



## Garantir a Qualidade na Formação Profissional (FP)

- READER -

**giz**

## Publicado por

FormPRO - Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola

Deutsche Gesellschaft für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GIZ-FormPRO  
Rua Luther King 143/145  
Luanda  
Angola

Financed by



Financiado por:

Ministério Federal Alemão para a Cooperação Económica e o Desenvolvimento

Conjunto:

Ministério de Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS) com  
o Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional (INEFOP)

Responsável pela publicação: Edda Grunwald

Texto: Guido Lotz e Edda Grunwald

Tradução: Ana Maria Teixeira Moreno

Ilustração da capa: Dorsi Doi Germann, FAKT, Universidade de Flensburg, Alemanha

Desenho Gráfico: Mariette Junk, WARENFORM

Luanda, Janeiro do 2012

**Garantir a Qualidade  
na  
Formação Profissional (FP)**

**- Reader -**

O projecto “Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola (FormPRO)” tem como objectivo: “Aumentar a qualidade e relevância das ofertas de qualificação e consultoria em sectores económicos seleccionados – em especial no sector da construção civil.” A tónica das intervenções deverá centrar-se não só nas ofertas de formação profissional como também na orientação profissional e no emprego. O FormPRO é um projecto bilateral entre Angola e a Alemanha. A parte angolana é representada pelo Ministério de Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS), com o Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional (INEFOP); do lado alemão, o Ministério Federal da Cooperação Económica e do Desenvolvimento (BMZ) incumbiu a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) da implementação do projecto. Juntamente com actores estatais, do sector económico (câmaras de comércio e indústria, associações, empresas) e a sociedade civil impõe-se agora alcançar este objectivo ambicioso até Dezembro de 2012.

## **Objectivo deste Reader**

O presente *Form-PRO reader* propõe-se disponibilizar uma compilação de informação chave seleccionada, de fácil compreensão, referente a questões, tópicos e recomendações relevantes em matéria de Gestão da Qualidade na Formação Profissional (FP). O seu intuito não é tratar o complexo tema da Gestão da Qualidade na FP de forma abrangente e detalhada, mas sim facultar uma primeira orientação nesta área. Ele pretende servir como referencial para os actores envolvidos na prossecução do processo de concepção e implementação da Reforma do Sistema Nacional de Formação Profissional (SNFP) em Angola.

## Acrónimos

<b>AF</b>	Análise Funcional (Functional Analysis)
<b>CA</b>	Conselho Acreditação
<b>CNF</b>	Conselho Nacional de Formação
<b>CQAF</b>	Common Quality Assurance Framework (Quadro Comum de Garantia da Qualidade)
<b>DACUM</b>	Develop a Curriculum (Metodologia de Desenvolvimento do Currículo)
<b>EFQM</b>	European Foundation for Quality Management (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)
<b>FA</b>	Functional Analysis (Análise Funcional)
<b>FEGQ</b>	Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (European Foundation for Quality Management)
<b>FOFA</b>	Pontos Fortes – Oportunidades – Fracos – Ameaças (SWOT)
<b>FP</b>	Formação Profissional
<b>GQ</b>	Gestão da Qualidade
<b>GQT</b>	Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management)
<b>IGQ</b>	Instituto de Garantia da Qualidade
<b>INEFOP</b>	Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional em Angola
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)
<b>LQW</b>	Learner-Oriented Quality Development for Further Education (Desenvolvimento da Qualidade Orientado para o Aluno na Formação Contínua)
<b>NVQ</b>	National Vocational Qualifications (Qualificações Vocacionais Nacionais)
<b>OIN</b>	Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization)
<b>ONN</b>	Organização Nacional de Normalização
<b>PDCA</b>	Plan-Do-Check-Act –Cycle (Ciclo Planear–Fazer–Verifica –Agir)
<b>PFVA</b>	Ciclo Planear–Fazer–Verificar–Agir (Plan-Do-Check-Act-Cycle)
<b>Q2E</b>	Quality through evaluation and development (Qualidade por meio de avaliação e desenvolvimento)
<b>QAD</b>	Qualidade por meio de Avaliação e Desenvolvimento (Quality through evaluation and development – Q2E)
<b>QCGQ</b>	Quadro Comum de Garantia da Qualidade (Common Quality Assurance Framework)
<b>QGQ</b>	Quadro de Gestão da Qualidade (Quality Management Framework)
<b>QM</b>	Quality Management (Gestão da Qualidade)
<b>QMF</b>	Quality Management Framework (Quadro de Gestão da Qualidade)
<b>QMS</b>	Quality Management System (Sistema de Gestão da Qualidade)
<b>QVN</b>	Qualificações Vocacionais Nacionais (National Vocational Qualifications)
<b>SGQ</b>	Sistema de Gestão da Qualidade (Quality Management System)
<b>SNFP</b>	Sistema Nacional de Formação Profissional
<b>TQM</b>	Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total)

# Índice

OBJECTIVO DESTE READER

ACRÓNIMOS

<b>1</b>	<b>JUSTIFICAÇÃO: AUMENTO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NA FP.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUÇÃO À QUALIDADE E À GESTÃO DA QUALIDADE NA FP .....</b>	<b>5</b>
2.1	O QUE SIGNIFICA QUALIDADE?.....	5
2.2	GESTÃO DA QUALIDADE.....	6
<b>3</b>	<b>O CAMINHO RUMO À QUALIDADE NA FP.....</b>	<b>8</b>
3.1	CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES GERAIS.....	8
3.2	GESTÃO DA QUALIDADE ABRANGENTE NA FP .....	9
3.2.1	<i>Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ao nível das instituições de FP.....</i>	<i>10</i>
3.2.2	<i>Quadro de Gestão da Qualidade (QGQ) na FP .....</i>	<i>17</i>
<b>4</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>23</b>

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Ciclo PFVA segundo a abordagem ISSO / OIN .....	7
<b>Quadro 2:</b> Ciclo de Qualidade segundo a abordagem QCGQ .....	8
<b>Quadro 3:</b> Gestão da Qualidade abrangente na FP.....	10
<b>Quadro 4:</b> Exemplo de um ciclo de desenvolvimento contínuo da qualidade.....	12
<b>Quadro 5:</b> Modelo para realizar a análise FOFA.....	13
<b>Quadro 6:</b> Sistematizar e diferenciar a qualidade para a objectivar .....	14
<b>Quadro 7:</b> Áreas da Qualidade definidas na abordagem QCGQ .....	15
<b>Quadro 8:</b> Áreas de Qualidade definidas na abordagem QAD.....	16
<b>Quadro 9:</b> Exemplo de critérios de qualidade e indicadores relacionados definidos pela abordagem QAD.....	17
<b>Quadro 10:</b> Âmbito do Quadro de Gestão da Qualidade na FP .....	18
<b>Quadro 11:</b> Normalização, Acreditação, Avaliação e Certificação - Visão geral.....	20
<b>Quadro 12:</b> Uma paisagem institucional fictícia .....	22



## 1 Justificação: Aumento da Importância da Gestão da Qualidade na FP

A qualidade e gestão da qualidade na Formação Profissional (FP) têm vindo a adquirir cada vez maior relevância e a ser objecto de maior atenção a nível internacional. Para isso concorrem diversas razões, entre as quais:

- uma mudança de paradigma, em que a orientação da FP passou da oferta para a procura;
- mudanças ao nível da governação dos sistemas de FP, verificando-se por exemplo a devolução de poder (concessão de autonomia operacional) às entidades formadoras<sup>1</sup> da área da FP (por exemplo, escolas profissionais e institutos politécnicos),
- um aumento das exigências relativas à prestação de contas e transparência no que respeita ao uso eficaz de recursos limitados e à comprovação do desempenho;
- a transformação das entidades formadoras em prestadoras de serviços orientadas para a procura e oferecendo também serviços geradores de receitas, a troco de remuneração como meio de auto-financiamento;
- o aumento da competição, elevando o nível de qualidade;
- a qualidade como meio de melhorar a reputação da FP e
- mudanças socioeconómicas dinâmicas, com consequências no que toca às exigências perante a FP.

Em Angola, “Garantir a Qualidade na FP” é uma questão chave no âmbito do processo de reforma da FP, contribuindo para uma visão estratégica dos dirigentes políticos e constituindo um passo rumo ao progresso e ao desenvolvimento equilibrado e sustentado das regiões, tendo em vista o bem-estar das populações.

## 2 Introdução à Qualidade e à Gestão da Qualidade na FP

### 2.1 O que significa Qualidade?

**Não existe uma definição uniforme** de qualidade. **A qualidade é um conceito que depende da percepção, das condições e que, de certa forma, é subjectivo**, podendo ser entendido de forma diferente em diferentes contextos e por pessoas diferentes.

A definição geral da International Organization for Standardization, ISO (Organização Internacional de Normalização - OIN) equipara a qualidade à satisfação de exigências (“Grau em que um conjunto de características intrínsecas satisfaz as exigências”). Em geral, distinguem-se as seguintes **dimensões da qualidade**:

- qualidade de Inputs;

<sup>1</sup> Nota: Por “entidades formadoras” entendem-se no presente texto entidades oficiais ou privadas que desenvolvem formação em diversas modalidades na área da Formação Profissional (por exemplo, pavilhão de artes e ofícios, escola rurais de artes e ofícios, centro de formação, centro integrado de formação tecnológica, etc.)

- qualidade de Processos;
- qualidade ao nível dos Produtos / Resultados.

**Um factor chave de sucesso** no que se refere à **qualidade** é **identificar e conciliar as expectativas e exigências do cliente relativas à qualidade dos serviços ou produtos (resultado / qualidade ao nível dos resultados).**

No que concerne aos esforços no sentido de orientar a FP para a procura, **a qualidade dos resultados** coloca a questão se, no final dos programas de FP, tanto as exigências e expectativas dos formados como as dos empregadores são satisfeitas. Assim, a clarificação e conciliação da **qualidade ao nível dos resultados** tem que ter em consideração e reflectir estas exigências e expectativas, incluindo, por exemplo a empregabilidade, reputação e o reconhecimento das qualificações (certificados).

Após ser conhecida a qualidade esperada a nível dos resultados - como o ponto de partida para garantir a qualidade na FP -, a questão chave que se coloca é como alcançá-la. A este respeito, os aspectos da qualidade estão relacionados com a **qualidade dos inputs** e a **qualidade do processo** de prestação da FP.

## 2.2 Gestão da Qualidade

**A Gestão da Qualidade é uma abordagem abrangente e sistemática** que inclui aspectos como

- a filosofia e os princípios orientadores em matéria de qualidade
- como alcançar a qualidade
- como manter e melhorar a qualidade

**Existem e são utilizadas diversas abordagens de Gestão da Qualidade** como por exemplo:

- ISO 9000 e seguintes
- O Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (em inglês: Excellence-Model of the European Foundation for Quality Management / EFQM)
- A Gestão da Qualidade Total (GQT / em inglês: Total Quality Management / TQM)
- Seis Sigma (Six Sigma)
- Kaizen (Melhoria Contínua dos Processos; em inglês: Continuous Process Improvement)

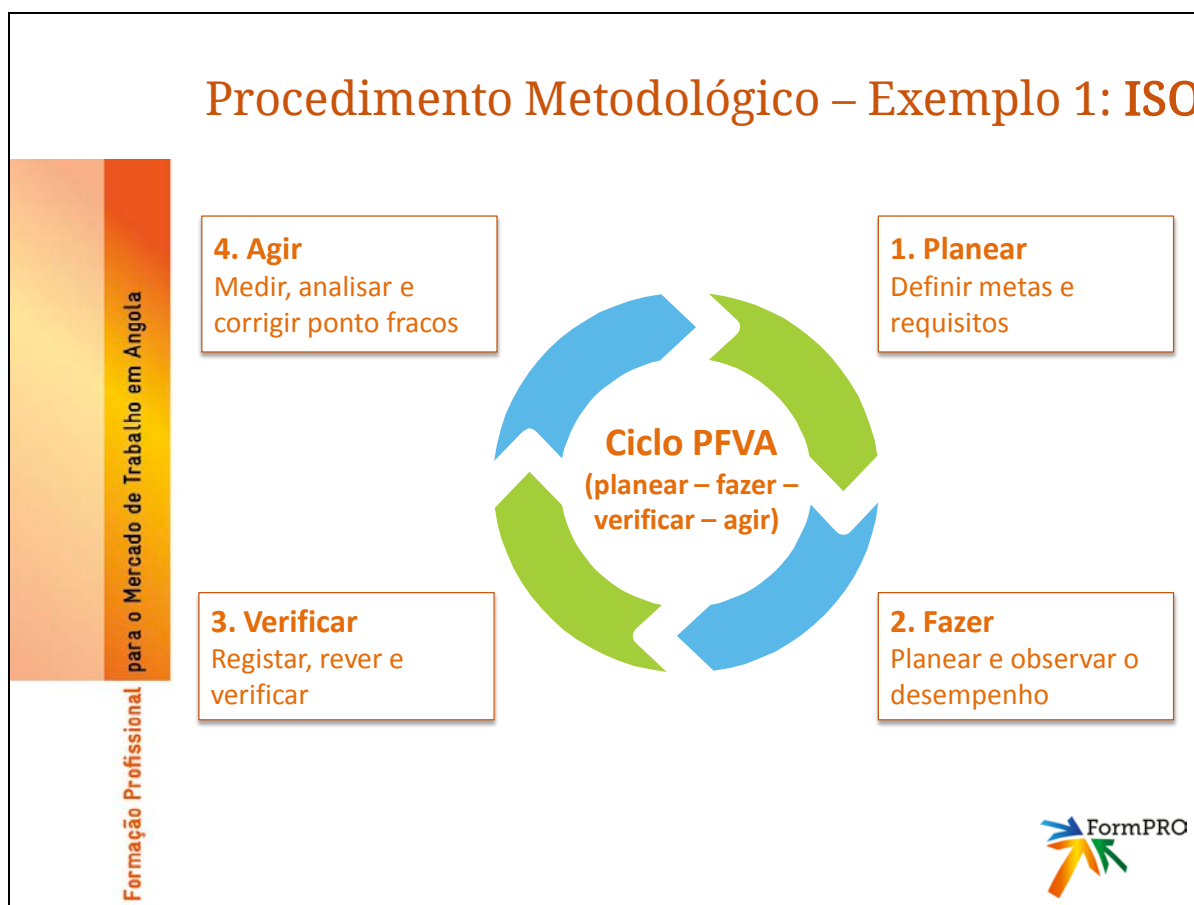
**Outras abordagens de Gestão da Qualidade que se centram mais especificamente na Educação e Formação** são, por exemplo:

- O Quadro Comum Europeu de Referência para a Garantia da Qualidade da Educação e da Formação Profissional (QCGQ; em inglês: Common Quality Assurance Framework / CQAF)

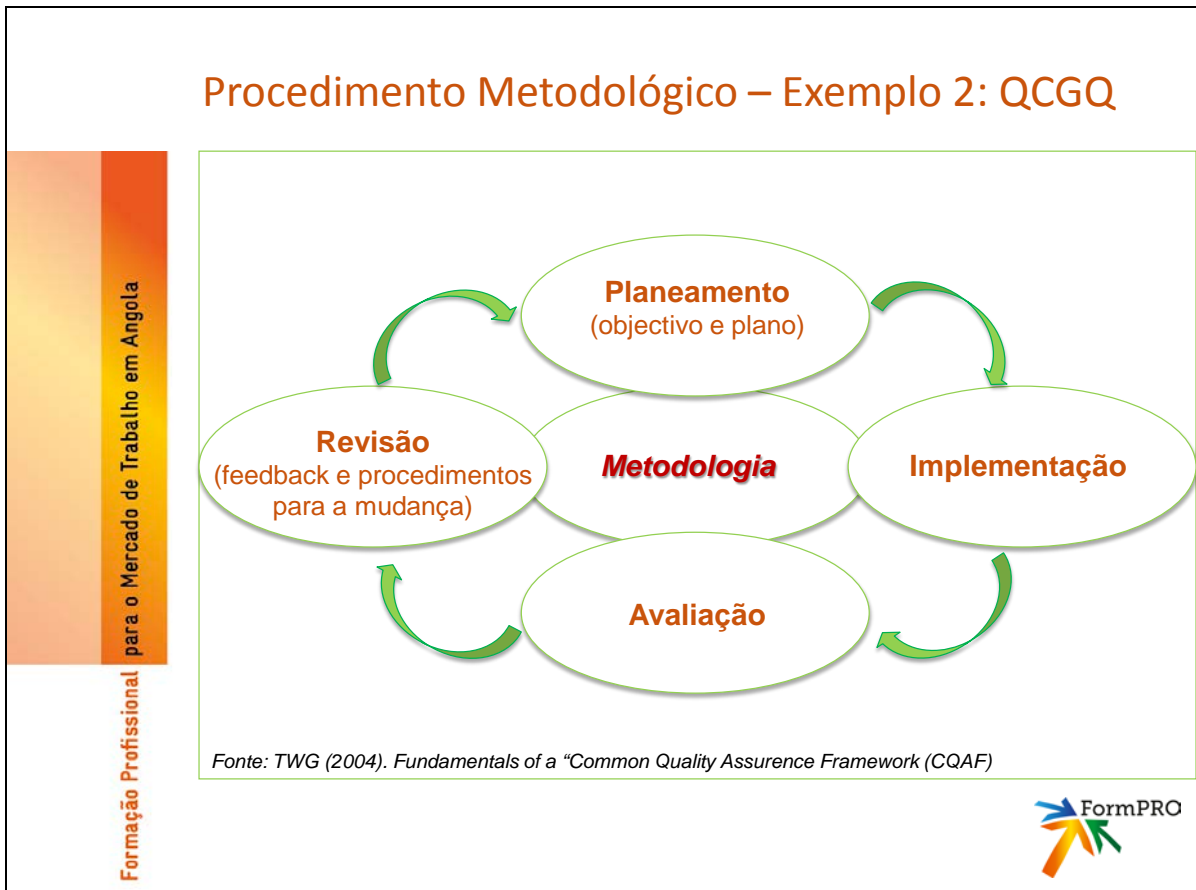
- Qualidade por meio de Avaliação e Desenvolvimento (QAD; em inglês: Quality by means of Evaluation and Development / Q2E) e
- Desenvolvimento da Qualidade Orientado para o Formando na Formação Contínua. (em inglês: Learner-Oriented Quality Development for Further Education / LQW).

**As abordagens de Gestão da Qualidade apresentam diferenças** e podem ser distinguidas em termos da sua origem, da definição e filosofia da qualidade, da definição de prioridades, das normas de qualidade, de metodologia e instrumentos, das medidas internas e/ou externas de avaliação, do âmbito de aplicação ou dos tipos de certificação. Por outro lado, **as abordagens de Gestão da Qualidade também têm aspectos em comum**, como por exemplo:

- formulam objectivos superiores específicos (por exemplo, melhoria contínua, busca constante da excelência, ensino de qualidade);
- definem o conceito subjacente à “qualidade”;
- diferenciam a qualidade em diversas áreas de qualidade que são sistematicamente abordadas;
- enfatizam a relevância da dimensão do processo de gestão;
- em geral, seguem o princípio de avançar no sentido da qualidade percorrendo ciclos contínuos (como ilustrado nos exemplos dos quadros 1 e 2).



**Quadro 1:** Ciclo PFVA segundo a abordagem ISSO / OIN



**Quadro 2:** Ciclo de Qualidade segundo a abordagem QCGQ

No trabalho rumo à qualidade, **podem e devem utilizar-se como referencial as abordagens existentes sobre gestão da qualidade**. Porém, tendo em vista a sua diversidade, é necessário **analisar em profundidade até que ponto uma abordagem é apropriada em relação aos objectivos estratégicos específicos, os parâmetros da sua concepção e o contexto da FP num país particular**, como, por exemplo, em Angola

### **3 O Caminho Rumo à Qualidade na FP**

#### **3.1 Considerações e Recomendações Gerais**

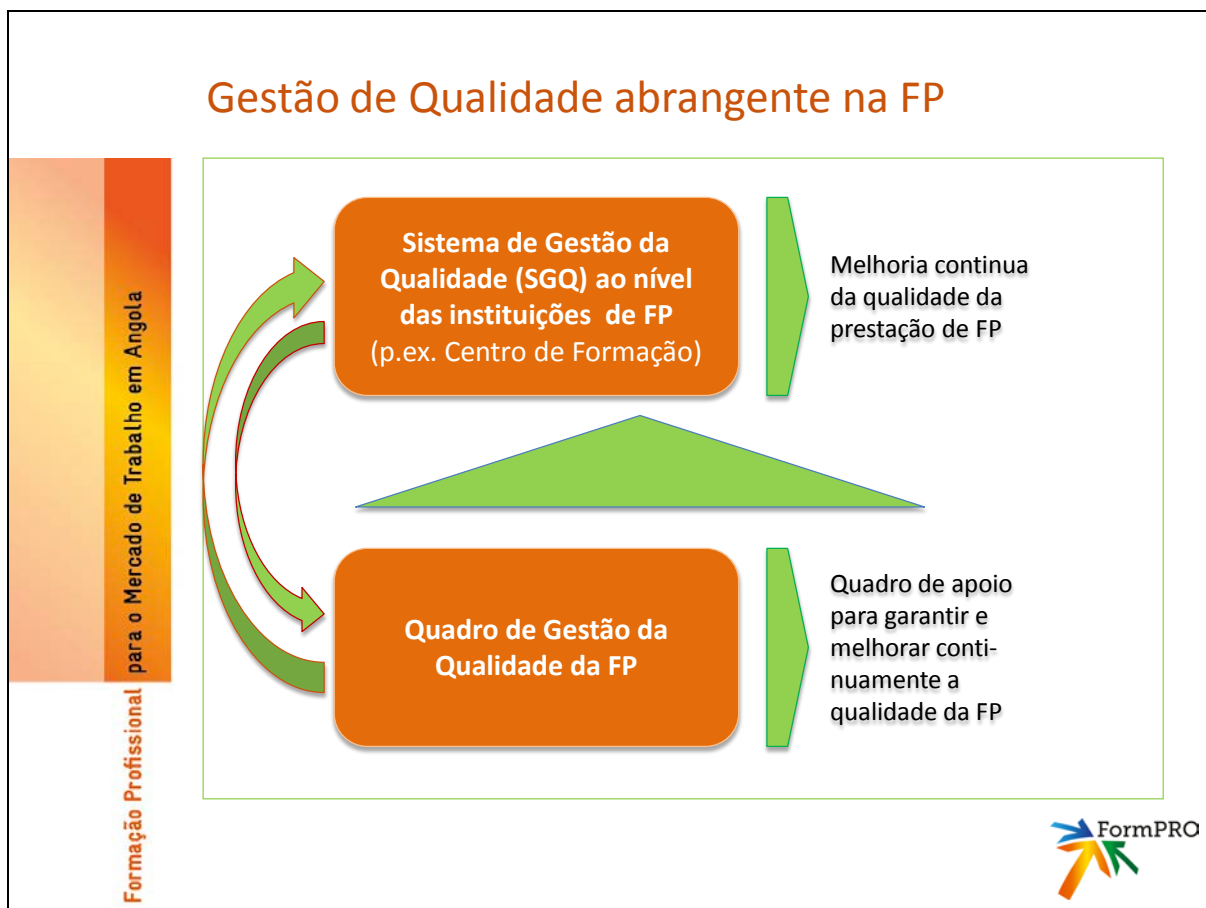
No que se refere aos esforços a desenvolver para alcançar o objectivo de “Garantir a Qualidade na FP”, os autores do presente reader consideram importante ter em conta as seguintes **considerações e recomendações gerais**:

- Um importante princípio orientador geral é: **manter simples, pragmático e acessível!**

- **A qualidade é um atributo que depende da percepção, das condições e que, de certa forma, é subjectivo**, podendo ser entendido de forma diferente por diferentes pessoas.
- **Os beneficiários / clientes da FP são decisivos** - no que toca ao resultado exigido e esperado da FP, assim como em relação à satisfação e aceitação da qualidade fornecida pelos sistemas de FP.
- A qualidade não é um exercício ou projecto pontual – **a qualidade é um caminho e um processo contínuo** (de melhoria).
- A qualidade não pode ser imposta. **O controle da qualidade por si só não conduz à qualidade.**
- **A qualidade é uma responsabilidade conjunta** de todas as partes interessadas e é criada por pessoas competentes e motivadas, comprometidas com a qualidade.
- A qualidade requer uma **cultura de transparência, reflexão, aprendizagem e melhoria.**
- É crucial ganhar **a confiança e aceitação das partes interessadas.**
- A chave para o sucesso é uma abordagem **movida pelo interesse, participativa**, orientada para acordos mutuamente aceites relativa à qualidade e à gestão da qualidade.
- É recomendável a identificação e aprendizagem de boas práticas.
- O foco deve ser colocado tanto nos **objectivos estratégicos e nos aspectos técnicos (o que fazer?)** como também nos **aspectos do processo de mudança e de implementação (como fazer?)**

### 3.2 Gestão da Qualidade abrangente na FP

Normalmente, a Qualidade da FP é um dos pilares de qualquer estratégia de FP. **O alcance e a manutenção da qualidade na FP implicam um caminho e um processo contínuo** que requer uma abordagem abrangente de gestão da qualidade na FP, abarcando as dimensões dos **Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ)** a nível institucional (prestador) e um **Quadro de Gestão da Qualidade (QGQ) da FP favorável**, tal como consta no Quadro 3. Assim, a gestão da qualidade abrangente na FP deve ser abordada como parte do desenvolvimento e da implementação de uma estratégia de FP. Nesse sentido, aquando da concepção do QGQ e do SGQ para a FP é essencial ter em conta o princípio orientador geral já referido: “**manter simples, pragmático e acessível**”, na medida em que essas abordagens facilmente se tornam muito complexas, exigindo consideráveis recursos.



**Quadro 3:** Gestão da Qualidade abrangente na FP

Para estabelecer a Gestão da Qualidade abrangente na FP, constituída por um Quadro de Gestão da Qualidade (QGQ) e um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) – a nível institucional (prestador) - deve seguir-se uma **abordagem progressiva (passo-a-passo)**.

**O trabalho a desenvolver para a melhoria da qualidade pode sempre ser iniciado numa instituição da FP**, no âmbito do respectivo mandato e das condições quadro fixadas. Não existe razão para esperar até ter sido estabelecido um Quadro de Gestão da Qualidade (QGQ) para a FP. O **SGQ e o QGQ podem e devem ser desenvolvidos e implementados paralelamente**, sem no entanto deixar de se ter em conta as suas interdependências.

### 3.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ao nível das instituições de FP

#### 3.2.1.1 Pré-requisitos

A **gestão da qualidade não é um fim em si, mas sim um meio (ferramenta)** para apoiar o alcance de objectivos (estratégicos). Qualquer iniciativa em prol da qualidade deveria pois estar ligada e alinhada com esses objectivos, assim como com as respectivas estratégias e

políticas. Dessa forma, as iniciativas em prol da qualidade nos diversos níveis adquirem razão de ser e significado. Em Angola, um dos objectivos a ser apoiado por iniciativas direccionadas para a qualidade ao nível das instituições de FP poderia ser, por exemplo, a descentralização, com um elemento integrante central de atribuição de maior autonomia operacional às instituições de FP.

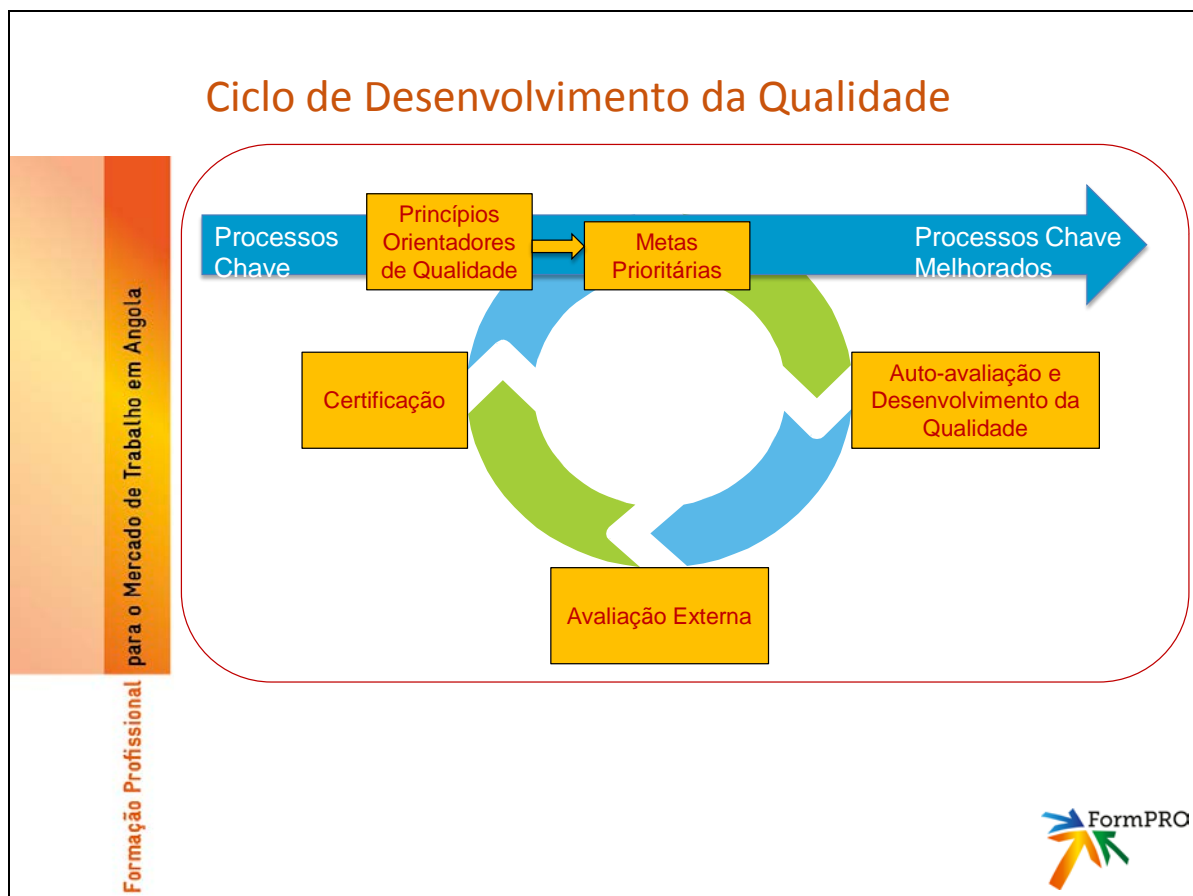
Outros pré-requisitos facilitadores de iniciativas para a qualidade, a nível das entidades formadoras, incluem:

- **comprometimento** com o estabelecimento da gestão da qualidade na FP ao nível das entidades responsáveis (por exemplo, o INEFOP) e abertura em relação às suas implicações, como seja, a mudança cultural;
- **entendimento partilhado** sobre a importância, os benefícios e os resultados pretendidos inerentes ao processo da melhoria da qualidade (particularmente no que se refere às entidades formadoras);
- **um roteiro** sobre como estabelecer uma gestão da qualidade funcional nos diversos níveis da FP;
- a criação de **condições quadro propícias** para a tomada de iniciativas (piloto) em prol da qualidade ao nível das entidades formadoras (por exemplo, mandato para implementar a melhoria contínua da qualidade com base na (auto-) avaliação, aprendizagem e desenvolvimento, vontade de apoiar entidades formadoras)
- vontade de **apoiar** as iniciativas das entidades formadoras em prol da qualidade.

### 3.2.1.2 Melhoria contínua da Qualidade com base na (Auto-) Avaliação, Aprendizagem e Desenvolvimento

#### Abordagem

**Em contextos de pós-guerra ou de crise**, onde o nível absoluto da qualidade da prestação de FP normalmente ainda é relativamente baixo (por exemplo, devido à destruição das infra-estruturas, escassez de pessoal qualificado, etc.), **parece recomendável** colocar o foco numa **abordagem de melhoria contínua da qualidade com base na (auto-)avaliação, na aprendizagem e no desenvolvimento**. O Quadro 4, ilustra, de forma exemplar, uma abordagem desse tipo.



**Quadro 4:** Exemplo de um ciclo de desenvolvimento contínuo da qualidade

O ponto de partida é o desenvolvimento de **princípios orientadores de qualidade** pela gestão das instituições de FP, com o envolvimento de todos os actores chave (em inglês: stakeholder). Esses princípios descrevem a filosofia e a abordagem geral rumo à qualidade como um quadro geral acordado por concertação. No seu centro encontra-se a promessa de qualidade da entidade formadora aos seus actores chave.

Os princípios orientadores de qualidade visam dois objectivos principais:

- Enunciar os acordos sobre a promessa de qualidade da instituição específica de FP;
- Fornecer direcção e orientação no que respeita à melhoria contínua da qualidade da instituição específica de FP.

A fim de manter o processo viável e implementável, aumentando pois as probabilidades de sucesso, é fortemente recomendável que o **foco seja colocado em metas prioritárias seleccionadas para melhorar a qualidade** em cada entidade formadora de uma vez. De acordo com a experiência, **o alcance de resultados dentro de um período restrito de tempo (“efeitos rápidos”) contribui substancialmente para o comprometimento e a motivação** em relação à melhoria contínua da qualidade. Como base para a identificação de áreas/metaprioritárias para a melhoria da qualidade, a entidade formadora deve realizar uma **análise situacional** como **auto-avaliação** (utilizando, por exemplo, o instrumento de análise FOFA, tal como mostra o Quadro 5). Um critério fundamental para a selecção de áreas/metaprioritárias é o **potencial ou o efeito de alavanca no que toca à melhoria da**



**qualidade**, o qual está intimamente relacionado com o desenvolvimento dos pontos fortes e a superação dos principais pontos fracos, utilizando oportunidades identificadas.

<b>Análise FOFA da Instituição de FP</b>	
Pontos Fortes:	Pontos Fracos:
Oportunidades:	Ameaças:

**Quadro 5:** Modelo para realizar a análise FOFA

O segundo passo da **auto-avaliação** centra-se na realização de um balanço interno detalhado relativo às áreas prioritárias para a melhoria da qualidade seleccionadas. Com base nos resultados da auto-avaliação, o subsequente **desenvolvimento da qualidade** inclui a definição, o planeamento e follow-up (por exemplo, através da medição e reflexão) referentes à implementação de medidas viáveis e específicas direccionadas para a melhoria da qualidade nas respectivas áreas prioritárias da qualidade. A auto-avaliação deverá ser efectuada em intervalos regulares, por exemplo, uma vez por ano.

**A avaliação externa** é realizada por uma equipa (independente) de avaliadores externos (por exemplo, de 3 em 3 anos). Externa significa, antes de mais, que não provem da própria entidade formadora que deve ser avaliada externamente. A avaliação externa abrange tanto elementos quantitativos - por exemplo, o nível de qualidade atingido -, como aspectos qualitativos fundamentais para o sucesso da melhoria da qualidade e deve centrar-se nos seguintes pontos cruciais:

- O sistema de GQ é aplicado pela instituição particular de FP em conformidade com as regras, os regulamentos, as orientações e as expectativas gerais definidas pela entidade responsável?
- O sistema de GQ estabelecido está em funcionamento e a sua aplicação tem como resultado uma melhoria contínua da qualidade?
- Prestação de serviços de aconselhamento às instituições de FP tendo em vista o desenvolvimento e a melhoria do sistema de GQ;
- Avaliação da percepção de responsabilização da gestão da FP.

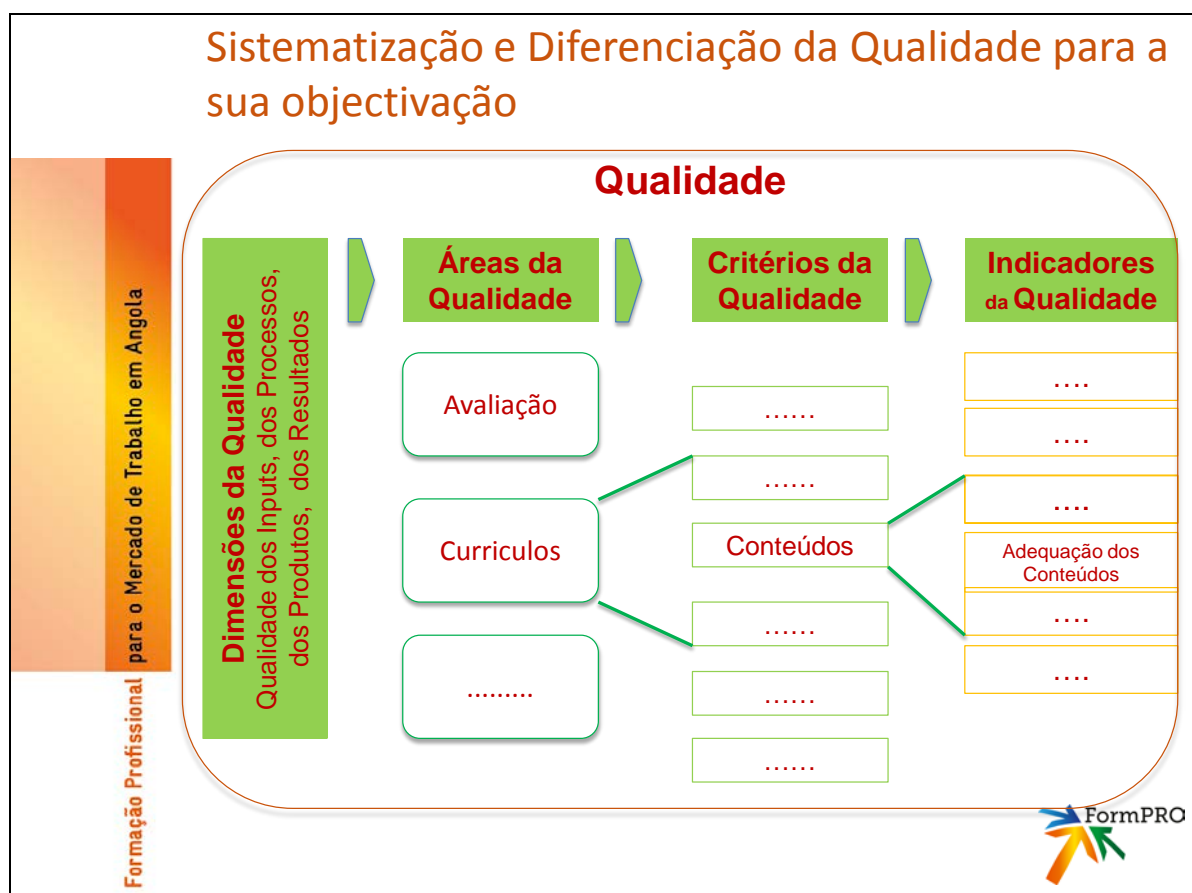
De modo geral, **a certificação** é voluntária. Porém, a experiência mostra que a certificação por um organismo reconhecido, com base numa avaliação externa bem sucedida, frequentemente contribui para a (boa) reputação de uma instituição de FP.

### **Objectivar a Qualidade como base para a Melhoria contínua da Qualidade**

Tendo em vista a melhoria contínua da qualidade, é **fundamental sistematizar e diferenciar a qualidade, a fim de a objectivar**. A sistematização e a diferenciação da qualidade

como esquematizado no Quadro 6 é um processo que deve ser iniciado partindo do geral para o particular.

A qualidade é diferenciada em **dimensões da qualidade** distintas, cada uma das quais é depois descrita mais detalhadamente através de **áreas da qualidade** relevantes relacionadas. Cada área de qualidade é por sua vez especificada através de um conjunto de **critérios de qualidade** e **dos indicadores de qualidade subjacentes**. Os indicadores de qualidade podem ser qualitativos e/ou quantitativos, sendo, geralmente, também especificadas **as respectivas fontes de verificação** a fim de facilitar uma gestão eficiente da qualidade.



**Quadro 6:** Sistematizar e diferenciar a qualidade para a objectivar

É recomendável utilizar **como referencial abordagens de gestão da qualidade já existentes**, quando se procede à definição das áreas da qualidade, de critérios de qualidade relacionados e indicadores de qualidade subjacentes, no processo de desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ao nível das instituições de FP. Nesse sentido, as abordagens de gestão da qualidade que se centram mais especificamente no ensino e na formação são, geralmente, mais apropriadas do que as abordagens de gestão da qualidade mais genéricas. No entanto, é necessário realizar uma **reflexão sobre as abordagens de boas práticas existentes e sobre a sua possível adaptação ao contexto e às necessidades específicas**.

Os Quadros 7 e 8 apresentam as áreas da qualidade definidas pelo *Quadro Comum Europeu de Garantia da Qualidade para a FP (QCGQ)* e pela *Qualidade por meio da Avaliação e Desenvolvimento (QAD)*. Uma comparação entre ambos revela que existem similaridades, mas que a forma como estão agregados é ligeiramente diferente.


Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola

## Áreas de Qualidade do Quadro Comum Europeu de Garantia da Qualidade da FP (QCGQ)

---

<b>Área de Qualidade 1:</b>	<b>Currículos</b>
<b>Área de Qualidade 2:</b>	<b>Aprendizagem e ensino</b>
<b>Área de Qualidade 3:</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Área de Qualidade 4:</b>	<b>Resultados e benefícios da aprendizagem</b>
<b>Área de Qualidade 5:</b>	<b>Ambiente social, acesso e diversidade</b>
<b>Área de Qualidade 6:</b>	<b>Gestão e administração</b>
<b>Área de Qualidade 7:</b>	<b>Ética institucional e planeamento estratégico</b>
<b>Área de Qualidade 8:</b>	<b>Infra-estrutura e recursos financeiros</b>
<b>Área de Qualidade 9:</b>	<b>Colocação, recrutamento e desenvolvimento do pessoal</b>
<b>Área de Qualidade 10:</b>	<b>Condições de trabalho do pessoal</b>
<b>Área de Qualidade 11:</b>	<b>Relações externas e internacionalização</b>
<b>Área de Qualidade 12:</b>	<b>Participação e interações sociais</b>
<b>Área de Qualidade 13:</b>	<b>Perspectiva do género</b>
<b>Área de Qualidade 14:</b>	<b>Gestão e avaliação da qualidade</b>

*Cada área de qualidade é especificada mais concretamente através de critérios relacionados, exemplos de indicadores e fontes de verificação*




**Quadro 7:** Áreas da Qualidade definidas na abordagem QCGQ

## Áreas de Qualidade da Abordagem “Qualidade por meio de Avaliação e Desenvolvimento” (QAD)

Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola	Área de Qualidade 1:	Condições-quadro e disposições estratégicas
	Área de Qualidade 2:	Pessoal e situação / condições estruturais
	Área de Qualidade 3:	Recursos materiais e financeiros
	Área de Qualidade 4:	Liderança
	Área de Qualidade 5:	Organização da escola e administração escolar
	Área de Qualidade 6:	Colaboração entre o pessoal formador
	Área de Qualidade 7:	Modalidades de ensino e aprendizagem
	Área de Qualidade 8:	Relações sociais
	Área de Qualidade 9:	Avaliação
	Área de Qualidade 10:	Satisfação dos beneficiários
	Área de Qualidade 11:	Resultados de aprendizagem e socialização
	Área de Qualidade 12:	Sucesso escolar e profissional
	Área de Qualidade 13:	Condução dos processos de qualidade por parte da gestão da escola
	Área de Qualidade 14:	Implementação de feedback individual e desenvolvimento da qualidade individual
	Área de Qualidade 15:	Implementação de avaliação escolar e de processos de desenvolvimento escolar

*Cada área de qualidade é especificada mais concretamente através de critérios relacionados, exemplos de indicadores e fontes de verificação*



**Quadro 8:** Áreas de Qualidade definidas na abordagem QAD

Para cada uma das áreas da qualidade que foram mutuamente acordadas e posteriormente aprovadas pelo organismo responsável, devem ser desenvolvidos **critérios de qualidade** adequados. No entanto, para que o processo se mantenha **viável e implementável** no seu todo, isso não tem necessariamente que ser efectuado de uma só vez. A formulação de critérios de qualidade deve ser iniciada mediante as áreas de qualidade relacionadas com as **metas prioritárias para a melhoria da qualidade**. Como ponto de partida, os indicadores da qualidade das abordagens internacionais de referência podem servir de orientação. No âmbito da reflexão sobre estes critérios de qualidade, tendo em vista a sua adaptação e o desenvolvimento de um conjunto adequado de critérios de qualidade próprios, poderá ser útil responder às seguintes questões orientadoras:

- Que critério de qualidade da abordagem de referência considera importante para o seu contexto específico?
- Que critérios de qualidade da abordagem de referência considera que são menos importantes para o seu contexto específico?
- Faltam ainda outros critérios para descrever claramente a respectiva área de qualidade?

O último passo deverá ser a especificação de cada critério de qualidade através de **indicadores de qualidade** apropriados. O Quadro 9 mostra um exemplo de critérios de qualidade e exemplos de indicadores de qualidade relacionados definidos por uma abordagem de referência internacional (QAD).

<b>Área de Qualidade 3 (QCGQ): Avaliação</b>			
<b>Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola</b>	<b>Critérios</b>	<b>Exemplos de indicadores</b> (não estipulados, os indicadores propostos podem ser alterados)	<b>Fontes de verificação</b>
	<b>Conceito de Avaliação</b>	<b>Qualidade do conceito de avaliação:</b> A instituição adota um conceito de teste e avaliação coerente. <b>Avaliação formativa:</b> O processo de ensino também inclui uma avaliação de desempenho formativa (i.e. um análise da situação de cada aluno no decorrer da sua aprendizagem, sem consequências a nível das notas)	Política e procedimentos de avaliação; instrumentos de avaliação; critérios de avaliação de notas; entrevistas
	<b>Função da avaliação nos processos de ensino e aprendizagem</b>	<b>Controlo sistemático de sucesso:</b> O processo de ensino inclui o controlo sistemático de sucesso, visando assegurar uma percepção diferenciada sobre as aptidões dos alunos	Política e procedimentos de avaliação; entrevistas a professores/formadores e a alunos/formandos; trabalho avaliado
	<b>Atribuição de notas</b>	<b>Transparência:</b> A avaliação e os sistemas de classificação são transparentes para os alunos. Os alunos são informados sobre os critérios de avaliação usados pelos professores/formadores. <b>Avaliação justa do desempenho:</b> Os professores/formadores procuram saber se os alunos/formandos consideram a avaliação do seu desempenho justa e adequada. Um feedback negativo conduz ao aperfeiçoamento do procedimento de avaliação.	Política e procedimentos de avaliação; entrevistas a professores / formadores e a alunos / formandos; trabalho avaliado
	<b>Exame final</b>	<b>Exame final:</b> A instituição tem um sistema de exame final transparente. <b>Sistema de aviso prévio:</b> Um sistema de informação que alerta os alunos/formandos sobre um possível insucesso no exame final. <b>Análise de insucesso:</b> Os insucessos (especialmente no exame final) são analisados para apurar possíveis razões e medidas adequadas de aperfeiçoamento,	Política e procedimentos de avaliação; entrevistas a professores /formadores e a alunos/formandos



**Quadro 9:** Exemplo de critérios de qualidade e indicadores relacionados definidos pela abordagem QAD

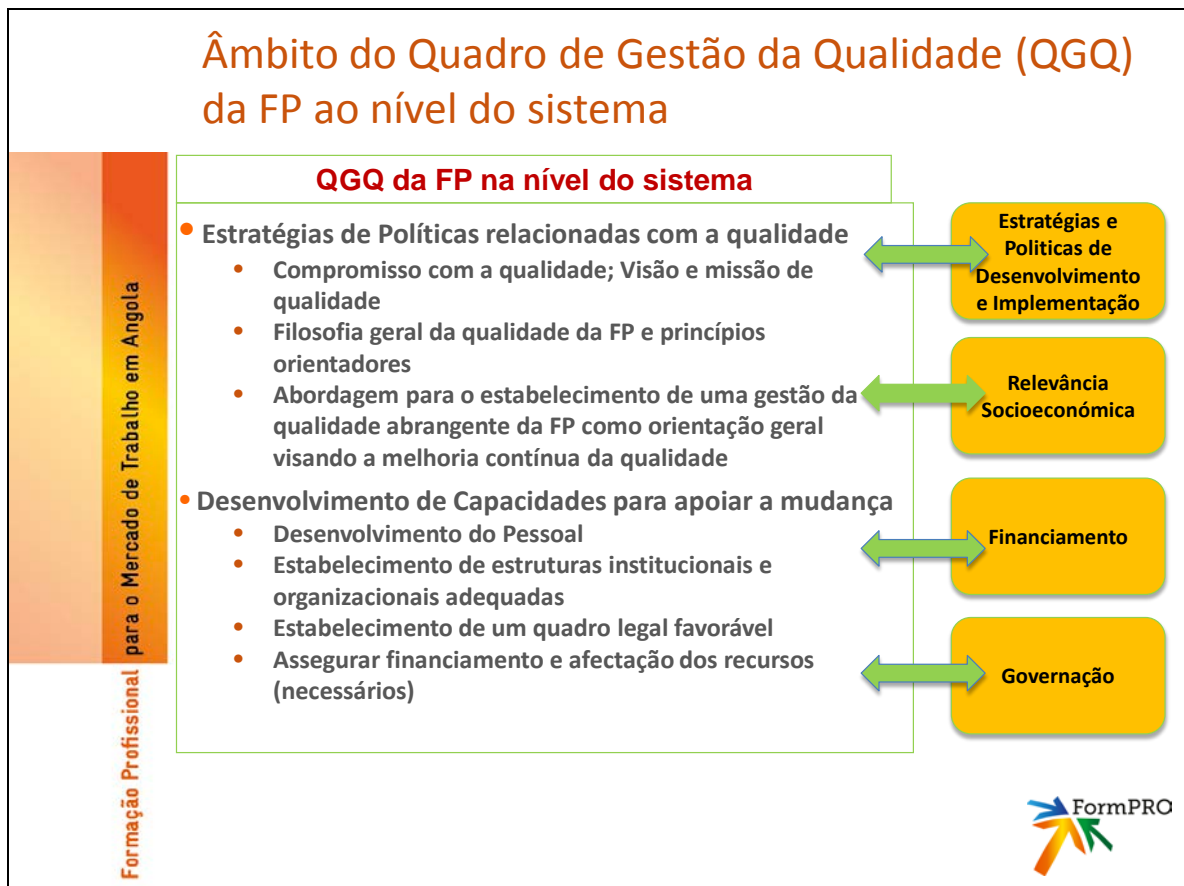
### 3.2.2 Quadro de Gestão da Qualidade (QGQ) na FP

A principal finalidade do QGQ na FP é a criação de um quadro favorável para garantir e melhorar continuamente a qualidade da FP.

Tal como mostra o Quadro 10, os principais elementos do QGQ na FP são:

- **estratégias e políticas** relacionadas com a qualidade na FP, providenciando direção e orientação;
- **desenvolvimento de capacidades** para o apoio à mudança rumo à melhoria contínua da qualidade.

No processo da **concepção inicial e no desenvolvimento posterior** contínuo do QGQ para a FP, é **imperioso ter em conta as interfaces e interdependências com outras áreas relevantes para as estratégias da FP** (desenvolvimento e implementação da estratégia e política, relevância socioeconómica, financiamento e governação).



**Quadro 10:** Âmbito do Quadro de Gestão da Qualidade na FP

### 3.2.2.1 Estratégias e políticas relacionadas com a Qualidade na FP

#### Considerações Gerais

O primeiro passo importante no que toca às estratégias e políticas relacionadas com a qualidade na FP é a tomada de uma **decisão informada** ao abordar a qualidade como um assunto essencial no contexto da reforma da FP, para apoiar objectivos estratégicos tais como a orientação para a procura, a descentralização e a atribuição de maior autonomia operacional às instituições de FP a nível da prestação.

O desenvolvimento de um **entendimento partilhado** sobre a importância, os benefícios e os resultados que se pretendem atingir ao enveredar pelo caminho rumo à qualidade é outro passo inicial importante. A elaboração de uma **visão e missão** em matéria de **qualidade** da FP proporciona uma orientação geral.

Partindo dessa base, é recomendável desenvolver uma **abordagem conceptual** adequada e elaborar um **roteiro** para o estabelecimento de uma gestão da qualidade abrangente na FP. Isso incluiria por exemplo:

- fazer uma **análise situacional** sobre a situação existente no que concerne à qualidade na FP;
- identificar **os actores chave** e esclarecer a melhor forma de **as envolver**;
- elaborar as **expectativas e/ou exigências específicas relativas à qualidade e à gestão da qualidade na FP** e formular critérios relacionados como base para aprofundar a análise e concepção;
- analisar e aprender a partir de **exemplos de boas práticas**;
- comparar diferentes Abordagens de Gestão da Qualidade e seleccionar as que forem apropriadas como **modelos de referência** centrais;
- formular uma **filosofia geral da qualidade**;
- delinear uma **abordagem conceptual** adequada para uma gestão da qualidade abrangente na FP em consonância com a filosofia de qualidade, o contexto específico, as exigências etc.;
- elaborar um **roteiro adequado para a implementação** (por exemplo, baseado numa abordagem piloto com instituições de FP seleccionadas)
- fazer o planeamento dos recursos e das **medidas de desenvolvimento de capacidades necessários**;
- estabelecer **estruturas e procedimentos** adequados de **condução e gestão** para a implementação (por exemplo, comité de direcção, monitoria e avaliação, etc.)
- planear uma **gestão da mudança** adequada (tendo em conta que, em geral, é necessária uma substancial **mudança cultural** no sentido da qualidade, caracterizada por transparência, aprendizagem e feed-back, responsabilidade individual e o foco na melhoria da qualidade dos serviços prestados, de acordo com a promessa de qualidade da entidade formadora).

### **Normalização, Acreditação, Avaliação e Certificação**

**A Normalização, Acreditação, Avaliação e Certificação** são elementos chave largamente referidos como componentes do Quadro de Gestão da Qualidade (QGQ) da FP. O Quadro 11 sintetiza as respectivas definições.



**Quadro 11:** Normalização, Acreditação, Avaliação e Certificação - Visão geral

No âmbito da FP, uma área importante no que toca à normalização é a do **resultado esperado** da FP, em termos de resultados de aprendizagem e qualificações, de acordo com as necessidades e exigências dos beneficiários. Porém, não existe um modo uniforme de descrever e desenvolver essas normas, sendo as mais comuns os **padrões profissionais, normas em matéria de capacidades, de competências e de currículo**. Para o desenvolvimento dessas normas é frequente utilizarem-se métodos como o **Develop A Curriculum (DACUM)** ou a **Análise Funcional (AF)**. Embora as referidas normas e métodos difiram em muitos aspectos, elas têm algo em comum, nomeadamente, o facto de todos considerarem o **envolvimento dos actores chave no processo de elaboração das normas como um factor chave de sucesso**.

No campo do ensino e da formação, o termo acreditação é muitas vezes usado com um significado diferente daquele que consta no Quadro 11, por exemplo, relacionando a acreditação com programas do ensino universitário.

A **razão principal** para instituir a Normalização, Acreditação, Avaliação e Certificação na FP é dispor de um quadro coerente favorável para garantir a qualidade, que visa contribuir, entre outros, para:

- dar **orientação**;
- criar **transparência**;
- criar **confiança** nos actores chave quanto à qualidade nas diferentes dimensões da qualidade e áreas de qualidade, assim como nos respectivos certificados;



- **comparabilidade;**
- **conectividade** regional e internacional;
- **mobilidade;**
- **Responsabilização.**

### 3.2.2.2 Desenvolvimento de Capacidades para apoiar a mudança

#### **Factor Chave de Sucesso: Pessoal**

**A Qualidade é criada por pessoas competentes e motivadas que estão empenhadas na qualidade.** Como tal, o **desenvolvimento do quadro de pessoal e condições de trabalho motivadoras** desempenham um papel vital no que toca à qualidade.

O desenvolvimento do pessoal deve abranger:

- todas as categorias de pessoal, em todos os níveis;
- **informação e comunicação** (contínua) relativa à abordagem e respectivas iniciativas rumo à qualidade;
- **formação** em temas técnicos e de gestão relacionados com a qualidade e a gestão da qualidade;
- **coaching** (treinamento individual) no que concerne a questões relacionadas com o estabelecimento e a implementação de um Quadro de Gestão da Qualidade (QGQ) abrangente da FP e Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) ao nível das entidades formadoras (por exemplo, através de multiplicadores para a gestão da qualidade, abordagens entre pares (peer to peer), etc.);
- **mudança cultural e organizacional.**

As condições de trabalho motivadoras abrangem diferentes aspectos, que vão desde lidar adequadamente com a carga adicional de trabalho resultante do empenhamento em iniciativas em prol da qualidade até ao reconhecimento pelos esforços e pelas contribuições individuais em matéria de melhoria da qualidade.

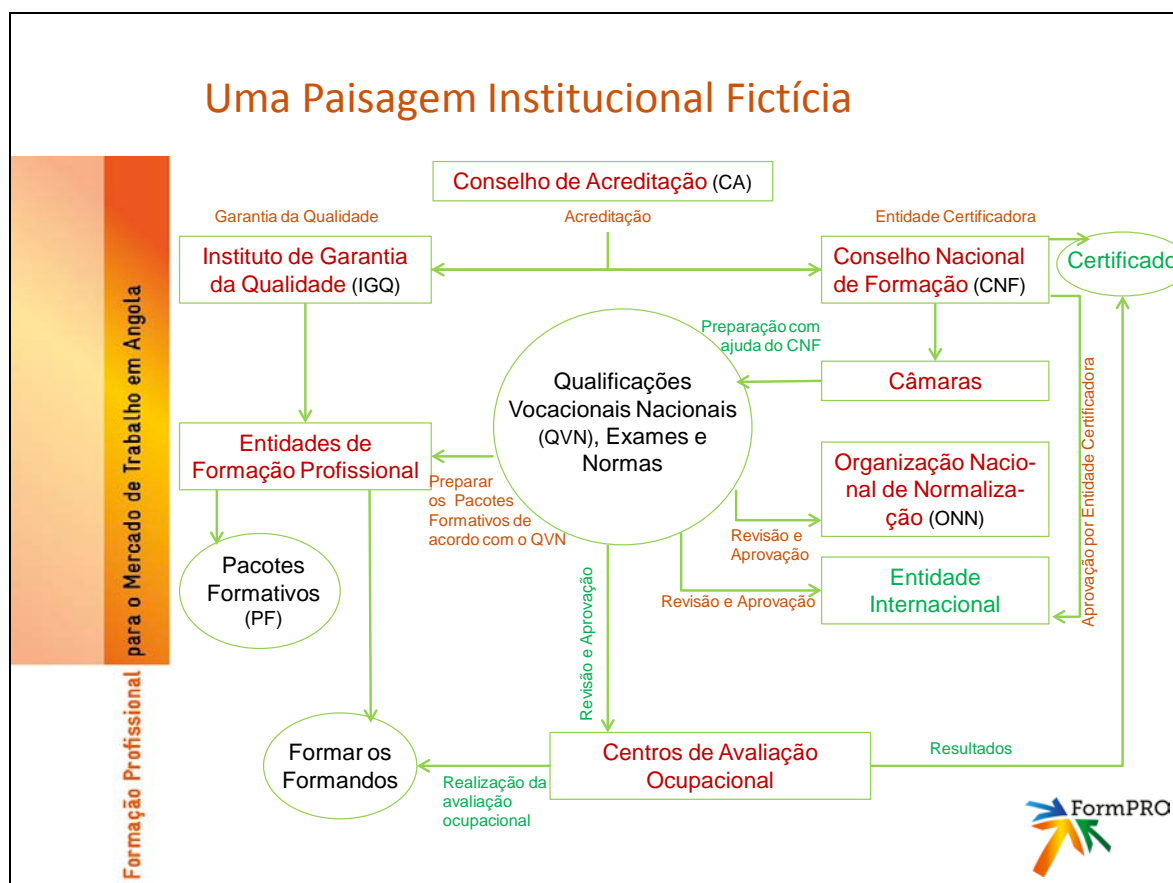
#### **Estruturas institucionais e organizacionais**

A fim de facilitar a gestão pela qualidade, são necessárias **estruturas institucionais e organizacionais adequadas**, entre as quais as estruturas institucionais e organizacionais

- no seio de uma entidade formadora,
- para a condução e gestão da qualidade ao nível das instituições responsáveis de FP (tal como, por exemplo, o INEFOP em Angola)
- para o estabelecimento de normas, avaliação (externa), acreditação e certificação.

Porém, o grande desafio que se coloca é o de manter as estruturas institucionais e organizacionais **viáveis e tão “enxutas” (eficazes) quanto possível**, tendo em conta, por exem-

plo, as capacidades (já existentes e potenciais), os recursos financeiros e os horizontes temporais. O Quadro 12 mostra uma paisagem institucional fictícia, que integra os diversos elementos que fazem parte do discurso geral sobre a gestão da qualidade, como a normalização, avaliação e certificação.



**Quadro 12:** Uma paisagem institucional fictícia

Embora a paisagem aqui representada possa ser considerada óptima em termos da sua lógica e consistência teórica, ela é também um exemplo de uma extrema complexidade. Como tal, a tentativa de implementar com sucesso uma paisagem deste tipo envolveria enormes riscos, já que absorveria muitas capacidades, exigiria recursos financeiros substanciais, e, provavelmente, levaria bastante tempo.

### **Quadro Legal**

Em geral, para se iniciar o caminho rumo à qualidade através de iniciativas piloto, não são necessárias decisões de largo alcance relativas ao quadro legal a nível da própria legislação. Pelo contrário, essas iniciativas podem ser empreendidas com base em decretos e/ou regras e regulamentos para a implementação (piloto). Porém, a transição para um funcionamento regular e institucionalizado de QGQ e SGQ da FP ao nível das entidades formadoras da FP irá, provavelmente, requerer novas disposições legais.

## 4 Referências Bibliográficas

[http://www.unevoc.unesco.org/tvetipedia.0.html?&tx\\_drwiki\\_pi1%5Bkeyword%5D=Qualidade%20assurance%20in%20TVET](http://www.unevoc.unesco.org/tvetipedia.0.html?&tx_drwiki_pi1%5Bkeyword%5D=Qualidade%20assurance%20in%20TVET) Quality Assurance in TVET - TVETipedia (UNEVOC)

[http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc1134\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc1134_en.htm) European Commission / Education and Training: Quality assurance in vocational education and training

[http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5168\\_3a.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5168_3a.pdf) Cedefop: Fundamentals of a common quality assurance framework (CQAF) for VET in Europe

<http://www.iaea2010.com/fullpaper/408.pdf> A Comparison of Quality Management Approaches for the Training and Vocational Sector in Seven Countries

<http://www.q2e.ch/downloads.cfm> Documents on the Q2E approach (German language)

[http://www.artset-lqw.de/cms/fileadmin/user\\_upload/Service\\_Allgemeines/LQW\\_3\\_Guidelines\\_English\\_.pdf](http://www.artset-lqw.de/cms/fileadmin/user_upload/Service_Allgemeines/LQW_3_Guidelines_English_.pdf) Learner-Oriented Quality Certification for Further Education Organisations – Guidelines

<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-748.pdf> Learner-Oriented Quality Management in continuing learning

[http://www.oph.fi/english/sources\\_of\\_information/projects/qualidade\\_in\\_vet\\_schools/about\\_qualidade\\_management](http://www.oph.fi/english/sources_of_information/projects/qualidade_in_vet_schools/about_qualidade_management) The Finnish Board of National Education – About quality management (reference to four countries)

<http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx> European Foundation for Quality Management: Information on the EFQM-Excellence Model

Sallis, E.: Total Quality Management in Education, Third Edition. London 2005

[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/qualidade\\_management.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/qualidade_management.htm) International Standardisation Organisation (ISO): Information on ISO 9000 - Quality Management

[http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079934475/Edu\\_Qualidade\\_Economic\\_Growth.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079934475/Edu_Qualidade_Economic_Growth.pdf) The World Bank: Education Quality and Economic Growth









FormPRO - Formação Profissional  
para o Mercado de Trabalho em Angola

Deutsche Gesellschaft für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GIZ-FormPRO  
Rua Luther King 143/145  
Luanda  
Angola