trow, M. (1973). *Problemas na transição da elite para a educação em massa. Da elite à massificação*. Zahar Editores.

Vargas, M. (2022). El pensamiento esbelto y la calidad educativa en la educación superior. *Criterio*, 2(2), 48–56.

Viana, J. S., Tavares, A. F., & Silva, E. R. (2019). Competição entre instituições de ensino superior privadas no Brasil: a dinâmica do mercado e da regulamentação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 35(3), 615–630.

Wolfgang, M. (2020). Refugees and the audit culture of international higher education in the United States. *New Directions for Higher Education*, 191, 55–66.

Yaroshchuk, A., Guliev, A., & Mikhaylenko, M. (2022). Quality management of higher education within the framework of the socio-investment model of economic growth: State audit and financial control. *Frontiers in Education*, 7.

Yu, F., & Cheng, W. (2022). Effects of academic achievement and group composition on the quality of student-generated questions and online procedural prompt usage patterns. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 17(1).

Форкунца, О. (2022). Education quality management in the comprehensive complex by means of institutional audit. *Polonia University Scientific Journal*, 47(4), 106–111.