



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Mestrado em Administração e Gestão da Educação

**Avaliação do Nível de Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade nas
Instituições de Educação Profissional em Moçambique: Estudo de Caso do Instituto
Médio São José de Lhanguene**

Discente: Gracinda Anselmo Naife Mongue

Maputo, Dezembro de 2022

Gracinda Anselmo Naife Mongue

**Avaliação do Nível de Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade nas
Instituições de Educação Profissional em Moçambique: Estudo de Caso do Instituto
Médio São José de Lhanguene**

Dissertação apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão de Educação

Supervisor: Doutor Octávio José Zimbico

Maputo, Dezembro de 2022

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que esta dissertação nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau académico ou nouro âmbito e que constitui o resultado do meu labor individual, sob orientação do meu supervisor, estando nas referências todas as fontes usadas. Esta dissertação é apresentada em cumprimento dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre da Universidade Eduardo Mondlane.

Gracinda Anselmo Naife Mongue

Maputo, Dezembro de 2022

DEDICATÓRIA

Dedico carinhosamente esta dissertação aos meus filhos Nathan Jossai e Harold Jossai cuja presença sempre afectou positivamente a minha vida, em todos os aspectos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus por me proporcionar perseverança durante toda a minha vida.

Agradeço, também aos meus professores do Mestrado em Administração e Gestão da Educação da Universidade Eduardo Mondlane, que sempre proporcionaram um ensino de alta qualidade.

De modo particular, os meus agradecimentos vão ao meu supervisor Doutor Octávio José Zimbico, pelo apoio incondicional e todos os subsídios académicos fornecidos. Os meus agradecimentos são extensivos à Direcção Geral do Instituto Superior Dom Bosco por me ter dado a oportunidade de prosseguir com os meus estudos, em particular ao padre José Rajoy por tudo de bom que ele representa.

Agradeço aos meus pais Anselmo Naife Mongue e Flora João Mandlate pelo carinho, atenção e apoio que eles me deram durante toda a minha vida.

Aos meus colegas do curso de Mestrado em Administração e Gestão da Educação pelas trocas de ideias e ajuda mútua. Juntos conseguimos avançar e ultrapassar todos os obstáculos.

Agradeço aos meus irmãos Celito, Ângelo e Yolanda pela sua compreensão nos momentos em que me encontrava ausente da família por motivos académicos.

Sou imensamente grata aos meus amigos incríveis Willia Timba, Miguel Rafael e Dionisio Massinga que não me deixaram ser vencida pelo cansaço. Serei sempre grata pela disposição de sempre me ajudar.

O meu muito obrigado a todos que contribuíram para o sucesso do meu percurso académico.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
Resumo	vi
Abstract.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS	viii
ÍNDICE DE TABELA	ix
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização do estudo.....	2
1.2 Formulação do Problema da pesquisa.....	5
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa.....	6
1.4. Objectivos da pesquisa.....	8
1.4.1. Objectivo geral	8
1.4.2 Objectivos específicos	8
1.5 Perguntas de pesquisa.....	8
1.6 Contexto local da pesquisa.....	9
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1. Definição de principais conceitos	11
2.2 Fundamentos da Reforma da Educação Profissional (REP) em Moçambique	15
2.3 Caracterização do subsistema de Ensino Técnico Profissional (ETP) em Moçambique.....	17
2.4 Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) e sua importância na EP	23
2.5 Bases documentais para a organização do Sistema de Garantia de Qualidade nas IEPs	25
2.6 Etapas para a implementação de um SGQ nas IEP'S	28
2.7 Planificação, organização e implementação da auto-avaliação no âmbito de garantia de qualidade nas IEP's	31
2.8 Passos a ter em conta no processo de auto-avaliação.....	33
2.9 Processo de Avaliação externa das IEP's no contexto de implementação do SGQ.....	36

2.10 Principais áreas chave ou padrões de qualidade do SGQ para as IEP's	38
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	41
3.1 Tipo de pesquisa.....	41
3.2 População e amostra.....	42
3.2.1 População.....	42
3.2.2 Amostra.....	43
3.3 Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	44
3.4 Questões éticas	47
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	49
4.1 Processo preparatório da implementação do SGQ no IMSJL.....	49
4.1.1 Percepção dos gestores sobre o contexto de trabalho orientado para a política de qualidade das IEP's	49
4.1.2 Importância e necessidade de implementação de um SGQ.....	54
4.1.3 Organização do processo para implementação do SGQ.....	57
4.2 Operacionalização das áreas-chave de avaliação de qualidade na IMSJL.....	63
4.2.1 Sectores implicados no processo de Auto-avaliação	63
4.2.2 Áreas ou padrões de qualidade para a auto-avaliação	64
4.3 Processos de planificação, organização e implementação do SGQ (auto-avaliação)	65
4.4 Principais constrangimentos na implementação do sistema de gestão de qualidade no IMSJL.....	70
4.5 Mecanismo de monitoria e avaliação contínua da qualidade após a avaliação interna.....	72
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	75
5.1. Conclusões	75
5.2. Recomendações e implicações param futuros estudos.....	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXOS E APÊNDICES.....	89

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo avaliar o nível de implementação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) nas IEP's tendo em conta as exigências dos órgãos reguladores – ANEP num estudo levado a cabo no Instituto Médio São José de Lhanguene (IMSJL) em Maputo. A pesquisa foi conduzida sob perspectiva qualitativa, exploratória-descritiva, na modalidade de estudo de caso e contou com a participação de 8 sujeitos, membros da equipa responsável pela garantia da qualidade no Instituto, que foram submetidos a uma entrevista semi-estruturada. Os resultados revelaram que o IMSJL na realização da sua missão, respeita e segue em conformidade as orientações da ANEP para a implementação do SGQ, admitindo haver dificuldades e desafios que nascem deste novo modelo de gestão nas IEP's. Adicionalmente, foi notória a atitude de reconhecimento da importância e da necessidade de preparação e organização do instituto para melhor condução deste processo de gestão dentro dos ditames da entidade reguladora. A base da gestão do instituto, contrariamente as práticas tradicionais, é actualmente determinada pelas 9 dimensões de qualidade conforme o regulador (Liderança; Sucesso Escolar do Estudante; Currículo; Metodologia de Formação; Gestão de Pessoal; Gestão de Recursos; Ambiente de Aprendizagem; Envolvimento Comunitário e a Receptividade). Concluindo, o estudo mostra que apesar das dificuldades, o instituto implementa o SGQ e as 6 etapas interdependentes do ciclo de implementação deste sistema, (a identificação das áreas chave; a auto-avaliação; o plano de melhoria contínua; a implementação/ supervisão/avaliação interna; a avaliação externa, e por fim, a prestação de contas); o IMSJL até ao período em que se desenvolveu o estudo, encontrava-se progressivamente na etapa 3 correspondente à implementação de Planos de Melhoria contínua, faltando por conseguinte, levar a cabo as outras 3 fases subsequentes.

Palavras-chave

Sistema; Gestão; Qualidade.

Abstract

This dissertation aims to evaluate the level of Quality Management System (QMS) implementation in the IEP's, taking into account the requirements of ANEP, in a study carried out at the Medium Institute of São José de Lhanguene (IMSJL) in Maputo. Conducted under a qualitative, exploratory-descriptive perspective, in the form of a case study, the study interviewed 8 participants, members of the team responsible for quality assurance at the Institute, applying a semi-structured interview. Although there are difficulties and challenges arising from this new IEP's management model, the results showed that in its work, the institute respects and follows the ANEP's guidelines related to the implementation of the SGQ. The institute showed a positive attitude of recognizing the importance of better preparation and organization to efficiently conduct this management process in accordance with the regulator's requirements. In conclusion, the study verified that despite the difficulties, the institute implements the QMS as its academic and management processes. On the other hand, it was observed that the institute follows the 6 interdependent stages comprising the implementation cycle of the system, (identification of key areas; self-assessment; continuous improvement plan; implementation/supervision/internal evaluation; external evaluation, and finally, the accountability). At the moment of the study, the institute was implementing the step 3, related to the Continuous Improvement Plans, expecting to implement progressively other 3 subsequent phases.

Keywords

System; Management; Quality.

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

ABC	Abordagem Baseada em Competências
AGE	Administração e Gestão da Educação
ANEP	Autoridade Nacional da Educação Profissional
COREP	Coordenação para a Reforma da Educação Profissional
DINET	Direcção Nacional do Ensino Técnico
EP	Educação Profissional
IEP	Instituição de Educação Profissional
IMSJL	Instituto Médio São José de Lhanguene
MINED	Ministério da Educação
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
PIREP	Programa Integrado da Reforma da Educação Profissional
QNQP	Quadro Nacional de Qualificações Profissionais
REP	Reforma da Educação Profissional
RET	Repartição do Ensino Técnico
SETEP	Secretaria de Estado do Ensino Técnico Profissional
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
SNQP	Sistema Nacional de Qualificações Profissionais

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1: Principais desafios do ETP	18
Tabela 2: Descrição das etapas da gestão de qualidade nas IEP's	29
Tabela 3: Descrição das áreas Chaves de avaliação.....	39
Tabela 4: Sujeitos de pesquisa (Membros da equipa da implementação do SGQ).....	43
Tabela 5: Elementos ou aspectos de melhoria para a garantia de qualidade no IMSJL.....	72

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A educação é considerada um dos pilares motores do desenvolvimento da humanidade, por isso, estudá-la é sempre um desafio e ao mesmo tempo uma necessidade, dada a relevância que assume na dinâmica socio-económica e tecnológica. A educação pode ser vista sob diferentes âmbitos, conforme a necessidade de sua percepção. Neste estudo a preocupação é a educação profissional, que assume uma inquestionável relevância no desenvolvimento económico e social das nações que através dela, lutam para formar cidadãos capazes de intervir para transformar e desenvolver o mundo através de formação de profissionais competentes para o mercado de trabalho.

Ao nível do percurso da educação profissional em Moçambique, importa referir-se que neste momento, assiste-se uma revolução bastante significativa marcada pela reforma (Reforma da Educação profissional – REP), que o Governo está a implementar desde junho de 2006. Nesta transformação, é apontado como objectivo a criação de uma Educação Profissional orientada pela demanda do mercado de trabalho, através de uma formação baseada em padrões de competência e cursos modulares, flexíveis, providenciados por instituições de formação acreditadas para o efeito (MCTESTP, 2018). Dentre vários aspectos que marcaram a nova abordagem da educação profissional destaca-se, também, a necessidade de garantia de uma gestão de qualidade significativa, pois não é suficiente para uma instituição de educação profissional (IEP) estar em conformidade com os requisitos de acreditação e licenciamento, sem, contudo, olhar continuamente para a excelência em todas as dimensões das suas operações nomeadamente: a qualidade de formação, de liderança e de gestão, qualidade dos processos e qualidade das competências dos graduados.

A implementação de um sistema de gestão de qualidade contribui para a sistematização das boas práticas de gestão, dentre as quais o planeamento, execução e monitorização dos desempenhos para facilitar a tomada de decisão.

O presente trabalho, sob o tema "Avaliação do nível de implementação do sistema de gestão de qualidade nas IEPs em Moçambique, um estudo de que teve como unidade de análise, o Instituto Médio São José de Lhanguene (IMSJL)", foi elaborado sob forma de dissertação, para responder parcialmente aos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da

Educação em cumprimento do Regulamento em vigor na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane. Esta avaliação do processo de implementação do sistema de gestão de qualidade (SGQ) foi conduzida na intenção de, a partir dos diferentes elementos e indicadores de qualidade, acompanhar o engajamento das IEPs na luta pela garantia da qualidade de gestão, conforme subscreve a reforma.

Estruturalmente, o trabalho apresenta 5 capítulos, nomeadamente, Capítulo I a introdução em que se veicula a contextualização da temática, a problematização, a justificativa, os objectivos da pesquisa e por fim as questões de investigação; no Capítulo II que alude a revisão bibliográfica, a base teórica com uma confluência de diferentes abordagens que serviram de fundamentação para a condução da temática; no Capítulo III apresenta-se a metodologia com todos os seus elementos explicativos dos procedimentos levados a cabo e limitações na execução do trabalho; segue-se depois o Capítulo IV correspondente a análise e discussão dos dados recolhidos, fechando assim com as conclusões e recomendações, sem descurar das referências bibliográficas que configuram no final como espelho dos diferentes acervos consultados no âmbito do estudo bibliográfico e documental.

1.1 Contextualização do estudo

A educação profissional em Moçambique, assiste desde 2006 uma nova roupagem, caracterizada pelos impactos da reforma (REP). Esta reforma foi guiada pela necessidade de em função das transformações e dinâmicas socioeconómicas e tecnológicas, conceber uma Educação Profissional (EP) baseada na necessidade do mercado de trabalho. Por isso, o modelo formativo também deveria assumir uma nova postura orientada para a formação baseada em padrões de competência, com uma organização curricular em módulos flexíveis construídos a partir do processo de análise ocupacional e as instituições de formação devem ser acreditadas a sua ministração. (PIREP 2011)

Nesta nova visão, a Educação Profissional (EP) conta para a sua efectividade, com diferentes parceiros sociais, entre eles, os empregadores, os sindicatos e outras organizações da sociedade civil, com um papel bastante activo na definição e implementação das políticas da EP, envolvendo-se como membros dos órgãos reguladores, bem como ao nível da própria provisão de serviços de formação.

Em 2016, foi aprovada pela Assembleia da República de Moçambique, a lei no 6/2016, de 16 de Junho, Lei da Educação Profissional, que estabelece o quadro de Organização, Estruturação, Funcionamento e Financiamento da Educação Profissional.

No contexto desta REP encontra-se, de acordo com o Relatório Revisto do Programa Integrado de Reforma da Educação Profissional (2005), o Programa Integrado de Reforma da Educação Profissional (PIREP) também conhecido por Programa Integrado de Reforma Profissional, um programa a longo prazo com uma visão até o passado ano 2020. O PIREP foi concebido para ultrapassar os esforços que na altura se mostravam fragmentados e descoordenados da Formação Técnico Profissional (TVET – *Technical and Vocational Education and Training*) cuja finalidade era de trazer reformas para aperfeiçoar e modernizar este Sistema (PIREP 2005).

De acordo com este relatório (PIREP 2005, p. 2), foram definidos como objectivos deste programa: (a) gerir a situação existente; (b) aumentar a oferta e a produtividade da mão-de-obra especializada e (c) melhorar as oportunidades dos graduados da escola em encontrar emprego lucrativo nos sectores formal e informal da economia.

Para o alcance destes objectivos, foram considerados 4 componentes fundamentais, nomeadamente: componente A- Sistema de Reforma e Desenvolvimento Institucional; componente B- Desenvolvimento de um Sistema de Formação Padronizada; componente C: Melhoria de Qualidade nas instituições da TVET e por fim, componente D: Fundo para o Desenvolvimento de Competências Profissionais-FUNDEC.

Volvidos os anos de vigência do programa em causa, são visíveis alguns impactos ao nível destes 4 componentes, como são os casos da criação de um novo Sistema de Educação Profissional; o estabelecimento de um Quadro Nacional de Qualificações Profissionais de Moçambique; o desenho de orientações metodológicas e instrumentos para elaboração destas qualificações; e a criação de um Sistema de Registo e Acreditação de Qualificações. Ademais, foi ainda adoptado um modelo de formação que deveria nortear a reforma, o modelo de ensino baseado em competências; a criação de um Sistema de Acumulação e Transferência de Créditos; a profissionalização dos formadores actuais, através da formação contínua, com base na implementação dos Certificados A para os gestores, B para os formadores do ETP e Certificado C para os formadores da formação profissional. Foram igualmente definidas as Unidades de

Competências e Validação. Os impactos incluem ainda adopção de um Sistema de Avaliação; o Sistema de Controle de Qualidade; a reabilitação das escolas e equipamento e a potenciação do desenvolvimento institucional e governação.

Outro aspecto visível, é o crescimento acelerado no número de IEP's no nosso país, nas últimas décadas, o que tem impulsionado pesquisas e reflexões sobre a dinâmica dos mecanismos dessa evolução e sua influência no desenvolvimento educacional. Esse crescimento tem desencadeado também várias propostas sobre o processo de gestão adequado à demanda apresentada e de que forma estas IEPs garantirem a almejada qualidade na EP, referida na componente C (Melhoria de Qualidade nas instituições TVET) daquelas 4 componentes do PIREP.

Não basta ter quantidades de IEP's, é preciso que este crescimento seja acompanhado pela qualidade de serviços a oferecer. Sem qualidade em todos os aspectos da oferta formativa em educação profissional, o sistema será ineficaz e inútil. Precisa de estar ligada ao observatório do mercado de trabalho que não somente informa sobre a dinâmica e demanda actual do mercado de trabalho, como também permite antecipar as necessidades no futuro.

Portanto, existem duas importantes razões que fundamentam a necessidade de um sistema nacional de garantia de qualidade e sua implementação obrigatória nas instituições provedoras da educação profissional, através de Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) que incorpora o contexto institucional das IEP's e acompanhado por uma rigorosa Avaliação Externa (AE). A primeira assenta no pressuposto de que a EP é um dos subsistemas de educação e formação mais diversificada o qual incluem vários e diferentes provedores e níveis públicos e privados; formação formal, não formal e informal. Certamente, isto implica a necessidade de uma abordagem de sistema de garantia de qualidade harmonizado e integrado. A segunda assenta na complexidade do subsistema da educação profissional, que claramente, requer uma abordagem de qualidade numa perspectiva sistémica.

É neste âmbito, que se enquadra esta temática sobre a Avaliação do Nível de Implementação do SGQ nas IEP's em Moçambique, que sem dúvidas está no leque dos desafios dos profissionais de administração e gestão da educação, com particular destaque para a educação profissional que muito difere da gestão das escolas do ensino geral. Adicionalmente, esta área de qualidade, integra diferentes campos nas competências e conhecimentos relativos à liderança educacional e cultura de mudança; direcção e gestão das organizações educativas; gestão estratégica nas

organizações educativas, gestão de recursos humanos em educação, entre outros campos que desafiam este profissional de administração e gestão da educação.

1.2 Formulação do Problema da pesquisa

A crescente expansão da EP, aliada à necessidade de harmonização a nível nacional, regional e internacional, tornou imperioso o estabelecimento de mecanismos que asseguram a qualidade e a relevância dos serviços prestados pelas Instituições de Educação Profissional (IEPs), foi desta feita que o Governo no âmbito da reforma da educação profissional criou a Autoridade Nacional da Educação Profissional (ANEP) através da Lei n.º. 23/2014 de 23 de Setembro, com atribuições reguladoras que incluem a gestão do Quadro Nacional de Qualificações Profissionais, abrangendo a aprovação de Qualificações Profissionais e seu registo no respectivo Catálogo Nacional. Na sua actuação como órgão de garantia de qualidade cabe à ANEP a certificação dos formadores, dos avaliadores e dos formados da educação profissional, bem como a acreditação dos provedores de formação e dos programas de formação desenvolvidos no contexto da Educação Profissional.

Este órgão (ANEP) regulador da EP em Moçambique, dentre várias funções, assume também a responsabilidade de implementar o sistema de garantia de qualidade da educação profissional (Artigo 45 da Lei 6/2016).

O trabalho das IEP's, neste contexto de reforma, incorpora muitos desafios e dificuldades, daí a necessidade de uma estrutura bastante sólida para assegurar a sua plena funcionalidade de modo a responder às exigências da conjuntura social e do mercado de trabalho em especial. Esta adversidade de factores que interferem, actuam e condicionam a oferta formativa, evidenciam o carácter complexo e integrado da gestão da qualidade dos serviços da IEP's. Por isso, a qualidade numa IEP não pode ser garantida sem que se tenha em consideração o seu modelo de gestão. Neste contexto, a gestão da qualidade é realizada pela aplicação dos mecanismos de Garantia e Controle de Qualidade estabelecidos no Quadro de Garantia da Qualidade do Sistema Nacional de Qualificações Profissionais (SNQP) para a Educação Profissional, cujos critérios e padrões estão patentes nos manuais de registo e acreditação e de autoavaliação da ANEP.

Segundo Pinto (2010) este SGQ constitui uma "... filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de cooperação que se

concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes.” Por isso, a ANEP nas suas orientações reitera que todas as IEP’s devem auto-avaliar o seu desempenho em termos de padrão de sucesso escolar dos alunos e das operações da Instituição do Ensino Profissional. Na sequência, devem produzir um plano escolar estabelecendo os seus objectivos-chave, prioridades, principais estratégias e medidas de avaliação.

Deste modo, como se pode depreender, a adopção deste sistema veio colocar um enorme desafio a todos actores da EP, que habituados a trabalhar num modelo de gestão na altura adaptado para as escolas comuns e independentes, encontram agora um modelo expressamente complexo com características e exigências próprias emanadas de um regulador. Como próprio de uma reforma, revolução ou mudanças, as IEP’s assistem a um cenário caracterizado por dificuldades de implementação deste sistema de gestão de qualidade, o que levantou em nós uma preocupação referente à percepção do nível de adaptação das IEP para responder a estas exigências da reforma, especialmente no que concerne à garantia da qualidade na realização de sua missão como provedores de educação profissional. Esta inquietação levou à formulação da seguinte questão de partida:

Até que ponto, a implementação do sistema de gestão de qualidade nas IEP’s cumpre com as exigências do órgão regulador – ANEP, o caso o Instituto Médio São José de Lhanguene - Maputo?

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

Segundo Castiano (2005, p.79) “*a qualidade da educação é mensurada cruzando indicadores e factores, o que significa que uma das formas de ter acesso ao estudo da qualidade neste campo, como também em qualquer outro campo social de interesse, é efectivamente trabalhar os indicadores e os diversos factores que interactivam para o seu alcance*”. No contexto da educação profissional em Moçambique, dentre os vários aspectos que caracterizaram a sua reforma, interessou esta aposta na garantia da qualidade na oferta dos serviços de educação profissional pelas IEP’s, para que a sua missão seja devidamente concretizada, respondendo ao mesmo tempo às exigências e necessidades do país.

Nota-se esta preocupação do governo de Moçambique em assegurar que a oferta dos serviços de educação profissional, particularmente, o Ensino Técnico Profissional (ETP), sejam desenvolvidos com qualidade, tomando a garantia da qualidade como compromisso dos reguladores, no caso a ANEP, órgão através do qual o Governo implementa e regula de forma participativa a educação profissional. Esta autoridade, de acordo com o Artigo 45 da lei no 23/2014, tem como uma das suas competências, implementar o sistema de garantia de qualidade da EP, que o faz através da introdução de um SGQ, cuja finalidade é, segundo o MCTESTP (2018), expandir o acesso e incrementar a qualidade do Ensino Técnico-Profissional, visando a empregabilidade dos graduados e contribuir para o desenvolvimento sustentável do País e contemporaneamente, as IEP's estão já a implementar este Sistema. E estas IEP's que antes desta REP, o seu processo de gestão era considerado precário, sem directrizes claras, se comparadas com as trazidas por este sistema, não havia esta separação com as instituições do ensino geral.

A estas peculiaridades das IEPs, que as tornam diferentes das escolas comuns, se agrega também esta vigorosa componente de gestão, que sem dúvidas, impulsiona as IEP's para a adopção de um sistema e modelos de gestão mais complexos, focados na busca contínua de elevados padrões de qualidade, para melhor capitalizar o desempenho das pessoas, dos processos, dos serviços e do próprio ambiente de trabalho, não só através de factores de natureza interna, mas também da sua relação com a envolvente (pais e encarregados de educação e o sector produtivo). Por isso, esta é uma temática que merece atenção, pela sua relevância e actualidade que a implementação de um SGQ traz para as nossas IEP's rumo à consolidação da Reforma.

Verificando-se que esta REP é um fenómeno ainda relativamente novo, um processo em consolidação através do PIREP, muitas frentes foram levantadas como pilares para suportar esta nova tendência da EP e a questão da gestão foi assumida sempre como uma ferramenta -chave. Para o sucesso deste processo torna-se relevante partilhar as práticas de sucesso e mesmo aquelas de insucesso para que, através delas, possam-se tirar lições de aprendizagem e melhor fazer-se a caminhada.

Trata-se de um estudo em que se pretende que se torne numa referência e um elemento fundamental para os gestores das IEP's, por agregar aspectos relevantes sobre esta experiência de implementação do SGQ, que certamente em muitas IEP's ainda constitui um processo por consolidar e noutras ainda, pode-se inferir a dizer que ainda não é realizado conforme as

orientações da entidade reguladora (ANEP). Sob ponto de vista académico, encontra-se nesta dissertação mais uma obra de consulta que procura traduzir de forma técnico-científica os elementos fundamentais para a compreensão do processo de gestão de qualidade nas organizações escolares, com particular incidência nas IEP's.

1.4. Objectivos da pesquisa

1.4.1. Objectivo geral

Constitui objectivo geral da presente pesquisa:

Analisar o nível de implementação do sistema de gestão de qualidade nas IEP's tendo em conta as exigências dos órgãos reguladores - ANEP tomando como caso o Instituto Medio São José de Lhanguene Maputo.

1.4.2 Objectivos específicos

- Descrever o processo preparatório da implementação do Sistema de Gestão de Qualidade no IMSJL
- Discutir o processo de operacionalização das áreas-chave de avaliação de qualidade na IMSJL considerando as exigências da normativa instituída para o subsistema de ETP.
- Examinar os processos de planificação, organização e implementação da auto-avaliação na IMSJL à luz das exigências da normativa instituída para as IEP's.
- Identificar os principais constrangimentos na implementação do sistema de gestão de qualidade no IMSJL tendo em conta as exigências da normativa instituída para o subsistema de ETP.

1.5 Perguntas de pesquisa

Para responder aos objectivos específicos acima descritos, formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- Como é feito o processo preparatório da avaliação externa tendo em conta a garantia de qualidade na gestão do IMSJL?

- Como se operacionalizam as áreas-chave de avaliação de qualidade na IMSJL considerando as exigências da normativa instituída para as IEP's?
- Como são realizados os processos de planificação, organização e implementação da auto-avaliação na IMSJL à luz das exigências da normativa instituída para o subsistema de ETP?
- Quais são os principais constrangimentos na implementação do sistema de gestão de qualidade no IMSJL tendo em conta as exigências da normativa instituída para o subsistema do ETP?

1.6 Contexto local da pesquisa

O ideal era que a pesquisa fosse desenvolvida em quase todas as IEP's do nosso país, mas para garantir-se uma melhor compreensão do nosso objecto de estudo, a implementação do SGQ nas IEP's á luz das orientações da ANEP, decidiu-se trabalhar de forma profunda ao nível de um sistema bastante delimitado onde fosse prático fazer esta avaliação. Por isso, recorreu-se a uma unidade de análise ou caso onde fosse possível construir a nossa investigação, explicação e até a previsão deste fenómeno a que se propõe a estudar – a implementação do sistema de gestão de qualidade nas IEP's. Considerando que o trabalho está focalizado nas instituições provedoras da educação profissional, seleccionou-se uma IEP, o Instituto Médio São José de Lhanguene (IMSJL), localizada no distrito Municipal kaLhamankulo, na cidade de Maputo. O IMSJL é uma escola pública gerida pela sociedade salesiana¹ obra educativa pertencente a sociedade salesiana, foi criado pelo diploma ministerial nº 16/2017, de 07 de novembro, tendo lhe sido permitida leccionar os cursos de Contabilidade geral e Gestão. O ensino médio surge a partir duma escola comercial do nível básico (*Escola Comercial Lhanguene-Centro*) que iniciou as suas actividades no ano de 2002. Actualmente, actua no nível médio oferecendo cursos nos níveis de Certificados Vocacionais 3, 4 e 5, conforme as novas qualificações resultantes deste processo de reforma. Em termos de pessoal o Instituto é composto por 22 professores licenciados nas áreas que respondem aos cursos ministrados na instituição, 11 administrativos dentre os quais 2 técnicos administrativos, 4 auxiliares, uma assistente social, 1 bibliotecário, 1 chefe de secretaria e 2

¹ Sociedade Salesiana e uma congregação Religiosa da Igreja Católica que se dedica à educação e promoção da juventude sobretudo a mais pobre e necessitada. Ela possui escolas e Centros profissionais organizadas numa rede designada " Rede Salesiana de Formação profissional". O Instituto Medio São José de Lhanguene faz parte dessa Rede.

porteiros. A Escola foi construída para responder, prioritariamente aos adolescentes e jovens mais necessitados do Bairro do Chamanculo, periferia da cidade de Maputo onde se encontra situada, sem exclusão de alunos/as provenientes de outros locais. O IMSJL conta em termos de infraestruturas com 10 Salas de aulas, uma Sala dos professores, duas salas de informática, escritório para o professor de educação física, Sala do contínuo, uma Secretaria, gabinete do director da escola, Gabinete do director adjunto pedagógico, Gabinete do atendimento pastoral, Gabinete de assistente social, Biblioteca, Cantina, Salão do teatro quatro depósitos de materiais diversos, Casas de banho com 12 compartimentos para sanitas e outros 12 para balneários , uma casa de banho de professores com duas sanitas e um balneário, uma casa de banho das professoras com duas sanitas e um balneário, ginásio e dois campos de futebol.

Trata-se de uma instituição que recentemente começou a ministrar os cursos neste novo contexto da reforma de educação profissional oferecendo as qualificações de Contabilista e Gestores, por isso o interesse em avaliar-se o processo de implementação do SGQ para assegurar que a realização da sua missão possa ser realizada dentro do preceituado pelo regulador deste subsistema de educação profissional. O estudo teve como dimensão temporal de análise o ano de 2019.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Para melhor compreensão desta temática referente à avaliação do nível de implementação do SGQ nas IEP's em Moçambique, iniciou-se a nossa revisão de literatura, discutindo-se os principais conceitos que vão facilitar a condução e discernimento do fenómeno em estudo. Por isso, abordaram-se os conceitos como: educação profissional, ensino técnico profissional, instituições de educação profissional, a avaliação, qualidade e Sistema de gestão de qualidade.

2.1. Definição de principais conceitos

a) Sistema

Um sistema pode ser definido genericamente, como um conjunto de elementos que se relacionam de forma independente e lógica em torno de um propósito comum. No panorama empresarial, a existência de um sistema de gestão é indispensável para a configuração da operacionalização de todos os recursos e procedimentos administrativos. Para Mello et al., (2009,p1), um sistema de gestão refere-se a tudo que a organização faz para gerenciar seus processos ou actividades.

Um sistema é um conjunto de coisas - pessoas, células, moléculas, interconectadas de tal forma que produzem seu próprio padrão de comportamento ao longo do tempo (Meadows, 2008).

Diante do exposto acima Sistema pode ser entendido como sendo um todo que não pode ser separado sem que ocorra a perda de suas características e, por isso deve ser estudado como um todo.

b) Gestão

A **gestão** pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planejamento, organização, direcção e controle.

Segundo Pires (2007), a palavra gestão é uma palavra polissémica. Em conformidade, é necessário adaptá-la ao ambiente onde está a ser utilizada de maneira a assumir em termos relativos o seu verdadeiro significado. A gestão pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planejamento, organização, direcção e controle. Pode ser também assimilada a processo de trabalho com e através dos outros, a fim de se atingirem eficazmente os objetivos organizacionais traçados, utilizando-se eficientemente os recursos

escassos, num contexto em constante mutação (Santos, 2008). Para o presente trabalho considera-se a definição de Santos, cientes de que entre estes nota-se uma certa convergência na abordagem.

c) Qualidade

Segundo Gomes (2004) a qualidade é fácil de reconhecer, mas é difícil definir. Nadler e Tushman (1994) consideram que é admissível que não exista uma definição exacta de qualidade, todavia é necessário que haja um entendimento da sua essência por todos os profissionais dentro do processo da empresa, independente do ramo da actuação da organização.

Por isso, existem várias definições de qualidade e cada uma com o seu enfoque, entretanto, avançamos abaixo com algumas visões propostas por alguns autores numa perspectiva ampla e inclusiva.

De acordo com Hattingh (2003, p.4), qualidade é um conceito relativo e um processo contínuo, definido como a obtenção de determinados graus de excelência. Qualidade é uma parte crucial do processo de ensino e aprendizagem em educação de qualidade. Gawe e Heyns (2004, p. 162-164) confirmam este ponto de vista, acrescentando que qualidade é um conceito dinâmico que originado no sector empresarial e industrial, onde produtos e mercadorias devem estar em conformidade com regulamentos e requisitos específicos para garantir alta qualidade.

Pond (2002, p. 186) enfatiza a qualidade como uma grande prioridade que também deve ser listada no topo das agendas da maioria dos governos. Portanto, melhorar a qualidade é possivelmente a tarefa mais assustadora que qualquer instituição enfrenta. Pond (2002) também se refere à qualidade como um conceito controverso que não é fácil de medir devido a grandes discrepâncias na forma como as pessoas consideram a qualidade e o facto de que não há dois autores em concordância sobre o que, por exemplo, distingue uma boa escola, faculdade ou universidade.

2.1.2 Abordagens da Educação Profissional

a) Educação profissional

Segundo o decreto nº 28/2017 a educação profissional corresponde ao conceito de ensino que compreende o ensino técnico profissional, a formação profissional, a formação profissional extrainstitucional e o ensino superior profissional.

Portanto, é aquela educação cuja missão é qualificar profissionalmente adolescentes e jovens moçambicanos como núcleo de uma estratégia de desenvolvimento socioeconómico nacional que requer e repousa, em boa parte, na existência de uma mão-de-obra competente e apta a evoluir nos mais variados contextos profissionais e laborais. (Artigo nº1 do Regulamento das Escolas Profissionais de Moçambique de 2003).

Por outro lado, o Decreto No 2.208 de 17 de Abril de 1997 do Brasil, traz uma percepção deste conceito, através da indicação dos seus objectivos. Segundo este decreto, a educação profissional é aquela que tem por objectivos: promover a transição entre a escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para o exercício de actividades produtivas; proporcionar a formação de profissionais, aptos a exercerem actividades específicas no trabalho, com escolaridade correspondente aos níveis médio, superior e de pós-graduação; especializar, aperfeiçoar e actualizar o trabalhador em seus conhecimento tecnológicos; Qualificar, re-profissionalizar e actualizar jovens e adultos trabalhadores, com qualquer nível de escolaridade, visando a sua inserção e melhor desempenho no exercício do trabalho.

Assim, no desenvolvimento deste trabalho, pelas conformidades que as duas definições apresentam, pretende-se adoptar as duas definições acima indicadas. A primeira, proposta pelo Governo de Moçambique através do Decreto nº 28/2017, pelo seu carácter categorizador na análise e a segunda, adoptada pelo governo brasileiro, pela riqueza que apresenta ao trazer uma abordagem baseada nos objectivos desta educação, que por sinal, se relacionam com as categorias apresentadas na primeira definição. O seu cruzamento enquadra e esgota a compreensão da essência da educação profissional que se pretende assumir neste trabalho. Este Conceito de educação profissional, como conceito de maior extensão, inclui na sua compreensão, conceitos derivados como: formação profissional e ensino técnico profissional, conforme as definições abaixo.

b) Formação Profissional

Segundo o decreto nº28/2017 " É o tipo de formação, com currículo específico, destinada, maioritariamente a população não coberta pelo sistema formal de ensino ou a adultos inseridos no Mercado de trabalho formal ou informal. "

c) Ensino Técnico profissional

Ensino técnico profissional e o tipo de formação com currículo específico, destinado a jovens em idade escolar, no contexto do seu normal percurso educativo. O ensino técnico-profissional é orientado para a aquisição de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), necessárias para a inserção directa dos jovens no mercado de trabalho (Decreto nº 28/2017).

d) Instituições de Educação Profissional

As instituições de educação profissional são pessoas colectivas de direito público ou privado, dotados de personalidade jurídica que gozam de autonomia científica, pedagógica, disciplinar, administrativa e financeira que podem compreender: instituições de educação profissional pública as pertencentes ao Estado, autarquias locais ou institutos públicos e instituições de educação profissional privada as pertencentes a particulares e pessoas colectivas, como sociedades comerciais, cooperativas comunitárias (Artigo 17 da Lei 6/2016).

e) Auto-avaliação

A Auto-avaliação é um processo pelo qual um indivíduo, além de avaliar uma produção, uma acção, ou uma conduta da qual ele é o autor, também avalia suas capacidades, seus gostos, seu desempenho, suas competências e habilidades. É um processo cognitivo complexo, pelo qual um indivíduo (aprendiz ou professor) faz um julgamento, com o objectivo de um melhor conhecimento pessoal, visando ao aperfeiçoamento de suas acções e ao seu desenvolvimento cognitivo. ADMEE (1988)

A Auto-avaliação é o processo por excelência da regulação, dado ser um processo interno ao próprio sujeito (Santos, 2002).

Diante do que se apresenta acima se percebe que em geral a autoavaliação é feita individualmente ou a nível organizacional como uma ferramenta prática para conhecer os avanços ou recuos a respeito das metas, programas, planos, entre outros dos quais dependem as aplicabilidades de um processo.

f) Sistema de gestão de qualidade

Para melhor compreensão do conceito de SGQ, urge a necessidade de esclarecer primeiro o conceito de sistema, que de acordo com norma NP EN ISO 9000:2005, sistema é “o conjunto de elementos inter-relacionados e inter-actuates”. Em relação a este conceito esta norma na

extensão, descreve SGQ como um “Sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade” e é nesta perspectiva que os líderes das instituições, (neste caso as IEP’s) devem agir de forma activa e participativa na implementação deste sistema, tornando toda a estrutura organizacional, funcional para de forma articulada e colaborativa.

Santos, et al. (2013), por sua vez, concebem o sistema de gestão da qualidade como sendo uma estrutura organizacional criada para gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas.

Numa outra vertente, Mauriti (2001) define-o como um conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, com o objectivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correcta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direccionadas para o objectivo comum da empresa: ser competitiva (ter qualidade com produtividade).

Todas as definições acima descritas, são acessíveis e mostram-se convergentes em vários aspectos característicos, com destaque para a estrutura, a funcionalidade e a colaboração como elementos que estão na compreensão do sistema de gestão de qualidade, porém, o presente estudo, centra-se nesta última, proposta por Mauriti (2001) como sendo mais completa e exaustiva e por isso a que vai iluminar a condução do estudo em voga.

Este SGQ, visa fundamentalmente a garantia de qualidade, que segundo PIREP (2011 p. 13) é “... o sistema e procedimentos desenhados e implementados por uma organização para assegurar que os seus produtos e serviços estejam permanentemente a um nível considerado padrão e em constante melhoria.”

2.2 Fundamentos da Reforma da Educação Profissional (REP) em Moçambique

Na tentativa de dar respostas compatíveis com as novas demandas do mundo do trabalho, a característica mais marcante da Reforma da Educação Profissional (REP) foi a introdução da Abordagem Baseada em Competências (ABC). Nesse esforço de maior aproximação com as demandas do mundo do trabalho, a ABC procurou conformar a subjectividade dos trabalhadores tendo em vista responder às novas características do sistema profissional (Dewey, 1999 p. 189).

A finalidade explícita da ABC, em diferentes apresentações e nas diferentes formas como ela vem sendo implementada em vários países, têm sido colocadas em torno das possibilidades de desenvolver capacidades reais, de ampliar os níveis de qualificação dos trabalhadores, de promover o progresso económico e a justiça social e de valorizar o Homem como actor - chave de mudança (idem).

Ao longo dos últimos anos tem havido um crescente interesse internacional na relação entre educação e local de trabalho (Gonczi, 1999 p.4). Sustenta-se, no entanto, que, enquanto finalidades não explícitas, a educação com a ABC procura promover o ajustamento dos indivíduos aos contextos produtivos aos quais estes estão inseridos e, portanto, reforçar as actuais relações de produção hegemónicas (Dewey, 1999 p.189).

Contudo, países de quase todas as partes do mundo têm empreendido ou estão prestes a realizar reformas substanciais de seus sistemas de educação e formação técnico profissional, inclusive do seu ensino superior, no sentido de introduzir a ABC (Arguellos & Gonczi, 2000)

Em Moçambique, por seu turno a REP foi consequência do contexto internacional, regional e nacional. Os sectores do trabalho e da educação revelaram incompatibilidades entre a oferta de mão-de-obra e as necessidades em evolução do mercado de trabalho, o que exigiu mais trabalhadores qualificados (COREP, 2008).

Assim, a implementação da REP iniciou em 2006, em parceria com o Sector Privado e a Sociedade Civil, e que contou com o apoio dos Parceiros de Cooperação. A reforma incluía, numa primeira fase, a implementação do Programa Integrado de Reforma da Educação Profissional (PIREP), no período de 2006-2010 (PIREP, 2011 p.4)

O principal objectivo do PIREP era facilitar a transição dum sistema de Educação Profissional caracterizada por uma crescente falta de recursos, e de investimentos adequados para um sistema de formação orientado pela procura e prover os beneficiários da formação de maiores capacidades relevantes ao mercado de trabalho, bem como melhores oportunidades económicas (idem).

O PIREP prosseguiu a REP sob 5 componentes que facilitaram a transição do antigo sistema do ETP – PIREP, nomeadamente: (1) o estabelecimento de um quadro institucional adequado para a governação e regulamentação integrada da Educação Profissional (EP) em Moçambique com

representatividade do governo, sector produtivo e sociedade civil; (2) o estabelecimento de um sistema de qualificações baseado em padrões de competências, integrado, coerente, flexível e financeiramente sustentável; (3) o estabelecimento de um sistema de avaliação e certificação de competências profissionais independente do sistema de formação, (4) o estabelecimento de um novo modelo de gestão descentralizado das instituições de formação e (5) estabelecimento de novos mecanismos de financiamento que inclui o investimento privado (PIREP, 2011 p.4).

Este processo da REP marcou também, a mudança no pensamento do governo sobre o papel da educação e da formação profissional e sua relação com os objectivos nacionais. Pois, segundo Rodrigues, 2011 por muito tempo, a educação profissional foi socialmente desconsiderada, havendo a tendência de privilegiar o ensino geral. Era visto como “segundas oportunidades escolares, portanto, menos nobres” (Rodrigues, 2011 p. 20.)

Decorrentes do cenário descrito acima, a educação profissional baseada em competências implicou uma série de mudanças e de investimentos radicais em relação à situação actual deste subsistema bem como impactou nos sub-sectores de ensino superior, pela sua necessidade de melhorar a articulação enquanto parte do SNE (Brouwer; Brito & Menete; 2010 p.285).

2.3 Caracterização do subsistema de Ensino Técnico Profissional (ETP) em Moçambique

Segundo o Plano Estratégico de Ensino Técnico Profissional (PEETP) 2018 - 2024: o Ensino Técnico Profissional em 2017 era constituído por uma rede de 171 instituições, distribuídas em públicas (68), Semi-públicas (38) e privadas (65). As instituições públicas são tuteladas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional, actualmente são tuteladas pela secretaria de Estado e outros Ministérios. As semi-públicas são instituições comunitárias ou privadas, cuja gestão é privada, mas com a comparticipação do Estado no pagamento de salários, em particular dos docentes. As organizações religiosas são impulsionadoras da criação deste tipo de instituições. A maioria destas são escolas profissionais localizadas em zonas rurais. As instituições privadas são criadas e geridas pelos privados. Localizam-se, de uma forma geral, nas capitais provinciais, com maior enfoque, na Cidade de Maputo (MCTESTP, 2018). Importa referir que a educação profissional esteve antes sob tutela do extinto Ministério de Educação (MINED), tendo posteriormente passado para o Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional (MCTESTP), no contexto da nova

estrutura do governo em vigor desde 2015. Este exercício esteve integrado no Plano Estratégico do Ensino Técnico Profissional (PEETP) 2012-2016 que foi estendido até 2019.

A passagem deste subsistema de educação do então MINED para MCTESTP, teve dois aspectos interligados, como pressuposição, nomeadamente, a necessidade de integrar o Ensino Técnico Profissional com as outras áreas tecnológicas e científicas geridas pelo mesmo Ministério e criar melhores condições para responder aos crescentes desafios da demanda de competências profissionais requeridas pelo mercado de trabalho, em expansão e mais aberto à internacionalização; e por conta disso, nasceu um novo plano estratégico periodizado para 2018 a 2024, portanto ainda em vigor.

Este PEETP (2018-2024), que passamos a descrever, aponta como principais desafios do ETP

Tabela 1: Principais desafios do ETP

Desafios	Constatações
Acesso	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição geográfica desigual de instituições do ETP; • Análise insuficiente da demanda do mercado de trabalho a nível territorial; • Limitado número de vagas para admissão ao ETP por ano/escola; • Disparidades de género em relação ao acesso e retenção; • Falta de estratégia sectorial para a abordagem dos assuntos transversais.
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de um inventário actualizado sobre a utilização das infra-estruturas e equipamentos; • Número limitado de formadores para corresponder à demanda do subsistema; • Deficiente manutenção das infra-estruturas e equipamentos; • Deficiente aplicação do sistema de controlo de qualidade; • Obsolência e falta de equipamentos de laboratórios, meios didácticos e consumíveis; • Fraca inserção das instituições nas comunidades locais e ligação destas instituições ao sector produtivo;
Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente coordenação entre os níveis de governação do ETP: Central, Provincial, Distrital e instituições; (autonomia escolar, autarcização; descentralização); • Fraca capacidade de planificação da oferta formativa num contexto de escassez de recursos • Fraco conhecimento sobre as implicações da aplicação da reforma e da revisão da lei do SNE no ETP • Sistema de gestão de informação insuficiente para tomada de decisões.

Fonte: MCTESTP (2018 p. 13)

Centra-se como objectivo geral deste plano expandir o acesso e incrementar a qualidade do ETP, visando a empregabilidade dos graduados e contribuir sustentável do país. Este objectivo está operacionalizado em 3 objectivos estratégicos, com as suas correspondentes acções prioritárias.

Na sequência apresenta-se esta operacionalização, mas com o intuito de mostrar o espaço que ocupa a proposta temática de estudo, o sistema de garantia de qualidade da oferta formativa no ETP.

- a) Objectivo estratégico 1: Aumentar o acesso e a retenção no ETP, prestando particular atenção às disparidades geográficas e de género. Para este objectivo foram definidas quatro acções prioritárias, nomeadamente: (1) Expandir a rede escolar através da construção, reabilitação, ampliação e apetrechamento de infra-estruturas; (2) Facilitar o acesso e a retenção de raparigas e aumento de formadoras no ETP no quadro da Estratégia de Género; (3) Diversificar a Oferta de Formação, e (4) Integrar programas de prevenção do HIV e SIDA, saúde escolar e alunos com necessidades educativas especiais (NEE)
- b) Objectivo estratégico 2: Garantir que os graduados do ETP tenham uma formação de qualidade e relevante para o mercado de trabalho. Este agrega cinco acções prioritárias, a destacar: (1) Recrutar e capacitar formadores do ETP; (2) Consolidar o sistema de garantia de qualidade da oferta formativa no ETP; (3) Consolidar a oferta formativa e de qualificações baseadas em padrões de competências; (4) implementar técnicas didácticas inovadoras, uso de equipamentos e recursos, e (5) Prover às Instituições com recursos adequados para assegurar necessidades inerentes ao processo de formação.
- c) Objectivo estratégico 3: Melhorar a gestão e Coordenação do Subsistema do ETP, este terceiro e último objectivo, é o que apresenta mais acções prioritárias, em número de sete, a saber: (1) Fortalecer o Sistema de Governação do Ensino Técnico Profissional; (2) Operacionalizar a Estratégia de Financiamento do ETP; (3) Implementar mecanismos da REP; (4) Apoiar à gestão escolar; (5) Estabelecer parcerias público-privadas para gestão e produção escolar; (6) Estabelecer diálogo com parceiros de cooperação, e por fim, (6) Estabelecer e Implementar um sistema de Monitoria e Avaliação do PEETP.

Aqui destaca-se, conforme o cerne da pesquisa, o objectivo estratégico 2, que aludindo à necessidade de Garantir que os graduados do ETP tenham uma formação de qualidade e relevante para o mercado de trabalho, no conjunto das 5 acções prioritárias, é referida a

necessidade de “Consolidar o sistema de garantia de qualidade da oferta formativa no ETP” como segunda acção prioritária.

De acordo com este PEETP (2018-2024) esta qualidade objecto da nossa análise, é assumida como resultado da adequação dos diferentes factores que constituem a oferta formativa entre eles, o desenvolvimento de qualificações, as competências dos formadores, a adequação das infra-estruturas e do equipamento. O plano, alega ainda que o cumprimento destes critérios ocorre de forma progressiva e as correspondentes mudanças devem ser acompanhadas pela ANEP, enquanto entidade reguladora e provedoras de formação em conformidade com as directivas estabelecidas. Por outro lado, à DINET cabe, elaborar os parâmetros ou mecanismos de controlo de qualidade, garantindo deste modo, que as instituições do ETP operem dentro de um quadro de qualidade que responda aos requisitos estabelecidos pela REP. Por isso, a DINET e a sua rede de instituições devem ser fortalecidas com recursos humanos, materiais e financeiros para responder adequadamente os desafios impostos pela reforma.

Fazendo uma breve descrição histórica deste ensino em Moçambique, segundo Mazula, (1995 p.188) o ensino técnico, assim como todo o restante ensino, estavam organizados de acordo com a ideologia (política, educativa e cultural) vigente, para o desenvolvimento de uma mentalidade colonial e segundo os interesses do colonizador.

Visto que este ensino era muito favorável em termos de possibilidades e facilidade de emprego, num contexto em que era difícil ter acesso ao ensino liceal, por causa dos critérios de ingresso e custos, o ETP viu-se muitas vezes como alternativa mais viável para a maioria dos moçambicanos (Pinto 2012). De referir que o ensino técnico-profissional (industrial e comercial) que agregava o 1º e 2º Graus, foi regido pela lei colonial nº 2025 de 19 de junho de 1947, até ao período da nossa independência. E este ensino compreendia o 1º grau e o 2º grau que passamos a caracterizá-los.

O ensino do 1º Grau, correspondia ao ciclo preparatório elementar e pré-aprendizagem geral, com a duração de dois anos, habilitações de ingresso a 4ª classe do ensino primário e um exame de admissão. Faziam parte as Escolas Técnicas Elementares a finalidade era a aquisição de habilitações necessárias para o ingresso nos cursos profissionais. Por seu turno, o 2º Grau, correspondia aos cursos industriais e comerciais complementares de aprendizagem, cursos industriais e comerciais de formação profissional, os cursos industriais de mestrança, os cursos

especiais de habilitação para o ingresso nos institutos industriais e nos cursos de pintura e escultura e das belas-artes. Aqui se encontravam as Escolas Industriais e Comerciais, associadas ou não ao ciclo preparatório (Ensino Técnico-Profissional em Moçambique, 1992 p. 2), de acordo com o mesmo documento, em 1948 criou-se a Direcção Geral do Ensino Técnico Profissional que tinha como função conduzir o ensino agrícola, industrial e comercial.

Na década de 1980 fundou-se o Instituto Pedagógico Industrial de Nampula com formação regular de professores de várias disciplinas técnicas e entre 1983 a 1987, no Instituto Comercial de Nampula fez-se formação de professores para as escolas comerciais (Ensino Técnico-Profissional em Moçambique 1992 p. 41-43).

Em termos de gestão, o ETP conheceu três etapas, neste período: a primeira que vai desde a independência até ao novo SNE, o ramo da formação profissional funcionava sob a tutela do Ministério do Trabalho e o do Ensino Técnico dependia do Ministério da Educação (DINET – Direcção Nacional do Ensino Técnico); a segunda vai até 1991, onde os dois ramos ficaram a fazer parte do Subsistema de Educação Técnico Profissional e foi criada uma Secretaria de Estado (SETEP – Secretaria de Estado do Ensino Técnico) para o gerir, e uma terceira etapa, com a extinção da Secretaria de Estado, o retorno de uma Direcção Nacional, que dirige o Ensino Técnico, dependente do Ministro da Educação e o retorno da Formação Profissional para a tutela do Ministério do Trabalho (O Ensino Técnico-Profissional em Moçambique, 1992, p.64).

A Direcção Nacional do Ensino Técnico (DINET) organiza-se em Departamento de Direcção Escolar, Departamento Técnico Pedagógico, Departamento de Apoio Técnico e Repartição de Formação de Professores. A partir de 1989, começou a descentralização, a afectação de graduados para continuação de estudos, a transferência de professores, a nomeação de corpos directivos das escolas, a contratação de professores eventuais, a autorização, transferência e revalidação de matriculas fora dos prazos legais estabelecidos, a autorização de deslocações em missões de serviço dentro do País a docentes e trabalhadores da Educação, a autorização de passagem de certidões de despacho e documentos, entre outras funções, passou para a gestão dos Directores Provinciais de Educação e Directores das Escolas. Deste modo a estrutura central ficou liberta das questões meramente burocráticas e com responsabilidades de definir políticas, estratégias, regulamentares e controlar a política educativa do subsistema (O Ensino Técnico-Profissional em Moçambique, 1992 p. 68) e as Direcções Provinciais de Educação deixaram de

ser meros espectadores e transmissores de recados, passando a se envolver na administração, gestão e direcção das políticas educativas nas províncias.

Os anos que antecederam ao novo Sistema Nacional de Educação (SNE) foram de reflexão e debate. A nova filosofia de desenvolvimento económico e social, Economia Centralmente Planificada adoptada pelo Governo serviu de base para o SNE. É uma nova fase na Educação de Moçambique e no subsistema do Ensino Técnico, que será completada na década de 90. Este Sistema difere do anterior por ser um sistema de Ensino Laico e Público, com subsistemas articulados e integrados, com uma escolaridade primária (com carácter politécnico) de sete anos, com um sistema de ensino de doze anos, com uma estrutura de sete-três-dois-Universidade, com possibilidade de saída para a vida activa, no fim de cada nível, ou ingresso num novo, com objectivos e conteúdos gerais articulados com os conteúdos do Sistema.

O Sistema Nacional de Educação (SNE) de 1983 orienta-se por vários princípios que tornam a Educação um direito e um dever de todos os cidadãos, igualdade de oportunidades de acesso a todos os níveis, como reforço do papel dirigente da classe operária, como instrumento da criação do Homem Novo, dirigida, planificada e controlada pelo Estado.

Quanto à sua estrutura o SNE orienta-se pelos princípios da Unicidade do sistema; Correspondência entre o SNE e a Sociedade (objectivos, conteúdos e estrutura da educação) e Articulação e Integração do Sistema.

O SNE compõe-se de cinco subsistemas: Educação Geral; Educação de Adultos; o da Educação Técnico Profissional (ETP); Formação de Professores e Educação Superior.

Estruturalmente, apresenta quatro níveis: o nível Primário cujo 1º Grau, compreende cinco classes (1ª à 5ª), e do 2º Grau, com duas classes (6ª e 7ª) e o Ensino Elementar do Ensino Técnico. O nível Secundário com três classes (8ª à 10ª) e as Escolas Básicas do Ensino Técnico; o nível Médio ou Pré-Universitário: com duas classes (11ª e 12ª), e os Institutos Médios do Ensino Técnico, e por fim o nível Superior.

A estrutura do subsistema do Ensino Técnico passa a compreender cinco níveis, níveis de formação: Certificado vocacional 1, certificado vocacional 2, certificado vocacional 3, certificado vocacional 4 e certificado vocacional 3.

Em 2010, aquando da realização da Reunião Nacional de Planificação da Educação, recomendou-se a transformação gradual das escolas do ensino básico comercial e industrial em escolas profissionais e de nível médio. Esta recomendação visava melhorar o desempenho escolar dos alunos e teve em consideração a reduzida procura no mercado de trabalho dos graduados do nível básico (MINED/DIPLAC, 2010 p.10).

O Ensino Técnico-Profissional estruturava-se até ao ano 2020, data em que se decretou o fim do ensino básico em dois níveis: o nível básico e o nível médio, ambos com a duração de três anos, e era organizado por ramos: comercial, industrial e agrícola, e o critério de ingresso era a 7ª classe. contemporaneamente, com a REP o critério mínimo de ingresso é a conclusão da 10ª classe do Ensino Secundário Geral ou do 3ºano do nível básico.

2.4 Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) e sua importância na EP

Antes de mais, importa referir que os tipos de SGQ aplicados na educação em Moçambique, são descritos em 3 abordagens, a inspeção escolar, a gestão total da qualidade e a autoavaliação e avaliação externa. E no quadro da Lei 6/2016/ANEP; Decreto-lei n 63/2007 de 31 de Dezembro, é este último sistema que constitui actualmente o modelo/Sistema de Gestão da Qualidade para as IEP's, sendo, este que aprofundamos para a efectivação do nosso estudo.

Para a garantia desta qualidade torna-se necessário adoptar um processo próprio, conhecido como sistema de gestão de qualidade (SGQ). A implementação de um SGQ numa instituição concorre para que os requisitos exigidos, por exemplo, pelas normas de padronização, tal como o ISO 9001:2008 sejam cumpridos com eficiência e eficácia. Por outro lado, Pinto e Soares (2011), alegam que a implementação de um SGQ em qualquer que seja a organização, concorre para a consecução de determinados objectivos, como apostar numa abordagem sistemática das actividades que possam impactar na qualidade; privilegiar as actividades de prevenção, em detrimento da aposta exclusiva em acções de inspecção; e fornecer uma evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada.

No contexto da REP, a ANEP enquanto regulador, assume esta responsabilidade de implementar o SGQ nas IEP's conforme a Lei (da Educação Profissional) No 23/2014 de Setembro, no seu Artigo No 45 e também reiterado pelo PEETP (2018-2022). Sob ponto de vista de objectivos de um SGQ, Pires (2012) destaca 3 fundamentais a saber: fornecer uma abordagem sistemática de

todas as actividades que possam afectar a qualidade desde a concepção ao fabrico ou à oferta de serviços, desde o estudo de mercado até à assistência pós-venda; privilegiar as actividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspecção e por fim, fornecer uma evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada.

Os sistemas de garantia da qualidade devem dedicar especial atenção à (re) definição e renovação das exigências no domínio da educação, da formação e do emprego. A definição de exigências adequadas depende, em grande medida, de uma cooperação entre o mercado de trabalho e o sector da educação (como acontece na Áustria, na Alemanha, na Finlândia e na Suécia). Este aspecto é importante para reforçar a relevância e a credibilidade destas qualificações (CEDEFOP, 2013). Este Sistema constitui uma ferramenta de gestão organizacional com foco em dirigir e coordenar os processos a fim de garantir a satisfação ou superar as necessidades e expectativas dos beneficiários, em relação ao que está sendo ofertado.

Para que as IEP's assumam a sua missão dentro de padrões de qualidade desenhados pelo Governo e pela mesma instituição, é imprescindível ter um modelo de gestão. Essa gestão da qualidade deve ser assegurada pela implementação de mecanismos de garantia e controle de qualidade, no caso vertente, estabelecidos no Quadro de Garantia da Qualidade do Sistema Nacional de Qualificações Profissionais para a Educação Profissional.

De acordo com a legislação moçambicana, a garantia da qualidade da educação profissional integra o conjunto dos mecanismos aprovados pela Comissão Executiva da Reforma da Educação Profissional (COREP), com destaque para (1) o Quadro Nacional das Qualificações Profissionais (QNQP); (2) a verificação e registo das propostas de criação das instituições da educação profissional; (3) a certificação dos formadores, avaliadores e verificadores da educação profissional processo de acumulação e transferência de créditos; (4) o processo de avaliação dos curricula e programas e da capacidade institucional dos provedores da EP; (5) o sistema de acreditação das IEP's (Artigo 32, Lei 6/2016).

O Estado moçambicano garante a qualidade do serviço prestado pelas IEP, através do Sistema Nacional de Registo, Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade da Educação Profissional (SNAQEP). Este sistema busca garantir que a EP responda às expectativas do público-alvo dos seus serviços, bem como de outros actores do sistema, como os empregadores e as famílias (Artigo 32, Lei 6/2016).

Esta visão da legislação moçambicana, mostra sua consistência com a definição que anteriormente arrolamos, de Garvin (1992) correspondente á abordagem baseada no usuário, segundo a qual, a qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos, isto é, ao se fazer a análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor (público-alvo, os actores do sistema, os empregadores e as famílias), sendo que esta qualidade vai ser a adequação ao uso.

Adoptar sistemas de gestão da qualidade vai ajudar as IEP a melhorar a satisfação do beneficiário, provendo recursos para que esta melhoria siga de forma, gerando reputação e credibilidade por parte daquelas. O sistema de gestão de qualidade ao assegurar esta melhoria contínua, tornará visível a capacidade das instituições para oferecer serviços que atendam as suas exigências da demanda. Por isso, a sua implementação, é importante por várias razões dentre as quais temos as vantagens que dele advém como é o caso da organização e melhoria da eficiência organizacional; a melhoria da execução, da coordenação e da produtividade; maior concentração nos objectivos da organização e nas expectativas dos beneficiários e a obtenção e manutenção da qualidade do produto, a fim de satisfazer as necessidades, explícitas e implícitas, dos clientes; o destaque pela responsabilização das pessoas; a comunicação interna e externa, incluindo a sistematização de tarefas e procedimentos; as competências e sua melhoria; a demonstração aos clientes e potenciais clientes das capacidades da organização; a abertura de novas oportunidades no mercado ou manutenção da quota de mercado e a certificação com visibilidade externa e reconhecimento interno e externo (Da Costa, 2013)

2.5 Bases documentais para a organização do Sistema de Garantia de Qualidade nas IEPs

Para um efectivo processo de implementação do sistema de garantia de qualidade, 3 aspectos são fundamentais de acordo com PIREP (2013) na Estratégia e Plano de Acção (2011 – 2015) para a Formação de Formadores da Educação Profissional em Moçambique: (a) Conhecer a Lei e Regulamentos de garantia de qualidade nas IEPs, aprovados e em vigor em Moçambique; (b) Conhecer e entender o funcionamento e estruturação dos órgãos de garantia de qualidade nas IEPs; (c) Entender o funcionamento e importância do processo de avaliação de qualidade nas IEPs: Auto-Avaliação (pela escola) e Avaliação Externa.

Os fundamentos para a compreensão e atuação das IEPs dentro de um ciclo do sistema de garantia de qualidade estabelecido nacionalmente, passa necessariamente pelo conhecimento dos

documentos normativos que são chaves para a sua implementação. Por isso, deve-se tomar em conta os documentos abaixo, que não versam de modo particular e pontual desta questão da implementação do sistema de gestão de qualidade, mas trazem todos os elementos conjunturais que traduziram a REP numa realidade primeiro compreensível e depois concretizável. É necessário que as IEPs tenham consigo os seguintes documentos: a Lei da Educação profissional 6/2016 de 16 de Junho e os Regulamentos de Ensino Técnico Profissional, os Regulamento de Licenciamento de IEP's; Quadro Nacional de Qualificações Profissionais de Moçambique: Percursos de Progressão, o Plano Estratégico do Ensino Técnico Profissional (2018-2024) e o Plano Estratégico do Ensino Técnico Profissional (2018-2024).

Torna-se pertinente advertir que estes documentos não devem servir apenas de amostras nos gabinetes, mas sim devem constituir o *corpus* e suporte para o funcionamento pleno das IEPs dentro dos parâmetros e ditames do REP e para tal exige-se muito domínio sobre eles por partes dos gestores e não só como também extensivo aos formadores, tendo em conta que há muitos aspectos que a eles também dizem respeito, sem descurar do facto destes também fazerem parte do processo de implementação deste sistema de gestão de qualidade fundamentada na melhor oferta de serviços formativos que são a missão primordial das IEPs.

O governo estabeleceu através da Lei 23-2014 de 23 de Setembro as directrizes para a organização, estruturação e funcionamento da EP, assumindo também o exercício de acções como regulador, supervisor e de garantia de qualidade da formação e serviços prestados pelas IEP's. No seu Artigo 5, referente aos objectivos específicos do sistema de Educação Profissional, o último, correspondente à alínea "h" – *“garantir a qualidade e relevância da educação profissional no mercado de trabalho”* – é notável que o Governo também se preocupa com este elemento fundamental da gestão. E para o alcance dos seus objectivos específicos, o sistema da EP, dentre várias estratégias e mecanismos, adopta uma estrutura de regulação, supervisão e garantia da educação profissional, conforme o Artigo 6 desta Lei “mãe” da EP.

De acordo com esta lei, o SGQ da oferta educativa da educação profissional, integra vários elementos que devem ser tomadas em conta pelas IEP's. Estes elementos aludem ao Quadro Nacional das Qualificações Profissionais; a verificação e registo das propostas de criação da IEP's; a certificação dos formadores, avaliadores e verificadores da EP; o processo de acumulação e transferência de créditos; processo de avaliação dos curricula e programas e da

capacidade institucional dos provedores da EP e o sistema de acreditação das IEP's (Lei 23, 2014 Art. 32) e a finalidade do processo de garantia de qualidade, é efectivamente assegurar que a EP responda às expectativas do grupo-alvo dos seus serviços, bem como de outros sectores, como os empregadores e as famílias.

Conforme tratou-se, anteriormente, para trabalhar esta questão de qualidade nas IEP's, o governo de Moçambique, criou a Autoridade Nacional da Educação Profissional (ANEP), que de acordo com a lei acima referenciada, este órgão tem a responsabilidade de implementar e regular de forma participativa a EP. A ANEP reveste de uma capital importância no tratamento desta temática, e é sobre ele que devemos centrar as nossas atenções na abordagem deste SGQ pois vários aspectos que são destacados como suas competências, ganham espaço como fundamentais para aferir o nível da implementação do SGQ nas IEP's. O artigo 45 da lei em causa indica os seguintes elementos pertinentes na actuação deste organismo: a definição das estratégias e acções prioritárias da educação profissional e assegurar a sua implementação; definir um plano nacional de desenvolvimento de recursos humanos, em consonância com as necessidades do país, bem como desenvolver uma estratégia trienal de educação profissional, a qual é revista anualmente para a aprovação pelo governo. Indica igualmente a responsabilidade em gerir o Quadro Nacional de Qualificações Profissionais (QNQP) e supervisionar a implementação de todos os mecanismos correspondentes, de modo a assegurar que os novos investimentos na área da EP sejam compatíveis com a política e estratégia da educação profissional, bem como fixar e registar os padrões de competências e qualificações. Por fim, administrar o QNQP na forma prescrita; certificar os docentes da educação profissional e implementar o sistema de garantia da qualidade da EP de modo a estabelecer ligações com o sistema de observação e informação do mercado de trabalho.

Neste rol das competências da ANEP, a implementação do sistema de garantia de qualidade, não passou despercebida, conforme foi notável. Ela pode outrossim, ser aferida através da aplicação ou realização de outros pontos de responsabilidade na IEP, se transformando em elementos cruciais na avaliação da qualidade nas mais diversas áreas. Quer isto significar que a garantia dessa qualidade pelas IEP's, pode, por exemplo, passar pela necessidade de se ter um quadro de formadores da educação profissional certificados, e um trabalho em coordenação com o sistema de observação e informação do mercado de trabalho.

Dentre os vários elementos relevantes na implementação deste SGQ, não se deve excluir a existência de uma planificação consistente e autêntica. E nos contornos de gestão, não se pode falar de uma gestão eficiente, sem, contudo, se fazer menção ao planeamento estratégico, que conforme Oliveira (2013) é um processo administrativo para se estabelecer a melhor direcção a ser seguida pela organização, apontando ao optimizado grau de factores externos – não controláveis – e actuando de forma inovadora e diferenciada. Este planeamento para que possa assegurar a qualidade de gestão desejada, deve descair em cascata, para outros níveis de planificação, nomeadamente, planeamentos táticos e operacionais, para robustecer-se como ferramenta para implementar o pensamento estratégico da organização.

Esta planificação estratégica, compreende 4 fases bem distintas, segundo Chiavenato (1993): a) a formulação dos objectivos organizacionais a serem alcançados; b) a análise interna das forças e limitações da empresa; c) a análise externa do meio ambiente e por fim, a formulação de alternativas estratégicas.

No contexto de avaliação das IEP's, este planeamento estratégico deve responder às áreas-foco identificadas pela própria IEP e nele vincular também os alvos e estratégias para a sua melhoria. A IEP deve ter um horizonte de plano de 2 a 5 anos, procurando estabelecer a direcção e os objectivos a longo (PIREP, 2009) em semelhança do proposto por Chiavenato (1993), quando se apresentaram as 4 fases, a planificação estratégica das IEP's também inicia com a apresentação dos objectivos a longo prazo, denominados estratégicos e que devem ser alcançados num horizonte temporal determinado, conforme a decisão institucional; seguido da informação relevante gerada e examinada através de um processo de análise ou avaliação interna o que Chiavenato (1993) denominou a análise interna das forças e limitações da empresa. O que o autor denominou “a análise externa do meio ambiente” para as IEP's, as orientações do PIREP (2009) baptizaram como sendo a “percepção das tendências locais e” internacionais e da política do Governo; para finalizar, a formulação de alternativas estratégicas, corresponde à na planificação das IEP's, à identificação das principais estratégias para lidar com as áreas que carecem de melhoria.

2.6 Etapas para a implementação de um SGQ nas IEP'S

A implementação do sistema de gestão de qualidade, apresenta diversas formas em termos de sua concretização, por isso, é normal encontrar várias propostas que caracterizam o seu exercício.

Por exemplo, para Pinto e Soares (2010) este processo é realizado em dez etapas que não têm necessariamente fronteiras estanques, pois implicam uma interpenetração em termos de actividades inseridas em etapas diferentes. Os autores identificaram as seguintes etapas: (1) levantamento da situação inicial; (2) sensibilização da gestão; (3) definição da política da qualidade; (4) definição da equipa de projeto; (5) definição do plano de implementação; (6) formação da equipa de projeto; (7) planeamento; (8) implementação e funcionamento; (9) verificação e ações corretivas; e (10) certificação.

ISO 9001: 2000, por seu turno, apresenta uma proposta mais condensada, composta por 04 quatro etapas a saber: etapa 1: levantamento de necessidades; etapa 2: projecto do sistema; etapa 3: implantação e etapa 4: auditoria de certificação.

Para o contexto das IEP's, em Moçambique, a ANEP propõe um modelo de gestão constituído por 6 passos, conforme o esquema do ciclo de gestão de qualidade abaixo.



Fonte: Adaptação do ciclo de gestão da qualidade para IEPs, PIREP 2008

Conforme verifica-se, o esquema mostra que neste sistema de gestão de qualidade, o ponto de partida é a (1) identificação das áreas- chave, (2) auto-avaliação; (3) plano de melhoria continua, (4) implementação/ supervisão/avaliação interna (5) avaliação externa, e por fim, a (6) prestação de contas.

Para melhor abordar-se a auto-avaliação institucional, começa-se por trazer a compreensão sobre a avaliação, que é um conceito muito popularizado e indubitavelmente definido por diversos autores e em diferentes enfoques. Para este estudo, apresenta-se a definição de Bechara (2011) segundo o qual, a avaliação refere-se ao processo que visa a interpretar dados quantitativos para obter ou parecer ou julgamento de valor, tendo por base padrões ou critérios.

Tabela 2: Descrição das etapas da gestão de qualidade nas IEP's

Nr.	Etapas do gestão de qualidade nas IEP's	Descrição
1	Identificação das áreas chave	São padrões de qualidade educacional, definem as características da qualidade exigidas para cada instituição. Procuram guiar as acções conducentes a melhorar a qualidade de gestão e da oferta formativa nas IEPs e devem ser incorporados nos planos da instituição.
2	Auto-avaliação	Auto-avaliação do desempenho em termos de padrões relativos ao sucesso dos alunos e da eficácia e eficiência das operações.
3	Planos de melhoria contínua	Plano definido objectivos chave, prioridades, principais estratégias e medidas de avaliação em conjunto com a comunidade escolar e outros intervenientes externos.
4	Implementação/ supervisão/avaliação interna	Actividade de acompanhamento do exercício de melhoria realizado, através da avaliação interna, para a preparação da fase seguinte (avaliação externa).
5	Revisão externa	Pelo menos uma vez por ano, durante a fase piloto, será realizada uma revisão externa por um revisor externo ou uma equipa de revisão nomeada pela ANEP.
6	Prestação de contas	Reportar os resultados da auto-avaliação e avaliação externa a todos os intervenientes relevantes.

Fonte: Adaptado do PIREP 2003

Das 6 etapas, nota-se uma forte concentração da ANEP nos processos de auto-avaliação e avaliação externa, conforme notamos na qualificação referente ao Formador Líder da EP, o Certificado A no Módulo Gerir a qualidade na IEP. Este módulo assegura o desenvolvimento de competências de liderança e de gestão para os futuros gestores das IEP's através

“da compreensão do funcionamento bem como da participação activa na operacionalização das actividades de um sistema de garantia de qualidade na IEP, com vista a garantir que a instituição opere dentro dos padrões de qualidade estabelecidos para o subsistema de ensino (PIREP, 2003 p.34)”.

Uma das exigências, deste formador líder é entender o funcionamento e a importância do processo de avaliação de qualidade nas IEPs, com maior destaque para a Auto-Avaliação (pela escola) e Avaliação Externa (PIREP, 2003 p.34).

Para Eyng (2004) a avaliação institucional é entendida como uma obra desenvolvida colectivamente, que coloca em acção todos os membros da organização que colaborativamente participam da sua elaboração, aplicação e diagnóstico, cujo foco são as suas finalidades objectivos e princípios da instituição considerando sua generalidade e integridade, traduzindo-a como uma estratégia para a busca da qualidade escolar. Santana (1998) refere que neste processo de avaliação institucional, é possível reconhecer, pesquisar e examinar as modificações do

comportamento e rendimento do formando, do formador, do sistema, certificando se a construção do conhecimento se processou, quer de forma teórica (mental), quer prática. Esta avaliação institucional quando feita pela própria instituição estamos a falar da auto-avaliação.

Em termos de funções atribuídas a esta auto-avaliação, o INEP (2009), percepção este processo como importante pois, procura produzir conhecimentos, pôr em questão a realização das finalidades essenciais, identificar as causalidades dos problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e a capacidade profissional dos professores, tornar mais efectiva a vinculação da instituição com o entorno social e a comunidade mais ampla, julgar acerca da relevância científica e social de suas actividades e seus produtos, prestar contas à sociedade, justificar.

2.7 Planificação, organização e implementação da auto-avaliação no âmbito de garantia de qualidade nas IEP's

De acordo com o PIREP (2009a) através do guião para auto-avaliação, no âmbito do Sistema de Gestão de qualidade para as IEP's para garantir um contínuo melhoramento do aproveitamento dos formandos através de instruções de controlo de qualidade, cada IEP deve procurar auto-avaliar o seu desempenho em termos de padrões de aproveitamento dos formandos e do seu próprio funcionamento enquanto IEP, bem como produzir, em parceria com a sua comunidade, um plano, definindo os seus objectivos principais, prioridades, principais estratégias e medidas de Avaliação, e conseqüentemente reportar os resultados da Auto-avaliação e Avaliação externa a todos os intervenientes relevantes.

Em termos de directrizes, que vão auxiliar na implementação do Quadro do sistema de gestão de qualidade, este programa (PIREP 2009), considera que:

O processo de Auto-Avaliação, envolve, por parte da Instituição, a recolha de informação sobre o alcance dos padrões pelos estudantes, a análise e julgamento da adequação das suas realizações, a identificação dos pontos fortes e fracos no seu desempenho geral, e a Avaliação de quais dos aspectos do funcionamento da IEP devem ser alterados para gerar melhorias do aproveitamento dos estudantes.

O foco no melhoramento faz, pois, desta forma, parte do Plano Anual de Actividades, os Directores de cada IEP, devem liderar e supervisionar os processos de Auto-Avaliação e

proceder para tal a consultas alargadas, onde e como julgarem apropriado, dentro da IEP e na comunidade em geral. Regra geral, o pessoal superior, professores, alunos, membros do Conselho, representantes do sector produtivo, sindicatos relevantes e oficiais do sector de tutela, deverão ser consultados. Para além destes, deverão também ser consultados os membros da comunidade escolar alargada (incluindo o sector produtivo) de forma a se obter um amplo espectro de visão de cada área-chave de Avaliação, dentro de uma IEP.

O Plano Anual de Actividades, desenvolvido em resultado da Auto-Avaliação feita pelas IEP's, deve contemplar as estratégias para o melhoramento dos aspectos de aproveitamento escolar dos alunos que se considere necessitarem de atenção e requererem a eficiência e a efectividade gerais da Instituição;

Cada Auto-Avaliação e planificação levada a cabo pelas IEP's, será por sua vez avaliada pelo PIREP, durante a sua fase piloto, uma vez por ano. Prevê-se que esta Avaliação ocorra três vezes, ao longo de um ciclo de três anos e se centre, cada ano, nas ACA (KRA) de Aproveitamento Escolar dos Alunos, para além do desempenho geral noutras duas áreas operacionais escolhidas dentro das Áreas-Chave de Avaliação.

A decisão sobre as ACA a serem revistas em cada ano, deve ser tomada pelo PIREP em consulta com a DINET e anunciada às Instituições de Educação Profissional no ano anterior ao ano em que a Avaliação deve ter início.

Avaliação externa deve ser liderada por uma RET (Repartição do Ensino Técnico) e pode incluir uma pequena equipa (constituída, por exemplo, por um Inspector, especialistas das áreas profissionais a avaliar e representantes da DINET) para realizar a Avaliação. Poderá ser incluído um Director de IEP como um observador ou participante. A composição da equipa, dependerá do foco da Avaliação.

A Avaliação externa procurará determinar principalmente, em que medida a IEP terá realizado uma Avaliação rigorosa do seu próprio desempenho e estará a implementar planos para melhorar o seu funcionamento (Vide Sistema de Gestão de Qualidade no Guião de Avaliação Externa das IEP's).

A Avaliação externa fornece segurança aos intervenientes de que cada IEP, acautela as necessidades dos seus estudantes, atendendo às necessidades do emprego orientado para o

mercado e para um desempenho que corresponda às expectativas de padrões de qualidade no seu contexto específico. Uma vez que o papel dos Directores como os líderes das instituições de formação é essencial para o processo de Auto-Avaliação e para a planificação e implementação de iniciativas, espera-se que o seu desempenho se centre nestes elementos, o que obriga o desenvolvimento de iniciativas sustentáveis que permitam oferecer incentivos adequados, como por exemplo o acesso a fundos para pequenos projectos e/ou permissão para oferecer cursos de curta duração e angariar fundos através das propinas cobradas para o efeito (PIREP, 2009b p. 2).

Conforme o PIREP (2009) durante a condução do processo de Auto-Avaliação, a IEP deve tomar em conta como irá recolher dados/informação relevantes; a forma como os formadores, os formandos e outros intervenientes irão participar na análise que permitirá distinguir que aspectos estão a funcionar bem e o quais precisam ser melhorados. Deve, também, assegurar como é que os formadores e outros intervenientes serão envolvidos, usando as áreas-chave de avaliação, nos julgamentos sobre a eficácia da sua IEP na elevação do padrão do aproveitamento escolar dos estudantes.

2.8 Passos a ter em conta no processo de auto-avaliação

Antes de avançar para os passos para a efectivação do processo de auto-avaliação, primeiro explicita-se a importância da realização deste processo. Segundo Afonso (2000) esta auto-avaliação concorre para o melhoramento e o desempenho das instituições educativas. Surge como forma necessária para informar o crescimento e a evolução da comunidade educativa, bem como preparar a posterior avaliação externa.

O autor aponta como motivações para desenvolver a acção de auto-avaliação o desejo das instituições de melhorar o seu desempenho, através da identificação de áreas mais problemáticas e da procura de soluções mais adequadas, o que facilitará o trabalho dos docentes e de outros profissionais, também por ser um bom instrumento de marketing, pois a divulgação dos resultados junto da comunidade contribui para o seu reconhecimento público e revela-se uma estratégia apropriada, não só para conseguir mais e melhores apoios, mas também para gerar maior procura da IEP por parte dos potenciais interessados, informados pelos resultados divulgados, e por fim, permite gerir a pressão da avaliação externa institucional, quer antecipando a identificação dos seus pontos fracos e fortes, quer delineando as estratégias

adequadas de melhoria, quer ainda preparando a justificação ou fundamentação das fragilidades identificadas pelos serviços de avaliação externa (Afonso, 2000).

Este processo de auto-avaliação, conforme orienta o Guião para Auto-Avaliação - Sistema de Gestão de Qualidade para Instituições de Ensino Profissional (PIREP, 2009, p. 2), pode ser desenvolvido em 3 passos ou etapas fundamentais: a recolha de dados, a análise dos dados recolhidos e por fim a extracção das conclusões.

a) Primeiro Passo – Recolher dados

Em momentos de Auto-Avaliação a IEP, utiliza dados relevantes e fiáveis da sua Instituição que informam sobre o alcance dos padrões estabelecidos, pelos formandos, bem como sobre a eficácia do seu funcionamento como instituição. Estes dados, devem incluir a Avaliação dos estudantes, os julgamentos moderados dos professores, a informação de inquérito, a informação da IEP e o perfil de aprendizagem do estudante. Isto significa também que a entidade de tutela terá de apoiar o processo de Auto-Avaliação, através da publicação da informação detida centralmente (por exemplo os dados do desempenho ao nível do sistema que sejam actuais e relevante para as IEPs).

Os dados que a IEP utiliza neste processo, devem permitir uma análise longitudinal, usando pontos adequados de comparação, incluindo o desempenho anterior da IEP e dados de outras IEPs similares. Deve também ser feita uma verificação cruzada, a partir de diversas fontes.

b) Segundo Passo – Analisar os dados recolhidos

Antes de serem tiradas conclusões substanciais, devem ser cuidadosamente analisados os dados, evitando uma análise superficial que possa conduzir a conclusões erróneas. Similarmente, a comparação de dados pode também produzir a alguns cenários inesperados, que exigirão uma análise cuidadosa antes de serem tiradas conclusões.

A análise e os julgamentos sobre o que precisa ser melhorado devem centrar-se nos seguintes aspectos: no Grau de compreensão da visão da IEP; na Comparação da informação resultante do julgamento feito pelo professor, com os resultados provisórios ou a avaliação feita pela entidade de tutela (i.e. procedimentos de moderação) para identificar quaisquer erros, na análise dos dados longitudinais de desempenho de um grupo e identificação de tendências (por exemplo, resultados dos estudantes na escola e comparação destes, ao nível do sistema, nos três

níveis de Técnico Médio, durante os três anos da fase-piloto; no fornecimento de formação ao nível das classes relevantes (quais são os pontos fortes e fracos?); no grau de consistência da prática do professor com as melhores práticas baseadas em evidência (i.e. os padrões indicados pelo sector produtivo estão a ser acautelados; a instrução individual faz parte da formação; é dado feedback dos estudantes, etc.).

Adicionalmente deve centrar-se também no uso de TICs ou outras tecnologias em sala de aula na medida em que as necessidades dos estudantes e pais são acauteladas, e a Capacidade do professor de gerir comportamentos, na medida em que a tomada de decisão é apoiada em negociação e consulta; Identificação de questões concernentes ao pessoal; Alocação de recursos aos aspectos definidos como prioridades, alvos e programas destinados a promover o melhoramento. Por fim, a receptividade ao feedback, iniciativas e reclamações dos intervenientes na medida em que a aprendizagem profissional está ligada às prioridades do Plano Anual de Actividades e da entidade de tutela, e a planificação e a prática do professor reflecte o Plano Estratégico da entidade de tutela (PIREP, 2009, pp. 2/3)

c) Terceiro Passo – Extrair Conclusões

Uma vez analisados os dados relevantes, a IEP deve tecer conclusões e tomar decisões sobre as acções que deve tomar para melhorar o aproveitamento dos alunos (razão de ser da Auto-Avaliação). Isto deverá também incluir a tomada de decisões sobre as estratégias para melhoraria do seu funcionamento, isto é, as outras ACAs. As conclusões extraídas deste processo, devem resultar num conjunto de recomendações que irão então constituir a base do próximo Plano Anual de Actividades (PIREP, 2009 p. 3).

Depois da visão dos passos a seguir para o desenrolar do processo de auto-avaliação, para que esta autoavaliação seja eficaz, este programa, considera que:

“Uma IEP eficaz, reflecte acerca dos seus objectivos, dos objectivos do governo e das necessidades dos seus formandos, corpo de formadores, comunidade (particularmente do sector produtivo) e dos recursos necessários para acautelar estas necessidades. Uma IEP eficaz, valoriza a gestão do pessoal docente, o processo de Auto-Avaliação e apoia uma cultura de auto-reflexão ao nível de turma” (PIREP, 2009 p.4).

2.9 Processo de Avaliação externa das IEP's no contexto de implementação do SGQ

Stufflebeam (2003) na sua abordagem acerca dos modelos da avaliação de escolas, concebe avaliação como algo apresentado como uma resolução de problemas que as escolas têm, tornando-se numa actividade que as ajuda a ter melhores resultados e a conhecer melhor o seu modo de funcionamento.

Para Sanders e Davidson (2003, p. 807) “a avaliação da escola pode ser definida como a investigação sistemática da qualidade da escola e do modo como bem pode servir as necessidades da comunidade”. Os autores acrescentam ainda que as práticas de avaliação de escolas agregam duas actividades básicas, distintamente, (1) a recolha de informação e dados que possam estar disponíveis e acessíveis e (2) a utilização de critérios para julgar o nível de adequação dos dados ao que é desejável.

Esta avaliação da escola acima descrita, representa na abordagem do presente trabalho, a avaliação externa, referida pelo PIREP (2008) como sendo um processo de medição, avaliação, monitoria e/ou auditoria das realizações ou acções educacionais de uma IEP, por um organismo de tutela ou instituição responsável pela garantia da qualidade (ex: ANEP) ou outro órgão autorizado como ministérios; departamentos do governo, Direcção Nacional, Provincial e/ou distrital, desde que estejam devidamente treinados.

Esta avaliação externa faz parte do processo de garantia da qualidade das operações escolares. Na visão clássica dos sistemas formativos este tipo de avaliação é garantido pela inspecção (modelo que vigorou e foi substituído por esta reforma na EP), todavia, no modelo de gestão baseado em autoavaliação, recomenda-se que a avaliação externa seja realizada por uma equipa multidisciplinar ex: inspector; especialistas das áreas de conhecimento (foco da avaliação ex: áreas chave); outros representantes das autoridades do sector/campo com relevância nesta matéria.

Por isso, para Stufflebeam (2003):

“se os propósitos, para da avaliação da escola são a melhoria, a prestação de contas, a compreensão e a disseminação (adopção de boas práticas), o sistema de avaliação deve envolver tanto alunos, professores, pais/encarregados de educação como elementos da comunidade, pois a escola tem propósitos sociais e, regularmente, deveria fornecer

feedback sobre os resultados obtidos, em função da sua agenda de decisões” (2003 p. 782).

Deste modo, não se pode menosprezar esta avaliação, nela, os principais actores (avaliadores) dão uma medida extra de responsabilidade pública dos serviços e identificam pontos fortes e fracos. Eles podem determinar/verificar:

- Se os recursos estão a ser usados de forma eficaz;
- Se os resultados satisfazem os alvos e metas planificados;
- Grau de cumprimento dos padrões predeterminados.
- Os avaliadores escolares dão uma medida extra de responsabilidade pública dos serviços e identificam pontos fortes e fracos (PIREP 2008).

O principal foco da avaliação externa são os planos de melhoria ou de desenvolvimento que estão sendo implementados pela IEP. Por isso, preocupa-se em perceber a origem dos planos; até que medida resultam dum processo rigoroso da autoavaliação; sua relação com as fraquezas prevaletentes na IEP e o grau de operacionalização do SGQ (através das Áreas Chave/padrões). Mostra-se como um grande revelador da qualidade, pois avaliação aumenta a confiança entre os provedores de formação e actores chave, particularmente os formandos e empregadores, pois assegura que a IEP/IES está operando dentro dos padrões e indicadores da qualidade; focaliza as suas operações nas necessidades e desempenho dos formandos e na demanda do sector laboral (PIREP 2008).

Uma das questões que se pode fazer para melhor compreender a essência desta, é, o que acontece durante a avaliação externa?

Neste processo, uma equipa de avaliadores passa algum tempo na IEP observando as aulas, avaliando o trabalho dos estudantes, e os documentos de gestão da IEP e conversando com os estudantes, pessoal docente, gestores, funcionários e onde for apropriado com empregadores/sector produtivo. Isto confirma as declarações do Stufflebeam (2003) acima descritas, quando faz menção aos principais envolvidos. A evidência é recolhida e apresentada pela IEP. Os princípios que norteiam os julgamentos que os avaliadores fazem ao responder as perguntas são dados na Política do SGQ e no documento das características das áreas chave de avaliação.

Portanto, estes são os principais eixos quando se debruça dos principais aspectos que caracterizam o sistema de gestão de qualidade nas IEP's, não os tratando de forma esgotável, porém procura-se trazer aqueles elementos que de forma leve vão ajudar a compreender o essencial para o estudo do processo de implementação deste sistema ao nível do IMSJL. Por isso, a Avaliação Externa, procura medir até que nível a IEP levou a cabo uma Avaliação efectiva do seu próprio desempenho e está a implementar planos para melhoria (PIREP, 2009). Ela garante aos intervenientes de cada IEP, que esta está a satisfazer as necessidades dos seus alunos, atender à necessidade de os preparar para a entrada futura no mercado de emprego e responder às expectativas dos padrões de qualidade do seu contexto particular.

2.10 Principais áreas chave ou padrões de qualidade do SGQ para as IEP's

Conforme foi anteriormente descrito, um dos primeiros aspectos a considerar na implementação do sistema de avaliação de qualidade nas IEP's é obviamente conhecer os elementos e os documentos característicos do ciclo do sistema de garantia de qualidade estabelecido nacionalmente para as IEPs. Por isso, vários documentos foram destacados entre leis e os regulamentos de garantia de qualidade nas IEPs, aprovados e em vigor em Moçambique. Conhecer e entender o funcionamento e estruturação dos órgãos de garantia de qualidade nas IEPs com papéis e actuação claros, foi também um dos momentos que destacamos. Adicionalmente, faz-se necessário adicionar mais um elemento não menos importante, nesta necessidade de entender o funcionamento e importância do processo de avaliação de qualidade nas IEPs, referindo-se a dois momentos fundamentais, que marcam o este processo de garantia de qualidade: a Auto-avaliação (feita pela própria IEP) e Avaliação Externa, feita geralmente, no caso concreto, pela entidade reguladora deste campo de educação profissional - ANEP (PIREP, 2013).

O SGQ nas IEP's de acordo com o Quadro da Política (2009) compreende 9 áreas- chaves de avaliação (KRAs) concebidas especificamente para a Auto- Avaliação e Avaliação, com o intuito de potenciar o sucesso escolar dos formandos em todos os aspectos da sua educação e formação.

De acordo com este documento, estas áreas foram acordadas nos seminários realizados a quando do projecto piloto PIREP, com os directores das IEP's, com o pessoal da RET e da Direcção Nacional do Ensino Técnico (DINET), tendo sido consideradas como áreas relevantes para a Auto- Avaliação e de Avaliação Externa. Eis na sequência a descrição das 9 áreas chave:

Tabela 3: Descrição das áreas Chaves de avaliação

Nr	Área chave de avaliação	Descrição
01	Liderança	Estabelecer uma direcção e metas para a Instituição e pôr em funcionamento, de forma apropriada, os mecanismos e estratégias necessárias para atingir os objectivos pretendidos.
02	Sucesso Escolar do Estudante	O sucesso escolar do estudante, está ligado a habilidades profissionais genéricas e específicas e aos resultados de aprendizagem que têm em conta as suas competências para apreender e atingir um alto nível de realização.
03	Currículo	O currículo é receptivo às necessidades do aluno e relevante para as necessidades sócio-económicas da sociedade multicultural a que os estudantes pertencem. Durante a fase- piloto, o maior foco será na implementação da formação baseada em competências (CBT) e no uso de material e métodos para apoiar este processo.
04	Metodologia de Formação	A planificação efectiva e a leccionação com base na tentativa de colaboração entre o Professor e o estudante para garantir que a aprendizagem tenha lugar, é uma realidade. A aplicação de CBT pelos trabalhadores tanto da Instituição de Ensino Profissional, como dos locais de trabalho, deve ser o maior foco desta KRA.
05	Gestão de Pessoal	Garante a gestão efectiva dos trabalhadores para que se mantenham os padrões estabelecidos e se garanta o profissionalismo na prática da educação e formação dos estudantes.
06	Gestão de Recursos	A atribuição e a gestão de recursos (humanos / físicos / financeiros) para garantir que a IEP atinja efectiva e eficientemente, as metas educacionais definidas para os estudantes (Há um foco especial na manutenção de meios auxiliares de aprendizagem, e na instalação de novos e actualizados equipamentos, como parte das reformas do PIREP).
07	Ambiente de Aprendizagem	A IEP, providencia um ambiente adequado à maximização da aprendizagem dos estudantes, da sua preparação para o emprego pós-escolarização e sua da formação posterior. Os recursos disponíveis são usados e direccionados para se adquirir conhecimento, habilidades e atitudes (por ex. confiança, habilidades interpessoais e maior independência).
08	Envolvimento Comunitário	A comunidade em geral interage com a IEP (incluindo através de ligações formais com a indústria) na persecução de metas combinadas para os seus estudantes.
09	Receptividade	A IEP, responde às necessidades dos estudantes e dos intervenientes, adapta e adopta medidas mais adequadas quando estas necessidades mudam (incluindo em resposta a quaisquer mudanças políticas, iniciativas de educação profissional financiadas pelo governo, relatórios de avaliação- por exemplo, para atender às sugestões de um avaliador externo).

Fonte: Adaptado do PIREP - Quadro da Política 2009

Depois de definidas as áreas-chave ou os padrões de qualidade para este SGQ, sob os quais a instituição deve operar e ter controlo, segue-se a determinação dos indicadores de desempenho dessas áreas Luck (2009) confirma que, o primeiro passo para uma gestão baseada em resultados é a fixação de indicadores de desempenho a fim de analisar a qualidade do ensino.

Estes indicadores, segundo Cruz (2009) retratam os resultados da organização actual e, confrontados com a visão da organização, possibilitam identificar lacunas, promovendo o estabelecimento de medidas e iniciativas que conduzam à concretização da visão na organização no futuro. Ao trabalhar com estes indicadores, cada instituição deve procurar estabelecer um mapa de acompanhamento dos objectivos estratégicos. O autor salienta ainda que os indicadores

de desempenho de um dado processo são parâmetros que nos permitem avaliar até que ponto o propósito (a finalidade) do processo está a ser alcançado. Quer dizer, ajudam a medir as mudanças ou aferir o impacto das intervenções/acções ou actividades de um projecto/plano; devem permitir aferir o que foi ou não realizado no contexto das actividades planificadas.

Amorim e Bandeira (2008) reiteram que, além de os indicadores de desempenho e monitoramento do SGQ devem servir como base para verificar o amadurecimento do sistema implantado na instituição, servem similarmente como fonte de abastecimento de informações para possíveis melhorias dentro da empresa, tornando-a assim mais competitiva no mercado em que actua.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Sob ponto de vista da tipologia, classificamos a nossa pesquisa em 3 categorias principais, nomeadamente, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objectivos e quanto aos procedimentos técnicos.

No que diz respeito à forma da abordagem do problema, é de carácter qualitativo, segundo Marconi e Lakatos (2010) esta metodologia preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc. Na perspectiva de Bogdan e Biklen (2003) cinco características básicas e peculiares às abordagens qualitativas são de destacar: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo. Assim, através desta pesquisa, procuramos compreender o significado que os gestores atribuem à implementação do Sistema de Gestão de Qualidade nas suas IEP's, com base na recolha profunda de dados descritivos sobre aquele fenómeno, acompanhados de uma posterior análise indutiva na óptica da subjectividade dos nossos inquiridos.

Em termos de finalidade esta pesquisa busca “[...] uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” (Richardson, 1999, p. 90).

Quanto aos objectivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, pois o seu objectivo é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado e assume geralmente a forma de um estudo de caso (Gil, 2008). Efectivamente, neste estudo adoptou-se uma postura exploratória por se tratar de um fenómeno pouco investigado sobretudo neste período da reforma na Educação Profissional onde muitos processos são ainda muito novos e pouco consolidados, como é o caso da implementação do Sistema de Gestão de Qualidade. E para melhor compreensão dos contornos da implementação deste sistema, levamos a cabo um estudo de caso focado no Instituto Médio Salesiano São José de Lhanguene (IMSJL) em Maputo.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa foi conduzida sobre base bibliográfica com um suporte documental e dada a natureza da temática, que pela sua especificidade e

peculiaridade, exigiu elementos fundamentados em documentos da ANEP, da REP em Moçambique, da legislação vigente neste âmbito e até de alguns relatórios do instituto em análise, que muito sustentaram a nossa fundamentação teórica. Em termos de compreensão, a pesquisa documental, confundida com a bibliográfica, difere daquela pela natureza das fontes, uma vez que são materiais que não receberam ainda um tratamento analítico (são documentos originais, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objectos da pesquisa). Para além de analisar os documentos de “primeira mão” existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc. (Gil 2008) e Oliveira (2007, p70) reiteram que “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico”, cuidado este que foi muitas vezes observado pela pesquisadora.

Quanto à pesquisa Bibliográfica é segundo Gil (2008), desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Para o caso vertente do estudo, recorreremos a livros e artigos científicos para a construção da nossa fundamentação fortalecendo assim a autoridade no trabalho.

Para além das suas pesquisas anteriormente descritas, o estudo foi também construído numa perspectiva de estudo de caso, aquele que “consiste num aprofundamento de um ou poucos objetos, explorando situações da vida real, além de descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, busca explicar variáveis de determinado fenómeno (Gil, 2010, p.32)”. Conforme aludiu-se nas declarações anteriores, a unidade de análise foi o Instituto Médio Salesiano São José de Lhanguene, a partir do qual explorou-se e descreveu-se o fenómeno de implementação do sistema de gestão de qualidade à luz das orientações da ANEP.

3.2 População e amostra

3.2.1 População

Para Reis (2010) a população é “a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características ou partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios, isto é, toda a população que o investigador está interessado em investigar”. Na mesma vertente do termo população, Polit e Hungler (2004), citados em Reis (2010) defendem que “é um agregado total de casos que preenchem um conjunto de critérios específicos”.

Neste caso, preenchem o critério de colaboradores do IMSJL, localizado no Distrito Municipal kaLhamankulo, cidade de Maputo, 26 colaboradores, dos quais 17 são formadores e os restantes 09 são corpo técnico e administrativo. Dada à temática, cujo foco é a implementação do sistema de gestão de qualidade no instituto, virou-se a atenção para o grupo ou equipa que directamente lida com este processo, que são: director do instituto, director adjunto pedagógico, chefe de secretaria, mais 5 formadores, totalizando 8 elementos, não obstante a estes serem membros da equipa de gestão a direcção permitiu o acesso a outros membros da instituição para questões de triangulação da informação.

3.2.2 Amostra

Tratando-se de um estudo qualitativo, recorreu-se à amostragem não probabilística e proposital/intencional onde os sujeitos são individualmente escolhidos e normalmente é de pequena grandeza (Pasqualotti & Portella, 2003). Neste tipo de amostragem a selecção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo (Mattar, p. 132) e Stevenson (1981, p. 166) reitera que nesta amostragem conduzida intencionalmente ou por julgamento o pesquisador tem a prerrogativa de seleccionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa, condição que se levou a seleccionar 8 elementos que fazem parte da equipa de responsáveis pela implementação do sistema de gestão de qualidade no instituto, neste caso, as consideradas boas fontes de informação precisa, referidas por Stevenson (1981). Portanto, fazer parte da equipa de implementação de sistema de gestão de qualidade foi o critério para formar o grupo de sujeitos de estudo. Portanto estão entre estes membros da equipa de implementação do SGQ no instituto, 3 gestores e 5 formadores. Conforme discrimina:

Tabela 4: Sujeitos de pesquisa (Membros da equipa da implementação do SGQ)

NR	MEMBROS DA EQUIPA DE QUALIDADE	CODIFICAÇÃO
1	Director	Entrevistado A
2	Director adjunto pedagógico	Entrevistado B
3	Chefe da secretaria	Entrevistado C
4	Formador	Entrevistado D
5	Formador	Entrevistado E
6	Formador	Entrevistado F

NR	MEMBROS DA EQUIPA DE QUALIDADE	CODIFICAÇÃO
7	Formador	Entrevistado G
8	Formador	Entrevistado H

3.3 Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Qualquer pesquisa para ter corpo é imperioso que se faça a recolha de dados no campo, segundo Reis (2010) a recolha de dados é uma actividade complexa que exige certa persistência. É conveniente que se verifique se todos os dados recolhidos são relevantes para a finalidade da pesquisa, e para se obterem dados que permitem alcançar os objectivos pretendidos torna-se relevante saber seleccionar a melhor técnica e aplicar de forma efectiva os correspondentes instrumentos de recolha de dados.

Dada a natureza qualitativa da pesquisa, como técnica de recolha de dados, recorreu-se à entrevista, que segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 195) pressupõe um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Trata-se de uma técnica bastante usada no campo das ciências sociais, que pode assumir um papel vital para um trabalho científico e quando combinada com outros métodos de colecta de dados, intuições e percepções providas dela, podem melhorar a qualidade de um levantamento e de sua interpretação, por isso, Rosa e Arnoldi (2006) a definem como:

“...uma das técnicas de colecta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo (2006 p17).

O recurso a esta técnica deveu-se também às vantagens que a mesma comporta:

- Permitem a obtenção de grande riqueza informativa – intensiva holística e contextualizada – por serem dotadas de um estilo especialmente aberto, já que se utilizam de questionamentos semi-estruturados.
- Proporcionam ao entrevistador uma oportunidade de esclarecimentos, junto aos segmentos momentâneos de perguntas e respostas, possibilitando a inclusão de roteiros não previstos, sendo esse um marco de interacção mais directa, personalizada, flexível e espontânea.

- Cumprem um papel estratégico na previsão de erros, por ser uma técnica flexível, dirigida e económica que prevê, antecipadamente, os enfoques, as hipóteses e outras orientações úteis para as reais circunstâncias da investigação, de acordo com a demanda do entrevistado, propiciando tempo para a preparação de outros instrumentos técnicos necessários para a realização, a contento, da entrevista. (Rosa & Arnoldi 2006 p. 87),

Para a o alcance do propósito, optou-se por uma entrevista semi-estruturada, também conhecida como semi-directiva ou semi-aberta. Esta entrevista é definida por Triviños (1987, p. 146) como sendo aquela que se fundamenta nos principais questionamentos baseados em teorias e hipóteses relacionadas com a nossa temática. ao tema da pesquisa. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador assegurando que a entrevista semi-estruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenómenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e actuante do pesquisador no processo de colecta de informações (Triviños, 1987, p. 152). Este tipo de entrevista vigora na lista das mais empregadas nas pesquisas académico-científica por permitir estabelecer perguntas tanto previamente formuladas como abertas (Novikoff, 2020).

Igualmente, encontrou-se na entrevista uma técnica potencial para os propósitos do estudo, por oferecer maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo observar o entrevistado naquilo que diz e como diz: registo de reações e gestos (Marconi & Lakatos, 2003, p. 198), para além de apresentar muitas vantagens ao investigador como a eficiência na obtenção de dados, possui maior número de respostas, oferecer maior flexibilidade (Cervo e Bervian, 2002).

Esta entrevista foi conduzida a partir de um guião (protocolo de entrevista); composto essencialmente por cerca de 14 perguntas semi-abertas, tendo custado para os inquiridos, uma média de 40 minutos por cada sujeito entrevistado.

Conforme referiu-se a quando da descrição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos, especificamente, as pesquisas bibliográfica e documental, para a recolha de elementos para consubstanciar a base teórica e conseqüentemente a discussão dos dados, recorreu-se inicialmente aos estudos de revisão por mapeamento, através do levantamento bibliográfico que segundo Cervo e Bervian (2002) identifica todas as referências encontradas sobre a temática. Esta busca teve como base filtragem baseada nas palavras-chave: gestão de qualidade, sistema de gestão de qualidade, onde seleccionamos os artigos pela repercussão dos artigos em termos de

citações e, ainda, pelo alinhamento destes com a nossa temática. No âmbito de estudo documental, trabalhou-se com o apoio da ANEP e do próprio Instituto que facultou alguns documentos de grande utilidade, tais como: o Manual de Gestão da Qualidade para Instituições da Educação Profissional; o Guião para Auto-avaliação no âmbito do Sistema de Gestão de qualidade para as IEP's em Moçambique; o Relatório do Desenho e Garantia de Qualidade do Quadro Nacional de Qualificações Profissionais (QNQP); o Manual para Registo das Instituições da Educação Profissional e Acreditação das Qualificações; o Relatório de implementação da formação sobre SGQ das IEPS participantes no programa regional-centro Março de 2020; o Regulamento das Escolas Profissionais de Moçambique de 2003, entre, conforme as lista das referencias bibliográficas, que incluem também neste sector documental a legislação vigente em Moçambique.

3.4. Técnica e procedimentos para a análise de dados

Para a análise de dados, dada a natureza qualitativa do estudo e a correspondente técnica de colecta de dados (a entrevista), adoptamos a técnica de análise de conteúdo, com a clara intenção de transformar os dados da entrevista em informação mais elucidativa e esclarecedora.

A análise de conteúdo enquanto estratégia de análise dados, é definida por Bardin (1995) como um combinado de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo de mensagens. Por isso, trabalhou-se nas informações de forma sistematizada sustentados na perspectiva de Rodrigues (2002) que toma esta análise como um exercício de identificação, reconhecimento, selecção, ou recorte do conteúdo pertinente que, posteriormente se vai classificar, catalogar, codificar ou distribuir em função de um sistema de categorias, propondo interpretações em função de um trabalho de leitura efectuado com base numa teoria que, depois, lhe dará significação. O autor reitera ainda que esta análise de conteúdo integra, em última instância, "... um trabalho de questionamento do material em análise" (Rodrigues, 2002, p.181) que vai conduzir a identificar e explorar a informação pertinente em relação às questões formuladas no âmbito do nosso inquérito.

Após a realização das entrevistas, fez-se a transcrição das mesmas obtendo assim textos das entrevistas que conforme Gomez et al., (1999) estes por si, não são suficientes para se assumirem como conclusões de estudo; devem para tal, merecer um tratamento analítico e sistematizado para que possam através de sua relevância agregar uma construção de significados que vão

reflectir directamente a problemática levantada. E assim passam a ganhar estatuto de dados pois é esta atitude analítica do pesquisador que transforma aqueles materiais brutos compilados no campo, junto dos nossos inqueridos, em dados que vão dar significado ao estudo através do fio condutor que estes vão produzir rumo às conclusões.

A interpretação dos dados recolhidos, conforme mostram as transcrições que o texto apresenta, baseou-se na estratégia de redução destes, através da sua selecção e simplificação de forma a tornarem-se mais flexíveis (Gómez et al.,1999, p.205), destacando os aspectos mais compreensíveis e condutores, para uma melhor inferência que obviamente facilitou para a tirada de conclusões finais (Miles e Huberman, 2003). Estes recortes e separações de dados em unidades relevantes e significativas trouxeram-nos esta essência da análise de dados (Tesch, 1990).

3.4 Questões éticas

Sobre a ética na investigação, Vilelas (2009) afirma que o investigador tem de proteger o investigado contra inconvenientes susceptíveis que lhe fará mal, avançando ainda que investigar é necessário, mas é preciso ter cuidado para não interferir no direito e na dignidade das pessoas.

Estes inconvenientes podem nascer de várias situações, como as de:

(...) entrechoque de culturas, de linguajar, de atitudes. Respeito total à dignidade humana deve ser a preocupação básica no trabalho de pesquisadores (...). Isso implica garantir a inviolabilidade individual e a integridade pessoal dos participantes da pesquisa, os quais devem ser protegidos contra prejuízos pessoais e excesso de tensão. Essas preocupações estendem-se para a publicação e a socialização da pesquisa quando é necessário garantir a confidencialidade e a integridade dos participantes de modo a não causar qualquer dano, de qualquer natureza, aos que colaboraram com o levantamento dos dados. A identificação de participantes pela forma como se relata a pesquisa pode gerar efeitos indesejáveis, pessoais ou profissionais. Cuidar para que isso não ocorra é questão ética (Gatti, 2019, p.35).

Por isso, na condução desta pesquisa procurou-se primeiro ter o consentimento do grupo (Ver o termo de aceitação, consentimento destes, nos Apêndices) e na sequência, assegurar-lhes o direito de tratamento igual e justo (enquanto membros de mesma equipa) antes, durante e após participação, cuidamos também da privacidade, confidencialidade, integridade e responsabilidade. Adicionalmente, recorreu-se à estratégia de codificação dos participantes para a salvaguarda do anonimato, na apresentação das suas declarações.

Limitações do estudo

- A ausência de estudos sobre o assunto, sobretudo de carácter nacional, o que obrigou a recorrer a documentos normativos e de orientação, como meios para a compreensão e sistematização do estudo;
- O impacto da Covid 19, foi outro factor limitante que condicionou o acesso aos inquiridos, pois o instituto andou encerrado durante o período de vigência do Estado de Calamidade Pública, constringendo assim a recolha de dados e não houve outra alternativa, senão esperar pela reabertura das instituições de ensino;
- Não se realizou a validação técnica do guião de entrevista nos mais altos padrões metodológicos, mas foi partilhada a um grupo de (14) directores de institutos que participavam de um curso de capacitação em Certificado A, sem incluir o IMSJL, que deram ser parecer, em termos de conteúdo e elementos a conjugar na avaliação de qualidade nas suas IEP's.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

4.1 Processo preparatório da implementação do SGQ no IMSJL

Para que as IEP's possam melhor implementar os SGQ é fundamental que as equipas de implementação entendam profundamente a essência e o funcionamento deste sistema, o que é capital para que possam participar activamente e com responsabilidade na operacionalização das actividades atinentes à garantia de qualidade nas suas IEP. Esta premissa vai seguramente garantir que as suas instituições trabalhem dentro dos padrões de qualidade estabelecidos através dos indicadores de qualidade avançados pela ANEP e que foram fundamentais na avaliação que aqui trazemos. Avante, neste sub-tópico da análise e discussão dos dados, prosseguiu-se inicialmente com a análise dos resultados da avaliação de trabalho desenvolvido pelos gestores no instituto, caracterizando os aspectos de base, isto é, necessários e prioritários quando se pretende implementar este SGQ, visto ainda como desafio na construção de uma EP de qualidade e competitiva. Estes se resumem em, primeiro, caracterizar a percepção dos gestores sobre o contexto no qual eles desenvolvem o seu trabalho, se o mesmo pode ou não ser descrito como orientado para as exigências do SGQ; segundo, descrever a importância que eles atribuem à implementação do SGQ nas IEP's e por fim, descrever forma como eles organizam o processo o instituto para garantir a efectiva implementação do SGQ.

4.1.1 Percepção dos gestores sobre o contexto de trabalho orientado para a política de qualidade das IEP's

Os gestores directamente implicados na implementação do SGQ no IMSJL, quando chamados a caracterizar o contexto no qual trabalham, no sentido de avaliá-lo como orientado para a política de qualidade e exigências do SGQ, em particular, estes de forma unânime, afirmaram estar a trabalhar num contexto orientado na base das orientações da ANEP. Todo o esforço no exercício de gestão, tem sido feito envidado esforço para assegurar que o instituto funcione dentro de uma postura de trabalho baseado nas orientações emanadas da ANEP, embora com muitas dificuldades por ser um sistema novo e deveras complexo. Eis na sequência as considerações das três principais figuras de gestão do Instituto, nomeadamente o Director Geral e O Director adjunto pedagógico e um membro representativo da equipa ou comissão de qualidade:

Entrevistado A: “... posso dizer que sim temos tomado em consideração a implementação do SGQ pois apesar de ser muito difícil e complexo. (...) lutamos para trabalhar com base nas normas e orientações da ANEP (...) os trabalhos que fazemos e desenvolvemos tem em vista responder essas exigências, por exemplo estamos a trabalhar sabendo que temos a verificação externa que é coisa da ANEP... trabalhar com docente que tem formação psicopedagógica em certificado B, mesmo eu tive que fazer o Certificado A para gestores; (...) o sistema de avaliação mudou...o currículo é baseado em competências e é modular... temos até uma equipa de qualidade, são mesmo novos tempos...”

Por outro lado, tem-se outro interveniente, que afirmando, deixa transparecer que este processo constitui um grande desafio, onde nota-se resistência entre a nova forma de trabalhar e o modelo tradicional:

Entrevistado B: “... acho que todas as IEP’s tem procurado funcionar na base das recomendações da ANEP... e pior para nós que vínhamos trabalhando com nível básico e quando mudamos ou extinguiram para o médio que quase foi uma imposição está sendo um sofrimento, por isso, estamos mesmo a remar a procurando abandonar os antigos hábitos para melhor implementação deste novo SGQ, aposto que a maioria dos gestores/funcionários de outros institutos continuam a trabalhar nos moldes anteriores. Mas com a equipa que criamos estamos empenhados em avançar...muitos instrumentos recolha de informações, relatórios de verificação e tantos outros documentos foram criados para garantir que possamos trabalhar com os 9 indicadores de qualidade...”

O terceiro interveniente, para além de apontar os desafios conduziu a sua resposta para algumas conquistas que simbolizam este exercício de identificação e de compromisso de trabalho num ambiente de responder às exigência daquele órgão regulador, conforme se depreende:

Entrevistado C: “... é só ver eu que estou a falar sou um dos membros da equipa de qualidade, que nunca tinha ouvido falar antes falar disso, mas com estas novas exigências estamos aqui, já não é só dar aulas... então posso dizer que sim o nosso instituto tem tomado sim em consideração, a implementação do SGQ da ANEP. Veja que agora estamos a trabalhar com os muitos documentos da ANEP para não ferir as decisões a serem tomadas e entrar em choque com a ANEP (...) não podemos abrir qualquer curso tem que ser cursos autorizados enquanto dantes não era assim... mas te confesso que não será daqui para aqui, vamos nos sentir bons nisto...este processo é complexo...mas estamos a conseguir, já tivemos uma verificação externa. Trabalhamos com sistema de evidências e isso já é muito bom. significa que estamos dentro dos carris”.

Nos restantes entrevistados, cujas respostas estão abaixo transcritas, notou-se que existe esta percepção de um trabalho de gestão suportado na base das orientações da ANEP conforme a indicação dos documentos implicados, bem como as finalidades do processo. O instituto vai de forma paulatina adoptando, assumido e incorporando as formas de trabalho que consubstanciam este exercício de garantia de qualidade a partir de um sistema próprio, perseguindo a nova postura de padrões de qualidade, que ultrapassam a missão das escolas da Sociedade Salesiana (o patrono do instituto), para o mais alto nível de padrões que correspondem ao exigido pelo Governo.

Entrevistado D: *“... estamos a trabalhar sim dentro destas orientações eu sou inclusive membro da comissão da auto-avaliação, para fazermos acontecer as exigências da ANEP, não é fácil, mas como somos equipa vamos aprender fazendo (...) Mas ainda temos adoptado a forma de trabalhar antiga, por que não é fácil...”*

Entrevistado E: *“... é um grande desafio este, tenho que confessar ainda fazemos trabalho na base da moda antiga, mas estamos a caminhar para lá... há muita coisa nova que devemos pôr em prática e já estamos como comissão de avaliação interna que está a trabalhar em prol da qualidade nossa e da ANEP...”*

Entrevistado F: *“... cá estamos nós a trabalhar com a Reforma e o processo de gestão mudou muito, temos muitas coisas novas e estamos pouco a pouco a fazer. Já tivemos uma verificação externa, mas ao nível das pastas e isso é muito bom...nós que estamos na comissão de auto-avaliação já procedemos com a nossa avaliação interna, suportada pela formação que fizemos, mas não está fácil é um desafio muito grande e sem volta...”*

Entrevistado G: *Sentimos o impacto do da Reforma; por exemplo, os professores devem ter Certificado B e já temos essa formação (...), os gestores já terminaram o Certificado A, estamos a trabalhar para no fim do ano fazermos mais uma auto-avaliação, organizarmos as nossas pastas e esperamos a avaliação externa... por outro lado temos equipa de gestão de qualidade que mostra que estamos nessa embora não é tarefa fácil...”*

Entrevistado H: *...as novas qualificações têm novas exigências, e com as orientações da ANEP é muito, mas muito trabalho mesmo que estamos a travar. As mudanças não são radicais, de noite para o dia com mais tempo os frutos vão se ver... mas estamos mesmo a trabalhar para garantir a excelência e ter no fim um produto de qualidade. (...) para além de dar aulas somos membros da equipa*

de garantia de qualidade uma boa novidade, mas da aprender novas formas de fazer as coisas...e vamos avançar, não de pode desistir...”

Estes resultados testemunham a existência no IMSJL de uma filosofia de trabalho perspectivada para a implementação do SGQ, cumprindo assim com esta que é uma das componentes fortes da REP. Notou-se ainda nalguns entrevistados, a aceitação deste movimento todo como um grande desafio, (por exemplo, os Entrevistados F, G H) devido às exigências e peculiaridades que o modelo traz consigo e que implicam uma mudança muito intensa, incontestável e irreversível nos padrões de actuação, que devem superar as práticas tradicionais de formas de gestão que por muito tempo caracterizaram reinaram no fazer gestão das instituições no período anterior à REP.

Trata-se de uma mudança incontestável e irreversível, pois o sistema de qualidade proposto, veio para apoiar as IEP's a alcançar a firmeza na sua qualidade e a incrementar a confiança dos seus protagonistas e dos beneficiários de seus serviços. É só lembrarmos que esta imponente REP iniciada em 2006, visava responder aos desafios da competitividade de Moçambique, buscando também a integração regional na SADC apostando no desenvolvimento de recursos humanos competentes e qualificados a nível nacional (Brouwer; Brito & Menete 2010).

Outro aspecto implicitamente referido pelos entrevistados, é concernente à complexidade do próprio processo de garantia de qualidade, o que mostra que há necessidade de uma abordagem sistemática da qualidade, por esta mexer com uma diversidade de aspectos, conforme se nota nas declarações. Em relação a esta complexidade do processo, Parente Filho (1991) reitera esta necessidade de trabalhar a gestão da qualidade baseada numa metodologia com visão mais sistémica, e itera que não se trata apenas de gerir pessoas e processos, deve também estar voltada para resultados e em função de padrões de qualidade aceitáveis.

Nesta complexidade sistémica, Leite (2006) aponta alguns aspectos convergentes com os assinalados nas entrevistas, alegando que pela complexidade, esta gestão deve ser sustentada por factos e dados (o sistema de evidências), operacionalizado por meio de técnicas e ferramentas interligadas (os diversos instrumentos para a recolha e sistematização de informações, os relatórios, entre outros). Sobre o facto de ser uma experiência ainda em assimilação, um processo em aprendizagem, o autor salienta que o recomendável é que a sua implantação não deve ter regras muito rígidas, mas devem-se ajustar às necessidades, usos e costumes da organização e é

mais crítica no primeiro ano, pois a filosofia e cultura da qualidade ainda não estão intrinsecamente enraizadas na organização; o que se verifica no IMSJL.

Em torno destas dificuldades e desafios, Pinto (2010) citado por Chicava (2018) enfatiza que um dos problemas centrais do ETP é a falta de um subsistema que reúna as condições necessárias para satisfazer, qualitativa e quantitativamente, as necessidades actuais e futuras do mercado de trabalho formal e informal. Foi em torno de reconhecimento de situações similares que houve necessidade de reformar o nosso ETP. A Qualificação de Certificado A para a formação de formador líder de educação profissional, isto é, gestores, coordenadores de equipa e pedagógicos PIREP (2013, p.34), reconhecendo estes apontam como competências dos formandos, futuros gestores e líderes das IEP's, que estes sejam capazes de:

“(a) demonstrar um nível de conhecimento e compreensão do funcionamento de uma IEP numa plataforma de educação profissional baseada em competências;

(b) coordenar e gerir o processo de implementação de uma qualificação;

e (c) entender e operacionalizar o sistema de gestão de qualidade na IEP a todos os níveis” (PIREP 2013 p.4).

Estes aspectos foram implicitamente referenciados como dificuldades pelos nossos inquiridos no IMSJL, e aqui aparecem mencionados pela entidade reguladora, como elementos a integrar no processo de formação de gestores e líderes das IEP's, isto é, no Certificado A.

Outro elemento de destaque referido pelos nossos interlocutores, condicente com uma actuação baseada nas orientações da ANEP neste exercício de implementação do SGQ, é a necessidade de criação de uma equipa responsável pelo processo de garantia de qualidade nas IEPs' conforme aponta PIREP (2013). Trata-se da existência de um Comité Interno para Garantia de Qualidade (CIGQ) a nível da IEP, uma condição fundamental para validação do processo de gestão de qualidade na IEP.

Entrevistado E: *“...já estamos como comissão de avaliação interna que está a trabalhar em prole da qualidade nossa ...”*

Entrevistado G: *“... por outro lado temos equipa de gestão de qualidade responsável por este processo...”*

Entrevistado H: “.....para além de dar aulas somos membros da equipa de garantia de qualidade uma boa novidade, mas da aprender novas formas de fazer as coisas...”

Entrevistado F: “...principalmente nós que estamos na comissão de auto-avaliação já realizamos a nossa avaliação interna, ...”

Esta aqui a revelação da existência desta equipa ou comissão permanente de qualidade, aliás, os membros que compuseram este estudo são parte integrante desta equipa, sendo que esta foi a razão fundamental para a selecção intencional destes para o estudo.

Em sùmula, no que diz respeito à percepção dos gestores sobre o contexto de trabalho orientado para a política de qualidade nas IEP's, no IMSJL, constatou-se que os gestores percebem a sua actuação como orientada para a consecução e materialização daquela nova abordagem de gestão de qualidade instituída pela REP. Vários foram os aspectos apontados como provas deste compromisso, a sublinhar: a adopção, a implementação e o respeito aos principais documentos normativos e de funcionamento das IEP's; a aposta na formação de gestores líderes e formadores nas IEP's em Certificados A e B respectivamente; a criação de uma comissão interna de garantia de qualidade no próprio instituto, entre outros elementos. Contudo, importa referir também que nesta percepção os gestores fizeram referência ao nível desafiador que o exercício acarreta, todavia, manifestaram o seu compromisso e comprometimento na causa. Esta percepção positiva, revela uma atitude proactiva do instituto em face de implementação deste SGQ, facto que se repercute na forma como esta IEP se consciencializa para a actuação dentro dos imperativos do regulador da EP em Moçambique.

4.1.2 Importância e necessidade de implementação de um SGQ

Para a compreensão do processo preparatório da implementação do SGQ no instituto, não era relevante apenas descrever a percepção dos gestores sobre o contexto de seu trabalho, a fim de aferir se o mesmo é ou não desenvolvido de acordo com as exigências da ANEP (implementação do SGQ). Julgou-se que a consistência das respostas referentes àquela preocupação, seria

reforçada com a atitude positiva da IEP, em relação a importância e necessidade da implementação deste sistema na sua gestão para o alcance da missão.

De acordo com as respostas recolhidas a este respeito, os resultados mostraram que o instituto tem a clareza da importância e benefícios da implementação do SGQ, apesar de ser um processo mais uma vez considerado complexo e também oneroso, conforme as respostas abaixo:

Entrevistado A: “(...) Dra...se quisermos trabalhar e alcançarmos os nossos objectivos, que é formar quadros competentes e capazes de se serem apreciados e serem empregues dentro e fora do país, é muito bom que a formação e o trabalho que o nosso instituto oferece tenha qualidade (...) penso que é para isso que lutamos e procuramos trabalhar, e isto faz parte da nossa missão.(...) não o fazemos para agradar a ANEP, mas em primeiro lugar trabalhamos para que essa qualidade seja antes para os nossos beneficiários, os formandos directamente e as empresas indirectamente... com uma boa qualidade vamos manter o instituto pois a procura será maior...”

Entrevistado D: “(...) é muito importante fazermos a avaliação da qualidade porque assim ficamos a saber como fazemos as coisas, como se torna fácil trabalhar com os processos e atrás do profissionalismo e garantir serviços de qualidade (...) Se quisermos trabalhar e tornar o nosso instituto procurado pela sua qualidade (...) é preciso trabalharmos bem, mas bem mesmos aprendendo a seguir as orientações da ANEP e isso, não tenho dúvidas que vai nos lançar para muito longe e tornarmos mais sustentáveis porque disso depende a subsistência do instituto...”

Entrevistado B: “(...) sentimos que a reforma veio mesmo para mudar e essa mudança inclui este SGQ e isso acreditamos que vai ajudar a formar quadros capazes de contribuir para o desenvolvimento do país...através de formação do Homem competente...”

Entrevistado C: “Este sistema ensina e auxilia-nos a trabalhar muitos aspectos que antes nem dávamos valor... e também notamos que existe qualidade na educação profissional porque a procura é maior o que significa que há aceitação dos nossos graduados no mercado... Se trabalharmos com qualidade e sermos referencia, obviamente que muitos vão querer estudar aqui e isso vai nos trazer um conforto em termos de dinheiro para a nossa melhor prestação...”

Verificou-se nestas respostas, uma anuência quase que unânime sobre o valor e a relevância da implementação deste sistema, mesmo com os sobrepesos e exigências que acarreta. Estas

respostas confirmaram a expectável consistência com o facto de estarem a trabalhar num contexto orientado para a implementação deste SGQ, conforme as revelações anteriormente descritas.

Estas afirmações têm de comum, o facto de olhar muito para o impacto do sistema na formação de graduados competentes, satisfeitos e apetecíveis para o mercado de trabalho (e isso é facilmente notável nas locuções dos entrevistados: A, B e C). O entrevistado D para além de referir, embora de forma ténue, este aspecto da qualidade dos beneficiários, acentuou mais o contributo e impacto do SGQ na elevação dos processos internos conducentes à melhoria do próprio trabalho. Referiu igualmente, o contributo que traz na criação de um ambiente profissional e de satisfação para os próprios colaboradores, adindo a questão de auto-sustentabilidade que pode ser garantida pela maior procura (interessados), se a oferta formativa do IMSJL for considerada de qualidade em todos seus processos.

Esta importância é revigorada pelas ideias Xavier (1996) quando alega que a gestão de qualidade na educação é de extrema importância, por procurar promover a melhoria da qualidade na própria oferta formativa, e aumentar a satisfação dos clientes e dos colaboradores. São argumentos que muito confirmam as posições dos gestores deste instituto. Reforçando, o autor suplanta que esta qualidade deve procurar também assegurar a determinação e manutenção de um padrão de atendimento que seja ajustado às pretensões dos clientes (neste caso os formandos), assegurando assim a satisfação destes.

Outra conformação dos resultados obtidos, são os contributos de Cassolat al (2012) que ao referirem ao impacto da gestão de qualidade na educação, abordam a influência que esta tem na sustentabilidade da própria instituição de ensino, quer sob ponto de vista da sua competitividade (como por exemplo, o número de formandos que preferem a instituição), quer pela resposta às necessidades e anseios da sociedade e da indústria, sem descurar da formação de profissionais e cidadãos activos e comprometidos com o presente e atentos ao futuro e, por fim, pelo desempenho financeiro.

O PIREP (2013) ressalta que implementando efectivamente o SGQ, as IEP's vão elevar os níveis de preparação de seus formandos para o mercado de trabalho, e o envolvimento activo na promoção de iniciativas de desenvolvimento socioeconómico da sociedade em que se encontram inseridos (via auto-emprego). Acrescenta ainda que o SGQ vem assegurar à sociedade que os

gestores, o pessoal docente e o corpo técnico administrativo nas IEPs estejam activamente comprometidos em trabalhar dentro de padrões internos de qualidade que visem melhorar não só o acesso e formação técnica dos seus formandos, mas igualmente que estão determinados a moldar a sua atitude e melhorar a sua empregabilidade através da aquisição de competências relevantes para a vida. Indubitavelmente, a confiança assenta em sistemas de garantia da qualidade, e decerto, as instituições de ensino e formação que não adoptam sistemas de garantia da qualidade correm o risco de se verem a braços com qualificações falsas (CEDEFOP, 2013).

4.1.3 Organização do processo para implementação do SGQ

Não temos dúvidas que a implementação do SGQ enquanto processo, requer certamente, uma organização. Para este aspecto organizacional, o PIREP (2013) clarifica que o processo preparatório da implementação do SGQ, exige a prior o conhecimento de alguns documentos normativos fundamentais e obrigatórios aprovados e em vigor em Moçambique, recomendados pela ANEP. É igualmente importante rememorarmos que as nossas IEP's estão a trabalhar com um SGQ baseado na auto-avaliação e avaliação externa, conforme o quadro da lei 6/2016/ANEP e o Decreto-lei n 63/2007 de 31 de Dezembro. Por isso, nesta fase organizacional do processo de implementação deste sistema, as atenções estiveram viradas para aferir o nível de conhecimento das etapas ou o ciclo de gestão de qualidade, que segundo PIREP (2008), compreende 6 etapas: a identificação das áreas chave, a auto-avaliação; o plano de melhoria continua, a implementação/supervisão/avaliação interna; a avaliação externa e por fim a prestação de contas.

Todavia, é relevante que, antes, os membros da IEP conheçam a legislação e os regulamentos de garantia de qualidade nas IEPs, aprovados e em vigor em Moçambique, e devem mostrar que compreendem o funcionamento e a importância do processo de avaliação de qualidade nas IEP's com enfoque especial para os processos de Auto-Avaliação (pela escola) e Avaliação Externa.

Na interacção com os nossos interlocutores, foi possível confirmar este conhecimento e uso de alguns instrumentos normativos e regulamentares fundamentais na implementação deste sistema, conforme as orientações do regulador. Um dos nossos inquiridos, para além de mencionar os documentos orientadores, fez também questão de apresentar (em presença) os que detinha como instrumentos do dia-a-dia que apoiam nos exercícios do instituto. Confirmamos com os trechos abaixo:

Entrevistado A: “Temos trabalhado muito com estes documentos, a Lei da Educação profissional: lei 6/2016/ANEP; Decreto-lei n 63/2007 de 31 de Dezembro; os Regulamentos de Ensino Técnico Profissional, Regulamento de Licenciamento de IEP’s, o Quadro Nacional de Qualificações Profissionais de Moçambique: Percursos de Progressão, o Plano Estratégico do Ensino Técnico Profissional (2018-2024). Trabalhamos também com todos os elementos que tornam possível, por exemplo a leccionação, a realização das verificações internas e externas, entre outros. Podes até ver aqui os documentos que estou a referir são estes aqui...”

Em relação a documentação, apresentada, auferiu-se que efectivamente o instituto trabalha com a legislação, o que simboliza a preocupação da gestão institucional em implementar este sistema de garantia de qualidade conforme o regulador. Para além destes, fez ainda menção ao Plano de Desenvolvimento Institucional, desenhado como um forte elemento director para a condução da instituição rumo aos principais objectivos estratégicos.

Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – consiste em um documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objectivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objectivos, metas e acções do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas acções, a manutenção dos padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação actual e futura (após a vigência do PDI).

Conforme aponta o MEC (2007)², o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consiste num documento em que se definem a missão da instituição e as estratégias para atingir suas metas e objectivos. Este documento, desenhado num período correspondente a 3 anos, foi assumido, segundo aquele dirigente superior do instituto, como plano director e que esta a orientar o processo de planificação a longo prazo.

Foi exactamente aqui onde os 2 directores e mais um membro da comissão da auto-avaliação, que afirmaram terem se beneficiado de uma capacitação técnica dos provedores (privados) de

² Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, Santa Maria, RS 2015

Educação Profissional. Esta formação tinha como foco desenvolver conhecimentos, habilidade e atitudes para garantia de uma efectiva aplicação da REP por parte daqueles provedores, com maior ênfase na implementação do SGQ, através da realização da Auto-avaliação e elaboração de planos de melhorias e/ou Projectos Educativos, ancorados nos indicadores dos padrões de qualidade previstos no SGQ estabelecido pela ANEP para as IEPs. Tratou-se de uma acção formativa desenvolvida pelo consórcio ISDB e ENAIP financiado pelo JOBA. O exercício teve lugar entre os dias 21 de Outubro de 2019 e 06 de Março de 2020, e contou com a participação de mais 10 IEP's, incluindo o IMSJL, como convidada.

A formação foi desenvolvida em 3 fases, conforme indicaram os entrevistados e participantes do processo:

“(...) esta formação foi realizada em e fases (a) fase I: Formação inicial com a duração de cinco dias; (b) Fase II: um período de implementação de formação com a duração de doze semanas, no qual as IEPs envolvidas realizaram dentre várias actividades: a auto-avaliação, elaboração do relatório de Auto-avaliação (AA) e produção do plano de melhoria/projecto educativo, incluindo o plano operacional; e (3) fase III: Apresentação e avaliação dos resultados através de realização do seminário de avaliação com a duração de 5 dias cada” (Entrevistados A, B e D)

De acordo com a explicação dos participantes, consubstanciada pelo correspondente relatório de formação, os gestores avaliaram este exercício como extremamente importante em termos de fortalecimento para a melhoria do processo de implementação, conforme se nota:

Entrevistado A: *“...Participamos de uma formação, que foi muito vital para nós. Esta formação veio mesmo em boa hora, pois estávamos a entrar para a oferta formativa baseada na reforma, muita coisa nova por fazer e não tínhamos assim tantas bases. A formação nos ajudou muito, por que até foi a partir dela que conseguimos desenhar o nosso Plano de Desenvolvimento Institucional... reforçamos as nossas bases no que tange a utilização deste SGQ...”*

Entrevistado B: *“Ao falar da organização do processo de implementação deste sistema, não podia deixar de falar da formação muito importante que tivemos, que abriu alguns pontos de dúvidas que tínhamos... (...) ajudou-nos também a saber elaborar um dos documentos muito importantes para a orientação do nosso trabalho, que é o Plano de Desenvolvimento Institucional. Foram grandes aprendizagens que até*

terminaram com a concepção do nosso PDI trienal 2019-2021, que actualmente estamos a levar a cabo...”

Entrevistado D: *“...estivemos numa formação muito importante, que abriu espaço para compreendermos como a gestão deve funcionar... aprendemos a organizar e fazer a avaliação do nosso instituto, quem deve fazer parte e também de que forma podemos recolher essa informação. Conseguimos preparar através da formação a elaboração do nosso plano de desenvolvimento institucional...”*

Portanto, através destas declarações, encontram-se elementos importantes que consolidam esta preparação e organização do instituto para a implementação do SGQ. Notou-se que houve algum avanço na garantia deste sistema que terminou com o desenhado um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 3 anos (trienal) através do qual são orientadas as actividades conducentes a implementação do SGQ, pois sem este documento tornar-se-ia difícil implementar o processo.

Entrevistado A: *“...temos um plano que desenvolvemos durante a consultoria financiada pelo JOBA onde objectivo foi capacitar as IEP’s para que estas possam aplicar bem REP olhando mais para a elaboração da Auto-avaliação e dos planos de melhorias e/ou Projectos Educativos, baseado nos indicadores do Sistema de Gestão de Qualidade estabelecido pela ANEP...”*

Entrevistado D: *... temos no instituto um plano do instituto, como base para o nosso trabalho (...) é um plano elaborado depois da formação que tivemos, e é com base nele que trabalhamos com os indicadores referentes ao SGQ...*

Entrevistado B: *“Temos um plano que desenvolvemos como fruto da formação e este plano ajuda muito a guiar o nosso trabalho...”*

Os marcos como a documentação, a formação e a concepção de um PDI, constituem elemento visível para assegurar um contínuo melhoramento do processo de ensino-aprendizagem, gestão escolar, bem como para garantir a (com) participação da sociedade civil e sector empresarial no dia-a-dia das IEPs, conforme PIREP (2013 op. Cit.).

Reconheceu-se ainda que os membros da comissão de garantia de qualidade institucional com quem trabalhamos tem o domínio das etapas que serão obedecidas para que o IMSJL possa cumprir com todo o ciclo de gestão, eis algumas locuções:

Entrevistado A: *“Neste processo sei que trabalhamos com as principais áreas qualidade, depois vamos fazer a avaliação institucional, e em função disso vamos partir para a elaboração dos planos para melhorar as*

constatações. Depois organizarmos o processo de avaliação externa que será feita por outras entidades e por fim vamos apresentar os nossos resultados aos interessados, a tal prestação de contas... assim estamos a conduzir o nosso processo...

Entrevistado B: *“... identificação das áreas chave, fazer a auto-avaliação, melhoria das constatações, preparação da avaliação externa, avaliação externa prestação de contas...”*

Entrevistado C: *“ sei que primeiro temos que trabalhar com as áreas chave já identificadas, depois fazemos a avaliação do nosso desempenho em função dessas áreas, depois esperamos a auto-avaliação e isto devemos depois apresentar ou divulgar para se conhecer o nível dos nossos serviços...”*

Entrevistado D: *“Vamos fazer a auto-avaliação dos resultados conseguidos nas áreas chaves, depois disso vamos procurar capitalizar o que é bom e o que está mal melhorarmos... esperarmos a avaliação externa e divulgar os resultados...”*

Entrevistado E: *“... analisamos as áreas principais, depois fazemos a autoavaliação ... depois vamos receber uma equipa de fora, de ANEP que há vir fazer a avaliação externa...será então necessário posteriormente publicar os resultados para os interessados...”*

Entrevistado F: *“Sei que devemos fazer a auto-avaliação do nosso desempenho a partir das principais áreas de trabalho de depois esperarmos a avaliação de fora. Os resultados serão importantes para nós porque vão ser divulgados para se saber da nossa performance...”*

Entrevistado G: *“Este ciclo começa com a identificação das principais áreas de trabalho, depois fazemos a auto-avaliação, vem a seguir um plano de melhoria e vamos nos organizar para esperar a avaliação externa... o processo termina com a divulgação dos resultados para os demais...”*

Entrevistado H: *“...o mais importante aqui, é trabalhar com as áreas já identificadas, depois fazer a auto-avaliação e seguir a avaliação externa e só depois é que termina com a apresentação dos resultados para os nossos parceiros...bem, bem estou a falar dos interessados...”*

Os resultados mostram que há perceção das principais etapas do processo de garantia de qualidade. Trouxeram efectivamente uma abordagem das áreas que identificam o ciclo de gestão de qualidade que deve caracterizar as IEP's, conforme ANEP, caracterizado pelas 6 etapas, onde

o processo inicia com a identificação das áreas chave (as 9 descritas pelo regulador), passa depois para a auto-avaliação; depois a concepção do plano de melhoria contínua, que vai ser seguida da implementação do processo de supervisão, uma espécie de avaliação interna, para na sequência nascer o espaço da realização da avaliação externa e fecha com a prestação de contas (PIREP, 2008).

É notável o destaque que se dá às etapas de auto-avaliação e avaliação externa, por todos entrevistados, o que já não aconteceu com algumas etapas intermediárias, como as de concepção do plano de melhoria e a de implementação do processo de supervisão, que sofreram omissão nas locuções dos entrevistados C, D, E, F e H. Trata-se de uma omissão que não desqualifica esta compreensão da essência do processo, uma vez que a própria ANEP faz maior realce àquelas duas etapas por serem muito determinantes, sem contudo desvalorizar as restantes. Todavia, isto pode ser devido ao sublinhado que o PIREP (2003) faz quando por exemplo, na qualificação referente à formação de gestores ou formadores líderes de EP, mais conhecido como Certificado A, destaca nos critérios de desempenho a necessidade deste formador líder entender o funcionamento e a importância do processo de avaliação de qualidade nas IEPs, com realce para a Auto-avaliação (pela escola) e Avaliação Externa. Por isso, mesmo ao nível deste trabalho, há uma tendência de explorar mais estes 2 aspectos, visto serem aqueles que de forma acentuada, norteiam a implementação deste SGQ nas IEP's conforme as orientações da ANEP.

Obviamente que a auto-avaliação não deve ser vista apenas ao nível do conhecimento das principais etapas que formam o próprio ciclo. Ela deve prescindir da simples burocracia de controlo e de verificação da correspondência com as orientações externas e olhar mais para esta qualidade baseada no acompanhamento do controlo e da reflexão para ulterior intervenção (Santos, 2011, p.05). Por isso, o PIREP (2009a), a este respeito, deixa claro que o processo de Auto-Avaliação, destaca o preponderante papel da IEP na recolha de informação importantes relativas à esta garantia de padrões de qualidade, com destaque para a análise e julgamento da apropriação das suas realizações, reconhecimento dos pontos fortes e fracos na realização da sua missão, e efectivamente, a apreciação dos aspectos que caracterizam o funcionamento da IEP necessitados de melhorias.

A primazia que os nossos entrevistados deram às etapas da auto-avaliação e avaliação externa na apresentação das etapas do processo todo do ciclo de gestão de qualidade, pode ser justificada

pela Rosa, (2004), ao referir que auto-avaliação (que a IEP realiza) tenciona prover informação significativa e actualizada que vai servir de suporte para a avaliação externa, uma outra ferramenta avaliação, que está sob responsabilidade de avaliadores externos e que deve complementar a auto-avaliação.

Esta avaliação externa tem como base o relatório de auto-avaliação. Rosa (2004), reitera ainda que o processo de auto-avaliação termina quando se tem e se partilha a qualidade da instituição, dos cursos e programas, integrando também o exercício de promoção sistemática e continuada da melhoria da qualidade.

4.2 Operacionalização das áreas-chave de avaliação de qualidade na IMSJL

4.2.1 Sectores implicados no processo de Auto-avaliação

Em relação a questão conducente ao conhecimento dos principais sectores implicados na garantia da qualidade através da implementação do SGQ, os dinamizadores do processo, referiram que:

***Entrevistado A:** “... Apesar de termos criado uma equipa de gestão de qualidade, constituída pelos membros que fazem parte deste estudo que esta a desenvolver... as áreas implicadas são todas do instituto. Servimo-nos das áreas chave ou padrões de qualidade para controlarmos a nossa forma de trabalhar... aquelas 9 áreas nos dizem muito bem os sectores mais implicados, eu próprio, quando falamos de liderança, os formadores e o seu sector pedagógico, a secretaria que seria a área administrativa e respectivos processos, a relação com a comunidade, as empresas parceiras... então todos nós estamos dentro...”*

***Entrevistado B:** “... a qualidade é do instituto por isso todos os implicados estão envolvidos, aquelas 9 áreas principais nos mostram isso... Agora, é claro que temos uma equipa de gestão equipa ... que funciona apenas como responsável mas os implicados é o instituto através de todos seus sectores, a comunidade (pais e encarregados de educação, os locais de estagio, etc). ... estamos a avaliar a saúde do nosso instituto todo... todos os serviços até o director... e eu também faço parte...”*

Foi ainda interessante ouvir o posicionamento da secretaria, por ser uma área que não é uma área que lida directamente com o processo de ensino aprendizagem, como é o sector pedagógico. E o seu posicionamento mostrou, também esta perceção do todo, como uma soma das partes:

***Entrevistado D:** “...mesmo estando na secretaria e faço parte da equipa de garantia ou de implementação do SGQ... e veja que mesmo sendo da secretaria,*

o trabalho em torno da qualidade ultrapassa as actividades da secretaria e vai em torno de todos os nossos sectores... e chega até aos pais e encarregados de educação, à comunidade, às empresas que são parceiros de estágio, por isso todos nós no final do dia somos implicados na garantia de uma boa imagem do instituto...”

Entrevistado F: *“...o pulsar do trabalho do instituto é avaliado por todos aqueles que tem uma relação com o IMSJL e os que se beneficiam dos seus serviços...primeiro os alunos, os trabalhadores, os locais de estágio, a comunidade e os pais e encarregados de educação, portanto somos nos todos...”*

Diante do exposto, notou-se uma unanimidade na identificação dos principais implicados neste processo, onde se destacaram os formandos (como beneficiários directos dos serviços de educação/formação) depois os colaboradores do próprio instituto, a comunidade, os pais e encarregados de educação e as empresas parceiras do instituto incluindo aquelas que acolhem os estagiários. Estes resultados são consubstanciados por Xavier (1994) que refere que a qualidade no ensino é fruto da parceria entre os clientes docentes/funcionários e a organização, por isso, é fundamental ouvir com muita atenção os clientes para conhecer suas necessidades e expectativas e especificar clara e objectivamente o que se espera de nossos docentes/funcionários, a fim de que a organização possa acolher satisfatoriamente seus clientes.

4.2.2 Áreas ou padrões de qualidade para a auto-avaliação

Para lograr o processo de auto-avaliação, a normativa reguladora, recomenda 09 áreas que devem ser objecto de avaliação, e seu conhecimento, é deveras indispensável. Isto significa que a avaliação da instituição deve recair sobre estes 09 padrões, por isso foi preocupação do estudo, aferir se o Instituto assume aquelas áreas como luz, guia ou não. Assim, da incursão feita, as respostas fornecidas pelos inquiridos neste âmbito, mostraram um posicionamento firme e claro de que a equipa de avaliação institucional do instituto reconhece a importância das áreas-chave para a avaliação da qualidade, conforme as respostas:

Entrevistado D: *“...nossa avaliação tem como incidência 9 áreas que são consideradas como indicadores de qualidade, estamos a falar de: liderança ou gestão, o currículo, a próprio edifício escolar, o PEA em si e seu ambiente, a taxa de sucesso dos formandos, as metodologias de ensino usadas, a gestão de recursos humanos, a gestão de materiais, a relação com a comunidade e, outros já não me vem a cabeça...mas quando lembrar vou dizer”*

Entrevistado F: *“A auto-avaliação deve incidir em 9 áreas, não sei se vou me lembrar de todos, mas vamos, temos: a gestão como um todo, a gestão de pessoal, a gestão de recursos materiais, a infra-estrutura, o currículo que usamos, o ambiente de PEA, a comunidade, a didáctica e a acomodação das preocupações dos alunos e seus encarregados...”*

Entrevistado G: *“Fazemos a nossa própria avaliação em função das seguintes áreas da ANEP: o currículo em vigor, a gestão institucional, a liderança de pessoal, a gestão de recursos materiais, a infra-estrutura, o ambiente de PEA, a relação com a comunidade, a maneira de ensinar nossa, a receptividades, e outras que não me vem a cabeça...”*

Portanto, a partir destas declarações, é possível ver o quão os nossos entrevistados estão comprometidos com os principais padrões de qualidade onde deve assentar o SGQ, conforme as orientações do regulador, a ANEP (PIREP, 2013). Foram por alguns inquiridos, referenciadas estas áreas, embora algumas não vierem à memória de todos naquele exacto momento em que questionamos. De lembrar que segundo o Quadro da Política da educação Profissional, são: Liderança; Sucesso Escolar do Estudante; Currículo; Metodologia de Formação; Gestão de Pessoal; Gestão de Recursos; Ambiente de Aprendizagem; Envolvimento Comunitário e a Receptividade.

O domínio das áreas ou padrões chaves de qualidade, demonstrado, é enaltecido por Fitz-Gibon (citado por Grego, 1997), quando refere que o conhecimento destes padrões, revela-se como um importante sinalizador do funcionamento do ensino na instituição, pois são indicadores válidos, vinculados às metas e aos principais objectivos da instituição.

4.3 Processos de planificação, organização e implementação do SGQ (auto-avaliação)

Para a compreensão do processo de planificação e de implementação da auto-avaliação, por sinal, uma das etapas fundamentais do SGQ nas IEP's; procuramos perceber como se tem levado a cabo este processo. As respostas mostraram que até certo ponto, o instituto mostra-se preocupado com a planificação como um momento crucial. Nos pronunciamentos recolhidos, notamos uma certa convergência na consideração do plano anual como pilar do trabalho institucional e nas 09 áreas ou padrões de qualidade, como principais áreas de intervenção, na implementação do SGQ, conforme se percebe:

Entrevistado A: *“trabalhamos iluminados pelo plano de anual de trabalho que nasce daquele Plano de Desenvolvimento Institucional de que falei... neste plano*

anual destacamos os principais aspectos que queremos levar a cabo a cada ano, são as nossas linhas estratégicas anuais, e materializamo-las olhando para os 9 principais indicadores de qualidade ou áreas-chave. (...) É por isso que temos a nossa equipa de qualidade liderada por mim para garantir esta implementação... aqui é mão na massa com todos os sectores do instituto a assumirem as suas responsabilidades na garantia de uma boa prestação...que vai mostrar essa qualidade...”

Entrevistado D: *“Trabalhamos com planos, e com aquelas áreas de que falamos...cada um de nós deve fazer a sua parte para conseguirmos fazer o instituto trabalhar como uma máquina articulada.... Há muito trabalho porque temos que mostrar com evidências que estamos a trabalhar e levar a cabo os objectivos do nosso instituto vinculado no nosso plano...”*

Entrevistado E: *“Materializamos através de uma boa planificação... estou a falar do plano anual que nasce do nosso Plano de Desenvolvimento Institucional (..) depois temos que seguir implementando com maior foco nas nossas áreas de prioritária de avaliação, pois são essas que vão nos servir de base para aferir a qualidade... não é fácil...”*

Entrevistado H: *“Temos um plano maior de 3 anos o PDI, daquele elaboramos anualmente um plano, dito plano anual, ... e cada um no sector dele deve procurar alancar aqueles objectivos anuais, trabalho que depois vai se reflectir no desempenho do instituto como um todo... o principal foco da nossa actuação agora, são aquelas 09 áreas de prestação de qualidade propostas pela ANEP.”*

Não havia como não se referir a esta planificação, pois de acordo com PIREP (2009) o plano assume-se como um mecanismo transparente que permite aos funcionários analisar e documentar o que estão a fazer e porquê o-fazem. Acrescenta-se ainda que o processo de planificação deve prever uma avaliação da eficiência das estratégias e direcções estabelecidas. Gutierrez (2009) ao abordar um modelo de gestão baseado no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) olha para a planificação como aquela fase que procura estabelecer uma meta ou identificar o problema que cuja solução impele para a elaboração de um plano de acção; que efectivamente é este que os entrevistados se referiram. Esta planificação anual de actividades deve ser um “documento de planeamento, elaborado e aprovado pelos órgãos de administração e gestão da escola, que define, em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades e que procede à identificação dos recursos envolvidos”³. Portanto, a consideração

³Decreto-Lei n.º 115-A/98, 4 de Maio de Portugal

deste plano ao nível IMSJL, surge como um elemento fundamental e aspecto louvável quando se pretende garantir uma gestão de qualidade.

Para além do plano anual indicado por quase todos os intervenientes, os entrevistados referiram-se também à implementação do mesmo, baseada em trabalho em equipa, o que consubstancia a preponderância e relevância da criação do designado Comité Interno para Garantia de Qualidade (CIGQ) a nível da IEP que é a equipa responsável pela garantia de qualidade, igualmente considerada como uma das condições fundamentais para validação do processo de gestão de qualidade nas IEP's pela ANEP, conforme PIREP (2013). Portanto, houve nas respostas referências a este trabalho colaborativo e em equipa para a implementação e avaliação do SGQ:

Entrevistado B: *“...trabalhamos sob liderança do nosso chefe. E eu na qualidade de pedagógico tenho de apoiar na gestão dos demais... na implementação do nosso plano anual que devemos seguir... este plano tem as principais linhas de acção eleitas e depois procuramos verificar como trabalhamos esses objectivos como equipa, tendo em conta as 9 áreas chave da ANEP... não é fácil...”*

Entrevistado C: *“...implementamos em equipa e sob liderança dos nossos chefes. Temos feito reuniões e no início de ano arrancamos já com um plano anual por seguir... e cada um deve ser responsável no seu sector de modo a termos os resultados baseados nos indicadores, que são as principais áreas de foco e o segredo é mesmo o trabalho colaborativo e dinâmico...”*

Entrevistado G: *“Trabalho em equipa, e o director é o nosso guia que nos lidera desde a elaboração do plano anual ate a implementação.... Trabalha com ajuda do pedagógico e mesmo assim com as 9 áreas e cada um dar o seu máximo em nome do IMSJL...”*

Entrevistado F: *“Eu sou também membro da equipa de qualidade, mas ao mesmo tempo sou formador, então com tanta responsabilidade é preciso que consigamos trabalhar de forma colaborativa. (...), recorreremos à planificação anual para pôr em acção as 9 áreas de gestão de qualidade para não termos problemas comos nossos clientes e com a ANEP que quer ver escolas de qualidade... a chave do nosso trabalho de implementação é o trabalho em equipa...”*

Os entrevistados, destacaram também o papel de liderança que deve ser assumida pelo director da IEP, no processo de implementação de todo o sistema e exercício de garantia de qualidade, subscrevendo a uma das directrizes gerais providenciadas para apoiar a implementação do

Quadro de Políticas de Garantia de Qualidade das IEPs apontadas pelo PIREP (2009), que refere que “os directores de cada IEP, devem liderar e supervisionar os processos de Auto-Avaliação e ao fazê-lo, efectuarão consultas, com quem, como e quando considerarem apropriado, dentro da Instituição e na comunidade” (PIREP, 2009 p.02). Ainda na óptica do papel preponderante do Director, este documento alude ainda que

“uma vez que o papel do Director como dirigente da Instituição de formação é a base do processo de Auto- Avaliação, de planificação e de implementação de iniciativas, espera-se que o seu desempenho como gestor contenha um foco central nestes elementos” (PIREP, 2009 p. 03).

Portanto, ao nível do IMSJL é reconhecido esse papel de liderança do director do instituto, obviamente auxiliado pelos membros da equipa, cuja função fundamental, é em todo processo de planificação, implementação e avaliação do processo de qualidade, com toda a suas transversalidades, pois, conforme afirmam Santos et al, (2008 p.20), “a qualidade é um trabalho de equipa, pois dentro da organização, todos têm um papel a desempenhar”.

No que diz respeito a implementação da auto-avaliação, houve ainda alguns aspectos por reforçar em termos de procedimentos para a sua operacionalização, dada a sua relevância neste processo todo. Eis a explicação da forma como se procedeu com o processo:

Entrevistado A: *“...depois de organizar as áreas chave, e os indicadores de desempenho, procedemos com a organização dos instrumentos de recolha de dados...aqui trabalhamos mais com questionários que deveriam ser aplicados aos envolvidos nesta avaliação falo de trabalhadores e formandos daqui pais e encarregados de educação, e algumas empresas que tem trabalhado connosco. Aplicamos os instrumentos e recolhemos os dados, não foi fácil... de depois passamos para a análise desses dados para construir o nosso relatório, que foi a parte final...”*

Entrevistado B: *“... como já tínhamos as áreas chave, partimos com o trabalho de indicadores, para podermos elaborar os instrumentos de recolha de dados... e aí depois partimos para aplicar esses instrumentos junto dos nossos colegas e estudantes do instituto, depois aos encarregados de educação e depois as empresas que são nossos parceiros... foi um trabalho aturado porque tivemos que laborar muitos instrumentos...”*

Posto isto, recolhemos esses dados e depois fizemos a análise, como se faz nas monografias e tiramos as conclusões...isso já estávamos a elaborar o relatório de auto-avaliação...”

Para os restantes membros da comissão, os entrevistados: C, D, E, F, G e H fizemos uma entrevista conjunta, em forma de *focus group*, para capitalizar e racionalizar a disponibilidade do tempo destes e também para melhor compreender como eles interpretavam e explicavam o processo, as respostas forma condicentes com as apresentadas pelos principais líderes do IMSJL, conforme os trechos acima.

Entrevistados C, E e H: *“... iniciamos este trabalho a partir da identificação dos indicadores de desempenho para aquelas áreas chave, que já conhecemos, depois nos focamos na elaboração dos instrumentos para avaliar cada indicador e claro em função dos intervenientes nessas áreas.... Depois tivemos que distribuir estes questionários para as pessoas visadas, incluindo, além dos colaboradores do IMSJL, também os formandos, os encarregados de educação e representantes da comunidade e as empresas que muito trabalham connosco nos estágios... Depois esses dados recolhidos são organizados, analisados até chegarmos as conclusões e aí sai o relatório da auto-avaliação...”*

Entrevistados D, F e G: *“no fundo foi o que se disse... conceber instrumentos de recolha de dados tendo em conta os famosos indicadores de desempenho e depois recolher os dados, junto de todos envolvidos com os trabalhos do nosso instituto desde nós mesmos quer dizer, CTA e formadores, os formandos, os de fora também, encarregados, as empresas, e mais... E a não para por aqui, depois analisar esses dados ate apanharmos as conclusões porque é importante identificarmos aquilo que fazemos mal e para depois melhorarmos... E no fim elaboramos um relatório rico e útil para termos a ideia de como trabalhamos...”*

Para Schildkamp (2007 citado por PIREP, 2013) auto-avaliação é assumida como um processo que envolve a colecta sistemática de informação que será usada pela IEP com o objectivo de avaliar o seu funcionamento e a sua capacidade de concretizar as metas educacionais pré-estabelecidas pela IEP.

Adicionalmente, a informação gerada pela auto-avaliação constitui, segundo apuramos nas prestações dos nossos inquiridos, é vista como ferramenta importante para suporte do processo de tomada de decisão em relação a gestão escolar, o processo de ensino-aprendizagem bem como para estimular a implementação de melhorias na IEP como um todo conforme refere o PIREP 2013.

4.4 Principais constrangimentos na implementação do sistema de gestão de qualidade no IMSJL

Este processo complexo foi avaliado pelos nossos entrevistados, conforme pudemos acompanhar nalgumas das suas falas. A implementação do SGQ até ao período em que fizemos o estudo, como tantos outros processos complexos experimentaram algumas dificuldades e constrangimentos. Foi possível acompanhar nalguns extractos das locuções dos sujeitos, uma certa unanimidade em relação à consideração deste processo como um grande desafio, o que para nós traduz parcimoniosamente a existência de certos constrangimentos.

A análise dos constrangimentos e dificuldades na implementação do sistema de garantia de qualidade (SGQ) foi cotada em dois âmbitos principais, sendo o primeiro referente ao perfil dos responsáveis pela sua implementação e o segundo ao nível dos processos de implementação (abordagem de gestão de qualidade baseada em processos).

Quanto ao primeiro aspecto, referente aos responsáveis ou a equipa de implementação do processo de garantia de qualidade, verificou-se que a falta de experiência e o sentimento de fragilidade em termos de competências necessárias para tornar efectivo este processo estiveram no centro da explicação e justificação das dificuldades assistidas. Por isso, destacaram a necessidade de desenvolvimento destas capacidades de trabalho, através de formações, capacitações e treinamentos, capazes de robustecerem as suas intervenções, conforme se avançou:

***Entrevistado C:** “... não esta fácil implementar este sistema, Dra! (..) devo dizer mesmo que a experiência se ganha, por isso precisamos de ganhar mais experiência, a falta de experiência no trabalho com este modelo de formação e de gestão são um grande constrangimento. agradecemos até pela formação que tivemos, essa formação abriu muito as nossas cabeças.... Outro problema que temos e que é mesmo ponto de fraqueza nossa, é a falta de comunicação efectiva, sem comunicação não se passa nada, Dra...”*

***Entrevistado D:** “... há muito trabalho e muita dor pelo trabalho que, é muito complexo... e eu não tenho experiência para este campo novo, pior que sou membro de uma comissão de avaliação que as vezes ano anda... a nossa equipa ainda não se entrosou bem...há muitos documentos por reler, há muitos instrumentos por desenhar ou conceber... é tanta coisa que acabamos nos baralhando... Por isso, eu tenho dito e repito, precisamos de mais formações como aquela que tivemos...Precisamos de mais formações...”*

No que tange a esta formação que foi aqui referida, Longo (1996) corrobora com esta necessidade por parte do instituto, quando refere que para uma efetiva implementação do sistema de gestão, seja em processos de educação ou outros serviços, torna-se indispensável a realização de treinamento das partes envolvidas. Reitera ainda que não existe qualidade total ou gestão da qualidade sem esta componente vital, pois é responsável pela aquisição de habilidades específicas necessárias a este novo paradigma de gestão.

Relativamente ao segundo constrangimentos, referente ao modelo de gestão de qualidade baseado em processos para a efectiva implementação do SGQ no instituto, constatou-se algumas relacionadas com constrangimentos assentes no fluxo, na articulação, na comunicação, na subordinação, morosidade e perda de expedientes, conforme as declarações:

Entrevistado G: *“Precisamos ter muito bem claro os procedimentos e processos a seguir para melhor articularmos o nosso trabalho...perdemos muito tempo... porque as vezes não está claro quem faz o quê, e para quem deve mandar... onde termina..., esses são as dificuldades que acho que enfrentamos e se assim não haverá essa qualidade desejada... são muitas coisas que fazemos e as vezes todos fazemos a mesma coisa, quando não era necessário...”*

Entrevistado E: *Relacionado com a liderança e ate mesmo com as responsabilidades nossas, vejo que não trabalhamos ainda de forma efectiva...as vezes os expedientes (documentos) somem... perdemos e não sabemos onde estão e quem é o responsável... deve haver clareza nas responsabilidades para evitarmos essas confusões... isto para mim é uma grande barreira...”*

Entrevistado A: *“estamos as vezes a trabalhar de forma confusa... temos que montar um bom esquema, sistema de trabalho ... porque confesso que há muita confusão e morosidade no tratamento de expedientes ... há falta de comunicação..., temos problemas sérios de fazer o trabalho fluir e sistematizado... é uma das coisas que discutimos inclusive na nossa última reunião...”*

Portanto, concordou-se com o entrevistado A, quando se refere à necessidade de montar “um bom sistema”. Encontrou-se ao nível deste tipo de constrangimento a necessidade de se tornar maduro e efectivo o sistema de gestão do IMSJL, a considerar pelo descrito. Sendo assim, precisa adoptar uma abordagem baseada em processos em que há observância às sequências de actividades que devem interligadas, onde se define claramente a entrada e saída e com claros resultados esperados com base em evidencias. Sampaio e Saraiva (2011), apoiando para a supressão das fragilidades apresentadas pelos entrevistados, insta para se adoptar o modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos, que para eles reveste um papel

considerável na definição das responsabilidades, das entradas (input) e saídas (output). Esta abordagem vai proporcionar ao instituto, uma grande visibilidade e controlo sobre pequenas partes da organização, tal que, o seu princípio de funcionamento assentar-se-á na ideia de que controlando as partes consegue-se controlar, de forma mais eficaz, todo ou pelo menos, os aspectos mais importantes desse todo conforme referiram Pinto e Soares (2011) e frequentemente, a saída de um processo constitui a entrada do processo seguinte, o que vai criar uma estrutura articulada, inter-actuante e coordenada de gestão.

4.5 Mecanismo de monitoria e avaliação contínua da qualidade após a avaliação interna

O atendimento a este tópico foi diferente dos tópicos anteriores que se basearam nas entrevistas, cujas respostas foram aqui transcritas e analisadas. Os aspectos referentes ao mecanismo institucional de monitoria e avaliação contínua da qualidade após a avaliação interna, foi segundo um dos nossos inqueridos, assegurado através da elaboração de um Plano de Melhoria. Este plano resultou das constatações consideradas no Relatório da Autoavaliação onde foram identificados pela Equipa de Autoavaliação as principais lacunas, inconformidades e consequentemente identificadas as acções de melhoria. Relatório. Da análise documental que realizamos em torno do relatório que nos foi facultado, importa destacar o seguinte:

Tabela 5: Elementos ou aspectos de melhoria para a garantia de qualidade no IMSJL

ÁREAS - CHAVES DIMEN SÕES	ELEMENTOS OU ASPECTOS DE MELHORIA PARA A GARANTIA DE QUALIDADE NO IMSJL
LIDERANÇA E GOVERNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar estatutos para que o IMSJL opere dentro do quadro legal - Reestruturar o organograma para assegurar o funcionamento pleno do IMSJL, Segundo a orgânica das IEP's. - Divulgar a visão e a missão a toda comunidade educativa para a melhor tomada de decisões - Criar o conselho de gestão do IMSJL que conduz o desenvolvimento das políticas da IEP e articula as metas para o seu melhoramento - Elaborar os termos de referência de afectação no IMSJL, por forma que os papeis estejam claramente definidos, compreendidos e aceites
GESTÃO DO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar um plano para capacitar o pessoal em conhecimentos técnicos e habilidades humanas de modo a corresponder as políticas educativas do IMSJL - Promover políticas que assegurem o desenvolvimento pessoal, profissional, social e motivacional, justo, coerente e aceite.

ÁREAS - CHAVES DIMENSÕES	ELEMENTOS OU ASPECTOS DE MELHORIA PARA A GARANTIA DE QUALIDADE NO IMSJL
SUCESSO ESCOLAR	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar as taxas de sucesso escola - Criação do laboratório interno para as práticas - Acompanhamento dos formandos nas práticas nos locais de trabalho - Desenvolvimento de planos de acompanhamento personalizado para os formandos - Capacitar os formadores para o melhoramento das práticas pedagógicas, técnicas e humanas de modo a corresponder as políticas educativas do IMSJL
CURRÍCULO	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a comunicação orientada aos jovens sobre a oferta formativa para a tomada de decisão coerente, clara e livre de preconceitos. - Sensibilizar os encarregados de educação sobre a necessidade do acompanhamento das opções/decisões dos educandos - Criar e animar espaços não académicos (actividades extra-curriculares) que apoiam o desenvolvimento holístico do estudante. - Realizar sistematicamente estudo de seguimento dos graduados - Assegurar recursos didácticos, e equipamentos para a acreditação das qualificações
ENSINO E APRENDIZAGEM	<ul style="list-style-type: none"> - Criar uma base de dados dos estudantes, para acompanhar melhor a sua evolução a partir da formação até a sua inserção no mundo de trabalho - Elaborar instrumentos para acompanhamento de trabalho de campo e visitas dos estudantes - Escolher qualificações de acordo com as necessidades surgidas no inquérito sobre o mercado do trabalho - Capacitar os formadores em novas metodologias para melhorar a qualidade de ensino - Capacitar a equipa de qualidade para melhor acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem.
GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS/FÍSICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar o IMSJL com equipamentos e outros matérias didácticos para melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem - Desenhar um plano de manutenção dos equipamentos para melhorar a qualidade das aulas práticas. - Reabilitar a rede eléctrica para garantir energia segura e de qualidade - Elaborar um plano orçamental anual de actividades a serem financiadas, para garantir a melhor distribuição dos recursos financeiros
AMBIENTE DE APRENDIZAGEM	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir mobiliário e equipamentos adequados para garantir o bom processo de ensino e aprendizagem - Criar um mecanismo de acompanhamento personalizado dos formandos de modo a conhecer as suas tendências, suas habilidades e técnicas, intelectuais e a forma de como eles aprendem - Melhorar o serviço do atendimento e assistência social dos formandos para garantir a equidade do género e um clima de boa socialização dentro da instituição
ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Formar um conselho de escola, para que todos se sintam envolvidos no processo de ensino e aprendizagem - Estabelecer e reforçar as relações entre a escola e a comunidade - Criar uma plataforma para divulgar as actividades do instituto

ÁREAS - CHAVES DIMEN SÕES	ELEMENTOS OU ASPECTOS DE MELHORIA PARA A GARANTIA DE QUALIDADE NO IMSJL
RECEPTIVIDA DE	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a comunidade sobre a importância de formação técnica na área administrativa financeira. - Potenciar os serviços de assistência dos formandos ao nível de acompanhamento vocacional para o mundo de trabalho - Compilar os perfis dos formandos, para melhor orientação educacional e laboral - Divulgar as actividades do Instituto para o sector empresarial presente na zona. - Assinar contratos com as empresas para a realização de estágio dos estudantes finalistas

Fonte: Adaptado do Plano de Melhoria Institucional do IMSJL

Portanto, como mecanismo institucional de monitoria e avaliação contínua da qualidade após a avaliação interna, o instituto adoptou um plano a que designou Plano de Melhoria, que segundo PIREP (2003) após a avaliação interna, as IEP's devem organizar um processo de identificação das necessidades de melhoria da IEP (*needs assessment*); onde devem reconhecer as principais áreas críticas de desempenho da IEP e depois elaborar um plano de melhoria da IEP baseado naquelas constatações identificadas. Este quadro com a indicação dos aspectos e elementos a melhorar, acima apresentado, resulta do exercício feito pelos gestores, respondendo de forma qualificada as orientações da ANEP.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

5.1. Conclusões

O presente estudo foi realizado com intuito de Analisar o nível de implementação do sistema de gestão de qualidade nas IEP's em conformidade com as exigências da ANEP enquanto regulador, a partir do Instituto Medio São José de Lhanguene, como caso.

Em termos de objectivos específicos o estudo pretendeu descrever o processo preparatório da implementação do Sistema de Gestão de Qualidade no IMSJL; discutir o processo de operacionalização das áreas-chave de avaliação de qualidade na IMSJL instituídas para o subsistema de ETP; examinar os processos de planificação, organização e implementação da auto-avaliação na IMSJL à luz das exigências para as IEP's e por último, identificar os principais constrangimentos na implementação do sistema de gestão de qualidade no IMSJL tendo em conta as exigências da normativa instituída para o subsistema de ETP.

Através dos dados recolhidos, o estudo revelou que o instituto implementa o SGQ instituído pelo Governo através da ANEP, entidade reguladora da EP em Moçambique. Entretanto, dentro do ciclo de implementação que conforme vimos, agrega 6 etapas interdependentes a lembrar (1) identificação das áreas chave, (2) autoavaliação; (3) plano de melhoria continua, (4) implementação/ supervisão/avaliação interna (5) avaliação externa, e por fim, a (6) prestação de contas; os resultados elucidou que o nível de implementação deste SGQ, no IMSJL encontra-se num nível progressivamente positivo, situado, até ao período em que desenvolvemos estudo, no nível 3 (implementação de Planos de Melhoria Contínua).

Não obstante, este nível de implementação encontra-se na posição mediana no universo daquelas 6 etapas, considerando um ganho muito forte, pelo facto de ter marcado os mais essenciais passos, com destaque para a realização daquelas primeiras 3 etapas ou fases: a auto-avaliação que é a crucial para todas as outras subsequentes. Esta etapa também designada de avaliação interna é fundamental para a gestão efectiva das IEP's, pois, é nela que a instituição faz a sua radiografia (avaliação da capacidade instalada) e avalia o nível de desempenho (pontos fortes e aspectos por melhorar) em cada uma das 09 áreas chave instituídas. Quando bem realizada, a auto-avaliação surge como uma garantia essencial para a elaboração do Projecto Educativo ou Plano de Desenvolvimento realista da instituição. E notamos isso, pois desta etapa nasceu

efectivamente o PDI do instituto, adoptado como director para a projecção institucional. Ademais, o estudo forneceu informações básicas para o redimensionamento institucional, e mostrou as prioridades para as quais o IMSJL deve direccionar os seus esforços para o sucesso escolar dos alunos (sua razão de ser) e obviamente a garantia da qualidade almejada por todos. Este carácter progressivamente positivo da implementação do SGQ, fundamentado no alcance e plena execução da fase de auto-avaliação justifica-se ainda pelo facto de a própria entidade reguladora, a ANEP, considerar esta auto-avaliação como factor determinante para a criação de bases para a avaliação externa. Para tal, os critérios e dimensões de avaliação a usar durante a auto-avaliação da IEP devem estar em consonância com o definido no Sistema de Garantia de Qualidade nas IEPs em vigor no país, o que foi assegurado pela equipa de gestão de qualidade no instituto.

Adicionalmente, foram garantidas as principais 3 etapas de implementação do SGQ e o processo ainda estava em curso até ao momento em que se fez o estudo, o que significa que o instituto deve ainda satisfazer as 3 etapas finais sendo que a mais crucial destas é a avaliação externa que muito depende do já alcançado (com sucesso), o nível de auto-avaliação.

Em termos do processo preparatório da implementação do Sistema de Gestão de Qualidade no IMSJL, notou-se que há conhecimento dos elementos fundamentais para a efectiva implementação deste sistema de garantia de qualidade, desde o conhecimento da Legislação vigente até os regulamentos de garantia de qualidade nas IEPs, aprovados e em vigor em Moçambique. Há igualmente a compreensão e entendimento do funcionamento e estruturação dos órgãos de garantia de qualidade nas IEPs; incluindo a necessidade de se realizar as principais e fundamentais etapas de Auto-Avaliação (pela escola) e Avaliação Externa, no âmbito da implementação do SGQ nas IEP's pelo regulador.

Este foi um ponto de partida essencial, tendo em conta que o conhecimento e a compreensão destes elementos, são pressupostos essenciais para as subsequentes etapas, pois mostram uma atitude proativa da instituição para com aquele processo que muitas vezes foi considerado um desafio.

A operacionalização das áreas-chave de avaliação de qualidade considerando as exigências da normativa instituída para o subsistema de ETP, foi caracterizada por pela identificação dos principais objectivos, metas e acções prioritárias do instituto, seguida de acções para

implementação efectiva dos mesmos tendo em conta as 9 áreas de interesse, incluindo o estabelecimento e funcionamento de um Comité Interno para Garantia de Qualidade na IEP, que designaram como equipa de gestão de qualidade.

Em relação aos processos de planificação, organização e implementação da auto-avaliação à luz das exigências da normativa instituída para as IEP's, o destaque foi para a planificação e organização daquelas principais 9 dimensões ou indicadores de avaliação de qualidade da IEP. A equipa conseguiu trabalhar naqueles principais indicadores e os principais intervenientes no processo de autoavaliação nomeadamente, os colaboradores, os beneficiários directos e indirectos bem como os parceiros – as empresas que acolhem os estágios.

Na sequência, o instituto privilegiou muito bem o processo de elaboração instrumentos para colecta de informação relevante junto dos visados, para sustentar a auto-avaliação do instituto. Posteriormente, os resultados foram trabalhados e organizados em forma de relatório final com a identificação dos principais pontos fortes e fracos, necessitados de melhoria, do qual resultou o Plano de melhoria.

Em termos de principais constrangimentos na implementação do sistema de gestão de qualidade no IMSJL tendo em conta as exigências da normativa instituída para o subsistema de ETP, os mais destacados prendem-se com a melhoria a necessidade de potenciamento da capacidade técnica dos colaboradores e dos membros da equipa de garantia de qualidade, em particular, desenvolvendo competências para que possam melhor responder àquele novo “*modus operandi*” nas dinâmicas de gestão das IEP's para que melhor possam corresponder com as exigências e desafios que o sistema impõe. Outros constrangimentos, relacionado com o anterior, é a falta de dinâmica nos processos de coordenação, colaboração e gestão de input e outputs para a eficiência do trabalho, referindo-se à necessidade de se implementar um processo de gestão por processos, para garantir maior dinâmica e celeridade no trabalho institucional de modo a se assegurar a almejada qualidade.

Este estudo é de extrema importância pois a implementação deste SGQ nas IEP's figura-se ainda como um grande desafio, sobretudo porque há um conjunto de elementos que devem ser antes considerados, como é o caso da equipa de implementação devidamente treinada, e uma série de exigências que também dependem das competências dos implementadores. Portanto, é por estas

razões que grosso número de IEP's ainda não implementa o SGQ, o que faz do IMSJL uma das poucas com experiência peculiar neste exercício.

5.2. Recomendações e implicações param futuros estudos

Em face das conclusões, e com vista a melhorar o processo de implementação deste SGQ no IMSJL, recomenda-se que o instituto desenvolva um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) num intervalo de 3 meses para estabelecer efectiva e claramente a sua missão, princípios e valores, metas, objectivos e actividades através de uma visão realística. Este plano justifica-se pelo facto de o SGQ avaliar todos os processos, em todos os níveis de actuação da IEP. Este plano vai ser um elemento fundamental na implementação de procedimentos padronizados e organizar a IEP, aperfeiçoando assim os serviços e os resultados esperados, regidos por um sistema de garantia de qualidade.

A direcção do instituto, juntamente com a equipa de gestão de qualidade, deve promover formações continuas, periódicas para a consciencialização e desenvolvimento de capacidade de trabalho institucional, para que todos os envolvidos possam aplicar as ferramentas necessárias para efectivação deste novo modelo de gestão das IEP's. Estas formações devem nascer da análise de necessidades institucionais para não trabalhar aspectos aleatoriamente.

Recomenda-se igualmente, para a efectividade deste SGQ, que a equipa de gestão de qualidade, elabore dentro de um ano um Manual de Qualidade, um documento que vai formalizar o sistema no instituto, documentar o seu funcionamento de forma objectiva, clara, explicitando como o instituto assegura e garante a qualidade dos serviços.

Em termos de implicações, este estudo permite apresentar sugestões para possíveis investigações na área de gestão de qualidade. e pelos seus contornos de transversalidade reflecte uma parte do progresso feito pelo IMSJL na implementação do SGQ, este sistema que agrega 6 fases do seu ciclo, das quais foram trabalhadas 3fases que correspondem ao estágio actual da implementação do SGQ no IMSJL.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMEE – Association pour le Développement de la Mesure et de l’Evaluation en Education, colloque 1988, L’auto-évaluation en question(s), Propos pour un débat, Revue Mesure et Evaluation en Education, vol 13, 3, 1990, Bruxelles.

Afonso, A. J. (2000). Avaliação educacional: regulação e emancipação. São Paulo: Cortez

Arguelles, A. e Gonczi, A. (Eds) (2000). *Educação e treinamento baseados em competências: uma perspectiva mundial*. Cidade do México: Noriega Editores.

Autoridade Nacional da Educação Profissional (2018). *Manual de apoio à formação sobre sistema de gestão da qualidade (SGQ)*

Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bechara, E. (2011) Dicionário da língua portuguesa. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Berringer, F. (1983, Março 7). Where many elderly live, signed of the future. The New York Times, p. 12.

Bogdan, R. S.; Biken, S. (2003). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. 12.ed. Porto: Porto.

Brouwer, R.; Brito, L. e Menete, Z. (2010). “Educação, formação profissional e poder”, in Desafios para Moçambique 2010. Maputo, IESE, 273-296.

Castiano, J. P. (2005). *Educar para quê? As transformações no Sistema de Educação em Moçambique*. Maputo: INDE.

Cedefop. (2015b). Handbook for VET providers: *Supporting internal quality management and quality culture*. Cedefop reference Series 99. Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Chicava, A.K.A. (2018): Políticas e desafios da educação técnico – profissional em Moçambique. *Revista Impulso*, Piracicaba, Vol.28, n° 87, P. 87-106. Set- Dez.

Cervo, A. L., & Bervian, P. A (2002). Metodologia científica. São Paulo: Prentice Hall

- COREP (2008) *O Desafio da Reforma de TVET em MOÇAMBIQUE: Metas, Opções e Constrangimentos*. Comunicação preparada pela COREP/DINET na conferência ADEA, Maputo.
- Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade- CNAQ (2016) *Guião de Auto-avaliação de Cursos e/ou Programas e Instituições*.
- Cruz, C. (2009): *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é essencial*, Grupo Editorial Vida Económica, ISBN:978-972-788-281-6.
- Da Costa, S. P. A (2013). *Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior*. UFP – Universidade Fernando Pessoa, Porto. Dissertação de Mestrado
- Davok, D. F. (2006). *Modelo de meta-avaliação de processos de avaliação da qualidade de cursos de graduação*. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Direcção Nacional do Ensino Técnico Profissional - DINET (1992): *Ensino Técnico-Profissional em Moçambique: Problemas e Perspectivas*. Maputo, M.E.
- Dewey J. (1999) on Education: Selected Writings. Chicago: The University of Chicago Press.
- Eyng, A. M. (2004) Avaliação e identidade institucional: construindo uma cultura de antecipação, *Revista diálogo educacional*, n.11-PUCPR. Curitiba: Champagnat.
- Garvin, D. A. (1992). *Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gadotti, M. (2009). *Qualidade na educação: uma nova abordagem*. Fórum estadual extraordinário da undime, 1., 2009, São Paulo. Anais. São Paulo.
- Gatti, A. (2019). Potenciais riscos aos participantes. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. A849 Ética e pesquisa em Educação: subsídios. Rio de Janeiro: ANPED, 2019. 133 p.; v.1. p.35-41. Disponível em:

http://www.anped.org.br/sites/default/files/images/etica_e_pesquisa_em_educacao_-_2019_17_jul.pdf. Acesso em: 22 abr. 2021.

Gawe, N. and Heyns, R. (2004). *Quality Assurance. In: J.G. Maree and W.J. Fraser (Eds). Outcomes Based Assessment. Heinemann.*

Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Gómez, G., Flores, J. & Jiménez. E. (1999). *Metodologia de la Investigación Cualitativa*. 2ª edição. Málaga: Ediciones Aljibe.

Gomes, P. A. (2004). *Evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação*, Cadernos BAD, 2,6-18.

Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995. Auto

Gramsci, A. (2004). Cadernos do cárcere. Os intelectuais. *O princípio educativo*. Jornalismo. Trad. Carlos Nelson Coutinho. Volume 2, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Goldfried, M. R. (2013). What should we expect from psychotherapy? *Clinical Psychology Review*, 33(5), 654–662. doi: 10.1016/j.cpr.2012.09.006

Gonczi, A. (1999). Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In D. Boud & J. Garrick (Orgs.), *Understanding learning at work*. Londres: Routledge.

Hattingh, S. (2003). *Quality assurance and accreditation of education and training providers (including in-house company training departments)*. Cape Town: Knowres.

Lück, H. (2009). *Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba, Editora Positivo.

INEP/MEC- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira /Ministério da Educação. SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação– 5. ed., revisada e ampliada – Brasília: INEP, 2009. 328 p. Disponível em: Acesso em: 17 mar. 2017.

ISO —. 2005. NP EN ISO 9000:2005. Sistema de Gestão da Qualidade. 2005.

ISO—. 2008. NP EN ISO 9001:2008. Sistemas de Gestão da Qualidade. 2008

Leite, D. C. M. (2006) *Método para implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2000*. 2006. 136 p. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos.

Longo, R. M. J. (1996) *Gestão da Qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação*, n.397. Brasília: IPEA, (RI/ IPEA/DPS), 1996.

Longo, R.M.J. (1994). *A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial*. - Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS31(94)).

Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

Mauriti, M. (2001) ISO Série 9000: *Manual de implementação: versão ISO 2000*. 6º Ed. Rio de Janeiro.

Maranhão, M. (2001) ISO Serie 9000: *Manual de implementação*. Rio de Janeiro: Quality mark.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2006). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Marques, F. L. B. de M. (2010). *O gerenciamento de processos: a implantação do método no SENAC Tecnologias da Informação*.

- Manzini, E. J. A (*revista na pesquisa social*. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158,1990/1991.
- Mattar, F. (2010). Pesquisa de marketing. Ed. Atlas.
- Mazula, B. (1995) Educação, cultura e ideologia em Moçambique: 1975-1985. Porto: Afrontamento.
- Mello, C. H. P. (2002) ISO 9001:2000. São Paulo: Atlas.
- Mello, L. C. B. B.; Amorim, S. R. L. & Bandeira, R. A. M. (2008) *Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil*. Revista Gestão & Produção, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 261-274, mai./ago. 2008.
- MINED/DIPLAC. (2010). Uma análise sobre a evolução do sector da Educação 2004-2010, Julho, Maputo-Moçambique.
- MINED. (2012). Plano Estratégico da Educação (PEE) 2012-2016, Maputo-Moçambique.
- MINED. (2018). Plano Estratégico do Ensino Técnico Profissional (PEETP) 2018-2024, Maputo-Moçambique.
- MOÇAMBIQUE. Ministério da Educação e Cultura de Moçambique. Plano estratégico de educação 2012- 2016. Maputo: MEC, 2012.
- Nadler, D. A, & Tushman, M. L. (1994) Projectos de organização com boa adequação. In D. Nadler, D., M. Gerstein, R. Shaw, R. e associados (org.). *Arquitetura Organizacional*, Rio de Janeiro: Campus.
- Novikoff, C. (2010). *Dimensões Novikoff: um constructo para o ensino-aprendizado da pesquisa*. In ROCHA, J.G. e NOVIKOFF, C. (orgs.). *Desafios da práxis educacional à promoção humana na contemporaneidade*. Rio de Janeiro: Espalhafato Comunicação, p. 211-242, 2010.
- NBR ISO 8402: Gestão da qualidade e garantia da qualidade – Terminologia. Rio de Janeiro, 1994.

O Ensino Técnico-Profissional em Moçambique (1992): *Problemas e Perspectivas (Draft)*”, Maputo, M.E.

Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, Vozes.

Oliveira, D. P. R. (2013) *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 31. ed. São Paulo: Atlas.

Paladini, E. P., & Carvalho, M. M. (2005). *Gestão da qualidade*. Teoria e casos. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Parente filho, J. (1991) *Texto para discussão n° 237: Gestão da qualidade no sector público*. Brasília: Divisão de editoração e divulgação, IPEA, 1991.

Pasqualotti, A. & Portella, M. R. (2003) *Quantitativo-Qualitativo: o que precisamos saber sobre os métodos?* Universidade de Passo Fundo. Faculdade de Educação.

Pinheiro, A. P. P. (2008). O impacto de um sistema de gestão da qualidade na modernização da Administração Pública: O caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis. Aveiro: s.n., 2008. Dissertação de Mestrado.

Pinto, A. P. S. (2012). O subsistema do ensino técnico-profissional em moçambique e a viragem do século. Atas do congresso internacional saber tropical em Moçambique: História, memória e ciência IICT – JBT/Jardim Botânico Tropical. Lisboa, 24-26 Outubro de 2012.

Pinto, A. & Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa. 1.ª Edição. Edições Sílabo.

Programa Integrado da Reforma Profissional de Moçambique – PIREP (2005) *Relatorio Revisto: Estrutura da Política de Reassentamento (RPF)*.

Programa Integrado da Reforma Profissional de Moçambique (2013): PIREP-*Estratégia e Plano de Acção (2011 – 2015) para a formação de formadores da educação profissional em Moçambique* - Anexo 6 Certificado “A” em Educação Profissional -Formador Líder de Educação Profissional aprovada pela COREP a 03 de Maio de 2013.

Programa Integrado da Reforma Profissional de Moçambique - PIREP (2008). *Manual para Registo das Instituições da Educação Profissional e Acreditação das Qualificações*.

Programa Integrado da Reforma Profissional de Moçambique - PIREP (2008). *Manual de Gestão da Qualidade para Instituições da Educação Profissional*

Programa Integrado da Reforma Profissional de Moçambique - PIREP (2009): Sistema de Gestão de qualidade para as IEP’s: Guião para Auto-avaliação. Moçambique.

Programa Integrado da Reforma Profissional de Moçambique- PIREP (2011). Relatório do Desenho e Garantia de Qualidade do Quadro Nacional de Qualificações Profissionais (QNQP).

Programa Integrado da Reforma Profissional de Moçambique - PIREP (2008). *Guião de Auto-avaliação das Instituições da Educação Profissional*.

Programa Integrado da Reforma Profissional de Moçambique - PIREP (2008). *Manual para Registo das Instituições da Educação Profissional e Acreditação das Qualificações*.

Programa Integrado da Reforma Profissional de Moçambique - PIREP (2008). Manual de Gestão da Qualidade para Instituições da Educação Profissional.

Pinto, A., & Soares, I. (2011). *Sistemas De Gestão Da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, A. R. (1999). *Inovação e desenvolvimento de novos modelos, técnicas e métodos de apoio à concepção*. Lisboa: Sílabo, 1999. ISBN 972-618- 203-4.

Pires, A. R. (2007). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*, Edições Sílabo - 3ª Edição - 2ª Reimpressão - Lisboa.

Pires. (2012). *Sistemas De Gestão Da Qualidade-Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração E Educação* 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Pond, W.K. (2002). *Twenty-first century education and training: implications for quality assurance*. Internet and Higher Education.

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in System*. Chelsea Green Publishing: Canada.

Ministério da Educação e Cultura – MEC (2007) *Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Maria*. Pró-Reitoria de Planejamento, Santa Maria, RS 2016-2026

Plano Estratégico de Educação e Cultura, 2006-2010/11 “*Fazer da escola um polo de desenvolvimento consolidando a Moçambicanidade*” (2006), Maputo, Ministério da Educação e Cultura.

Qualidade: uma condição para gerar confiança nas qualificações, Nota informativa – 9078 PT, Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP), 2013, <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

Relatório de implementação da formação sobre SGQ das IEPS participantes no programa regional-centro MARÇO DE 2020;

Reeves, C., & Bednar, D. (1994). *Defining quality: alternatives and implications*, *Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.

Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Regulamento das Escolas Profissionais de Moçambique de 2003

- Rodrigues, M. (2002). *Sociologia das Profissões*. Oeiras: Celta Editora.
- Sanders, J. R. & Davidson, E. J. (2003). A Model for School Evaluation. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & Lori A. Wingate, (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp. 807-826). Chicago: Kluwer Academic Publishers.
- Santana, I. M. (1998) Por que avaliar? Como avaliar? Critérios e instrumentos. 12^a. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Santos, A., Guimarães, E. & Brito, G. (2013) *Gestão da qualidade: conceito, princípio, método e ferramentas*. Revista Científica Intermeio. v. 1, n. 2.
- Santos, L. (2002) Auto-avaliação regulada: porquê, o quê e como? Lisboa: *Ministerio de Educação. Departamento do Ensino Básico*, 75-84.
- Santos, M. F. B., Quintal, R. S., Santana, E. C., & Davis, M. D. (2013). *A sistemática de Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS): perspectivas e tendências em 19 Anos de existência*. Rios Eletrônica (FASETE), v. 7, 141-153.
- Sampaio, P., & Saraiva, P. M. (2011). *Qualidade e as Normas ISO 9000 "Mitos, Verdades e Consequências"*. Lisboa, Portugal: Verlag Dashofer.
- Saraiva, M & Rolo, A. (2009). *Qualidade e inovação: principais implicações nas organizações portuguesas*. TMQ - Qualidade - N° 0. 1^a Edição.
- Sistema de Gestão de Qualidade das Instituições de Ensino Profissional durante a fase-piloto do PIREP em Moçambique - Quadro da Política Documento Draft Novembro, 2009.
- Stevenson, W. J. *Estatística Aplicada à Administração*. São Paulo: Harbra, 1981. p. 166-169.

Stufflebeam, D. (2003). Institutionalizing Evaluation in Schools. In T.Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & Lori A. Wingate, (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp. 775-805). Chicago: Kluwer Academic Publishers

Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. New York: TheFalmerPress.

Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Xavier, A. C. R. (1996). A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação. Brasília: Instituto de Pesquisa Económica Aplicada.

Série Legislativa:

Decreto n° 28/2017. Regulamento de licenciamento de instituições de Educação profissional

Decreto N° 2.208, de 17 de Abril de 1997, Publicado no D.O.U. de 18 ABR 1997, Seção 1 – pág. 007760

Sistema Nacional de Educação - Linhas gerais e Lei n°4/83, Maputo, 1985

Lei do Sistema Nacional de Educação n° 6/92 de 6 de Maio, 1992.

Lei da Educação Profissional – lei 23/2014 de 23 de Setembro, 2014

ANEXOS E APÊNDICES

ANEXO I



FACULDADE DE EDUCAÇÃO



CREDENCIAL

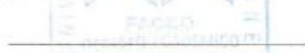
Credencia-se GRACINDA ANSELMO NAIFE MONGUE¹, estudante do curso de Mestrado ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO², a contactar INSTITUTO MÉDIO SÃO JOSÉ DE LHANDENGUE³ a fim de recolher dados inerentes à sua formação.

Maputo, 09 de Fevereiro de 2021⁴

O Director Adjunto para Pós-Graduação

Prof.^a Doutora Alzira Munguambe Manuel

(Prof. Auxiliar)



¹ (Nome do Estudante)

² (Curso que frequenta)

³ (Instituição de recolha de dados)

⁴ (Data, Mês e Ano)

ANEXO II



INSTITUTO MÉDIO SÃO JOSÉ DE LHANGUENE
Avenida do Trabalho, nº2460 – Distrito de Nilhamankulu
Celular: 827259942 / 849953240 / 849468094
Cidade de Maputo

Termo de colaboração na Pesquisa

Em face do pedido formulado pela Gracinda Anselmo Naife Mongue de realizar uma pesquisa intitulada “Avaliação do Nível de Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade nas IEP’s em Moçambique. Estudo de caso do Instituto Médio São José de Lhanguene (Ano lectivo 2019)”, a equipa de gestão de qualidade do instituto compromete-se a colaborar para efectividade do mesmo, através da participação em fóruns de discussão e entrevistas.


Director Adjunto Pedagógico e líder da equipa de gestão no IMSGL
Maputo, 10 de Fevereiro de 2021



APÊNDICE1

Guião de entrevista semi-estruturada

Saudações, sou **Gracinda Naife Mongue**, estudante do curso de mestrado em Administração e Gestão da Educação na UEM. Queria desde já agradecer a sua disponibilidade em aceitar participar na realização desta entrevista. O objectivo desta entrevista é *avaliar o nível de implementação de Sistema de Gestão de Qualidade nas IEPs em Moçambique, num estudo de caso do Instituto Medio de São José de Lhanguene*. Gostaria ainda de referir que a confidencialidade dos dados será garantida, sendo que apenas os dados serão usados para a realização desta pesquisa. De modo a poder mais tarde recordar-me do que aqui foi dito e analisar a informação com facilidade, gostaria de pedir a sua permissão para poder gravar a entrevista, sendo que, a qualquer momento, poderá solicitar a interrupção da gravação sempre que achar necessário.

A- Dados pessoais:

1- Posição ou função que
exerce _____

2- Anos de experiência nesta função:

B- Questões para a entrevista

1. Sobre o processo preparatório da implementação do SGQ no Instituto Medio São José de Lhanguene.

- 1.1. Até que ponto a IEP tem tomado em consideração a implementação do SGQ emanado da ANEP?
- 1.2. Como organizam este processo para que a IEP possa trabalhar em conformidade com as exigências do agente regulador (ANEP), quando se trata da Implementação deste sistema?
- 1.3. Quais são os sectores implicados neste processo ao nível da gestão da IEP?

2. Sobre o processo de implementação do SGQ à luz dos regulamentos da IEP/ANEP no Instituto Medio São José de Lhanguene.

- 2.1. Como é que os diferentes sectores de gestão, materializam o processo de implementação deste sistema ao nível do Instituto à luz dos regulamentos da IEP/ANEP?
- 2.2. Quais são especificamente as responsabilidades/actividades do seu sector na realização deste processo?

3. Sobre os constrangimentos na implementação do sistema de gestão de qualidade em função exigências dos órgãos supervisores (reguladores).

- 3.1. Que constrangimento identifica na implementação deste sistema, ao nível da direcção geral?
- 3.2. Que constrangimentos ou dificuldades o seu sector (em particular) enfrenta na avaliação de qualidade tendo em conta a implementação deste sistema?

4. Sobre a aplicabilidade dos indicadores do SGQ a realidade das IEP

- 4.1. Com vista a tornar efectivo o processo de avaliação de qualidade da prestação do instituto, como são valorizados os indicadores do SGQ ao nível da gestão de topo?
- 4.2. Como são valorizados estes indicadores de SGQ ao nível do seu sector?

5. Sobre as estratégias de melhorias e seu alinhamento com as exigências dos órgãos supervisores e desenvolvimento institucional

- 5.1. No âmbito do desenrolar deste processo de avaliação de qualidade com recurso ao SGQ, que estratégias de melhoria ao nível geral são apresentadas tendo em conta as exigências dos órgãos supervisores?
- 5.2. Que estratégias são necessárias para esta melhoria, já ao nível do seu sector de gestão?
- 5.3. Como é que estes elementos de melhoria podem se implicar no plano de desenvolvimento institucional da vossa IEP?

6. Sobre os mecanismos de monitoria e avaliação relevantes no processo de implementação do SGQ

- 6.1. Que mecanismos de monitoria e de avaliação adoptam ao nível geral para garantir a realização efectiva da implementação do SGQ na vossa IEP?
- 6.2. Quais os mecanismos de monitoria e de avaliação são adoptados ao nível do vosso sector de implementação do AGQ?

Gostaria de agradecer uma vez mais a sua participação para a realização deste estudo. Antes de encerrarmos, gostaria de colocar alguma questão? Irei deixar o meu contacto, caso queira ter acesso aos resultados do estudo, estes poderão ser-lhes fornecidos no final do estudo.

Muito obrigado