



# **Garantia da Qualidade nas Modalidades de Dupla Certificação**

-

## **Um Guião para Operadores de Educação e Formação Profissional**

**MAIO 2015**

**Maria Emília Galvão**

## Nota prévia

O presente documento ***Garantia da Qualidade nas Modalidades de Dupla Certificação - Um Guião para Operadores de Educação e Formação Profissional*** foi elaborado a partir dos materiais de apoio à implementação da *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Junho de 2009, sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais* [Jornal Oficial C 155 de 8.7.2009]<sup>1</sup>, que foram produzidos pelos diferentes grupos de trabalho da ***Rede europeia para a garantia da qualidade no ensino e formação profissionais (Rede EQAVET)***<sup>2</sup>, constituída pelos representantes dos Estados-membro da União Europeia, e de que Portugal faz parte. Os materiais aqui utilizados foram produzidos entre 2009 e 2013, em língua inglesa, e estão disponíveis no portal da ***Rede EQAVET*** em <http://www.eqavet.eu/gns/home.aspx>.

Contudo, e embora se baseie nos resultados dos grupos de trabalho da ***Rede EQAVET***, o presente guião foi especificamente preparado para o contexto português. Assim sendo, procurou-se, por um lado, adaptar e reorganizar os materiais mais relevantes que estão disponíveis *online* e, por outro lado, expandiram-se determinados conteúdos que se consideraram úteis para a exploração das questões da garantia da qualidade nas modalidades de dupla certificação por parte dos utilizadores deste guião.

Maria Emília Galvão

---

<sup>1</sup> Recomendação disponível em [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708(01)&from=EN)

<sup>2</sup> A Rede EQAVET foi criada em resposta ao disposto na *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (2009)* e constitui-se como uma “comunidade de práticas”.

## Sumário

Introdução: finalidade, âmbito de aplicação e público-alvo do guião . . . . .	4
1. O conceito de qualidade: da qualidade na indústria à qualidade na educação . . . . .	6
1.1 Da qualidade como <i>mimesis</i> à “qualidade total” . . . . .	6
1.2 O que é a “qualidade em educação”? . . . . .	9
1.3 Que fatores-chave contribuem para a garantia e melhoria da qualidade da Educação e Formação Profissional (EFP)? . . . . .	13
1.4 O que fazem os operadores nacionais para garantir e melhorar a qualidade na EFP? . . . . .	17
2. O contexto europeu: da <i>Estratégia de Lisboa</i> à <i>Estratégia Europa 2020</i> . . . . .	23
2.1 O <i>Processo de Copenhaga</i> : de Copenhaga a Bruges . . . . .	24
2.1.1 O que é o <i>Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (Quadro EQAVET)</i> ? . . . . .	26
2.1.2 As quatro componentes fundamentais do <i>Quadro EQAVET</i> : ciclo de qualidade, critérios de qualidade, descritores indicativos e indicadores de referência . . . . .	28
2.2 O <i>Quadro EQAVET</i> e outros instrumentos europeus: <i>Quadro Europeu de Qualificações (QE)</i> , <i>Europass</i> , <i>Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais (ECVET)</i> . . . . .	39
2.3 A participação portuguesa na <i>Rede EQAVET</i> . . . . .	41
3. O <i>Quadro EQAVET</i> : os instrumentos de operacionalização . . . . .	45
3.1 Os “Blocos de construção”: o que são e para que servem? . . . . .	45
3.1.1 Os Blocos EQAVET: seis áreas de intervenção na garantia e melhoria da qualidade da EFP . . . . .	46
3.2 Os descritores indicativos do <i>Quadro EQAVET</i> : como e quando utilizá-los? . . . . .	52
3.3 Os indicadores de qualidade do <i>Quadro EQAVET</i> : como e quando utilizá-los? . . . . .	59
3.4 A garantia da qualidade e a autoavaliação dos operadores de EFP . . . . .	62
3.4.1 A autoavaliação do operador de EFP: as quatro fases do ciclo de qualidade e os indicadores EQAVET . . . . .	63
4. A implementação do <i>Quadro EQAVET</i> a nível dos operadores de EFP . . . . .	94
4.1 Como implementar um modelo de garantia da qualidade da oferta de EFP alinhado com o <i>Quadro EQAVET</i> ? . . . . .	94
4.2 Metodologia para o alinhamento de modelos/mecanismos de garantia da qualidade da oferta de EFP com o <i>Quadro EQAVET</i> . . . . .	95

4.2.1 Módulo 1: Como iniciar o processo de alinhamento com o <i>Quadro EQAVET</i> ?	96
4.2.2 Módulo 2: Qual o “estado da arte” da garantia da qualidade da oferta do operador de EFP?	104
4.2.3 Módulo 3: Como definir um roteiro para preparar o processo de alinhamento com o <i>Quadro EQAVET</i> ?	110
4.2.4 Módulo 4: Como implementar um processo de alinhamento com o <i>Quadro EQAVET</i> ?	116
Lista de Ícones	122
Índice de Diagramas	123
Índice de Figuras	123
Índice de Matrizes	124
Índice de Quadros	124
Referências	126
Sítios na <i>Internet</i>	130

*Uma viagem de mil quilómetros começa com um único passo.*<sup>3</sup>

Lao Tzu (século VI A.C.)

## **Introdução: finalidade, âmbito de aplicação e público-alvo do guião**

A garantia da qualidade na área da educação e formação tem vindo a ganhar centralidade no panorama das políticas educativas em todo o mundo, nomeadamente no âmbito da União Europeia. A questão, não sendo nova, revestiu-se de particular acuidade nas últimas décadas do século XX, em função das mudanças provocadas pela alteração do paradigma económico, técnico, e sociocultural que se designou de “globalização”.

Neste contexto, a questão da garantia e melhoria da Educação e Formação Profissional (EFP)<sup>4</sup> ganhou relevo a nível europeu quando, às portas do século XXI, a Europa procurava caminhos para responder aos desafios da globalização e do envelhecimento da população. É assim que, em 2002, é lançado o **Processo de Copenhaga**<sup>5</sup> que se propôs desenvolver instrumentos e princípios comuns com o objetivo de promover a transparência e a qualidade de competências e qualificações que facilitassem a mobilidade de pessoas na perspetiva da plena realização do Mercado Comum. Um dos instrumentos criados foi o **Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e a Formação Profissionais (Quadro EQAVET)** através da Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Junho de 2009.

O presente guião tem o objetivo de apoiar os operadores portugueses de EFP a implementarem este modelo europeu de garantia da qualidade, quer **adotando-o** (se os operadores ainda não abordam a questão da garantia da qualidade de forma sistemática e contínua), quer **adaptando-o** (no caso de os operadores já utilizarem um outro modelo/mecanismo de garantia da qualidade).

Pretende, pois, acompanhar os utilizadores na exploração deste vasto território que é a garantia e melhoria da qualidade na EFP, partindo de uma breve incursão ao(s) conceito(s) de qualidade (Ponto 1), desbravando o caminho com a ajuda de uma bússola, o **Quadro EQAVET** no Ponto 2, (re)cartografando o território da garantia da

<sup>3</sup> Tradução livre da autora a partir da língua inglesa de um pensamento atribuído ao filósofo chinês Lao Tzu (século VI A.C.).

<sup>4</sup> Corresponde à designação em língua inglesa “*Vocational Education and Training*”, e respetivo acrónimo VET. Optou-se por esta designação por constar da definição de conceitos do Sistema Nacional de Qualificações (Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro), visando toda a formação que prepara para o exercício profissional, onde se incluem as modalidades de dupla certificação.

<sup>5</sup> Declaração de Copenhaga disponível em

[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/copenhagen-declaration\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/copenhagen-declaration_en.pdf)

qualidade da oferta de EFP através dos instrumentos de operacionalização que o **Quadro EQAVET** disponibiliza (Ponto 3) para, finalmente, concretizar a abordagem própria, seja criando um modelo alinhado ao modelo europeu, seja adaptando o modelo/mecanismo de garantia da qualidade existente, através do seu alinhamento com o **Quadro EQAVET** no Ponto 4.

Não sendo, nem uma viagem curta nem isenta de dificuldades (e até surpresas), será certamente uma viagem que valerá a pena iniciar e que um “diário de bordo” ajudará a visitar.

## 1. O conceito de qualidade: da qualidade na indústria à qualidade na educação

### 1.1 Da qualidade como *mimesis* à “qualidade total”

O conceito de “qualidade” é um conceito milenar que está inscrito na matriz filosófico-cultural do mundo ocidental. O conceito chega até nós através da filosofia grega, em particular da tradição platónica, que define qualidade como conformidade ao modelo (*mimesis*). No século XX, esta “qualidade mimética” foi recuperada pelos teóricos (americanos e japoneses) que lhe deram novos sentidos em função das mudanças políticas, sociais e económicas do pós-guerra. Assim, “qualidade” é definida como “melhoria contínua de processos” por Deming (1950), como “adequação à finalidade” por Juran (1954), como “controlo da qualidade total” por Feigenbaum (1951) ou como “conformidade com os requisitos” por Crosby (1979).

Contudo, foi no Japão, onde Deming e Juran trabalharam no rescaldo da II Grande Guerra Mundial, que se desenvolveu a Gestão da Qualidade Total<sup>7</sup>, uma filosofia de gestão das organizações centrada na qualidade (caracterizada por princípios, práticas e estratégias) que enfatiza a melhoria contínua da qualidade das organizações e encoraja o compromisso de todos os seus membros (do topo às bases) com vista a alcançarem o sucesso a longo prazo através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e da sociedade em geral. Esta abordagem foi inicialmente aplicada à produção da indústria automóvel japonesa, nomeadamente pela Toyota (daí o termo *Toyatismo*), mas viria a ganhar grande visibilidade no mundo ocidental onde, desde a década de 1980, tem sido extensivamente aplicada não só noutros setores industriais mas também no setor dos serviços (incluindo serviços públicos, p. ex. administrações públicas, serviços de saúde e serviços de educação).

No mundo ocidental, a Gestão da Qualidade Total emerge de uma longa evolução da qualidade que, como Daniel Garvin (1988)<sup>8</sup> argumenta, se concretiza em quatro fases distintas<sup>9</sup> (inspeção, controlo de qualidade, garantia da qualidade e gestão integrada da qualidade total) que apresentam características específicas como sintetizadas no Quadro 1. Embora, existam diferentes definições e modelos de Gestão da Qualidade Total, p. ex.

<sup>6</sup> Tradução pela autora da expressão, em língua inglesa, “*There must be a method to achieve an aim*”. In Deming, W. Edwards (1994). *The New Economics*.

<sup>7</sup> Geralmente conhecida pelo acrónimo inglês TQM (*Total Quality Management*).

<sup>8</sup> Garvin, David A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York: The Free Press.

<sup>9</sup> Refira-se que, embora o autor tenha tomado por base a indústria norte-americana, é possível transpor esta abordagem para outras regiões do mundo e/ou países mudando as respectivas datas de ocorrência.

os modelos normalizados de sistemas de gestão como o ISO 9001 (2008)<sup>10</sup> ou o Modelo de Excelência EFQM<sup>11</sup>, o facto é que esses modelos partilham elementos comuns, ou seja, todos consideram que a) o cliente é o foco e a força motora da filosofia de Gestão da Qualidade Total, b) é determinante o envolvimento dos gestores de topo e, c) são necessárias mudanças culturais e organizacionais para que a Gestão da Qualidade Total possa ter sucesso.

Em jeito de conclusão, parece poder dizer-se que, nas últimas décadas, o caminho em direção à “qualidade total” tem sido desbravado por muitos e diversos atores nas mais variadas áreas da atividade económico-social e em tempos diferenciados<sup>12</sup>.

E o que é a “qualidade em educação” e que caminho(s) têm sido percorrido(s)?

---

<sup>10</sup> ISO é o acrónimo, em língua inglesa, para *International Organization for Standardization*, uma organização não-governamental que congrega as organizações de padronização e normalização de cerca de 165 países em todo o mundo.

Disponível em <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

<sup>11</sup> EFQM é o acrónimo, em língua inglesa, para *European Foundation for Quality Management* que, actualmente, envolve cerca de 500 membros (firmas e organizações) em todo o mundo.

Disponível em <http://www.efqm.org/about-us/our-community/our-members>

<sup>12</sup> Na União Europeia, foi já no fim do século XX que a filosofia de Gestão da Qualidade Total foi adoptada pelas administrações públicas dos Estados-membro que contaram com um instrumento europeu de gestão da qualidade, comum a todos os países e desenvolvido com o apoio dos representantes das administrações nacionais - a *Estrutura Comum de Avaliação* - geralmente conhecida pelo acrónimo inglês CAF (*The Common Assessment Framework*).

FASES DA EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	PRINCIPAIS ELEMENTOS
<p><b>FASE DA INSPEÇÃO</b></p> <p>1.Contexto: fragmentação do processo produtivo em etapas a serem realizadas por diferentes operários (1920- 1930)</p> <p>2. Conceito de qualidade: adequação ao padrão</p>	<p>Enfatiza-se a deteção de defeitos no produto e a qualidade é definida como um “problema a ser resolvido”. A tarefa do departamento de inspeção na empresa é verificar o produto, unidade a unidade, a fim de aferir a conformidade ao modelo-padrão.</p>
<p><b>FASE DO CONTROLO DE QUALIDADE</b></p> <p>1.Contexto: aumento das quantidades e da complexidade da produção industrial (1930-1945)</p> <p>2. Conceito de qualidade: adequação ao uso</p>	<p>A principal característica desta fase é o controlo da produção. A qualidade é ainda definida como um “problema a ser resolvido” mas a função inspetiva é reduzida porque os departamentos de produção e de engenharia utilizam técnicas e instrumentos estatísticos.</p>
<p><b>FASE DA GARANTIA DA QUALIDADE</b></p> <p>1. Contexto: apoio americano à reestruturação da economia japonesa do pós– guerra (década de 1950)</p> <p>2. Conceito de qualidade: adequação de custo</p>	<p>Nesta fase, toda a organização é responsável pela prevenção de eventuais defeitos. Embora a qualidade seja ainda definida como um “problema a ser resolvido “ o enfoque é na prevenção de defeitos. Esta definição é mais abrangente do que nas fases anteriores porque se centra no “ciclo de melhoria”, ou seja, todos os processos devem ser continuamente estudados e planeados, as mudanças são implementadas e controladas e é feita uma avaliação dos resultados obtidos.</p>
<p><b>FASE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE</b></p> <p>1. Contexto: reacção do mundo ocidental, em particular dos EUA, à hegemonia japonesa; crise do petróleo (década de 1970)</p> <p>2. Conceito de qualidade: qualidade total, ou seja , a melhoria contínua de produtos e serviços para melhor responder às expectativas dos clientes/consumidores</p>	<p>A principal preocupação é o impacto estratégico e, assim, a qualidade é definida como uma “oportunidade competitiva”. O enfoque é no mercado e nas necessidades do consumidor. Caracteriza-se, em termos metodológicos, pelo planeamento estratégico, pelo estabelecimento de objetivos e pela mobilização de toda a organização no processo de gestão da qualidade.</p>

**Quadro 1 Fases da evolução do conceito de qualidade<sup>13</sup>**

<sup>13</sup> Adaptado de Garvin, David A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York: The Free Press.

## 1.2 O que é a “qualidade em educação”?

Para responder a esta questão, será necessário revisitar alguns dos conceitos, concepções e representações sobre o que é “qualidade em educação”<sup>14</sup>, tendo em conta que aqueles conceitos se têm alterado no tempo e no espaço, particularmente nas sociedades contemporâneas, que ecoam as profundas transformações em curso, resultantes do rápido desenvolvimento tecnológico e da globalização financeira, económica e cultural.

Desde a última década do século XX que o discurso sobre a “qualidade em educação” tem ocupado um espaço relevante no quadro das reformas educativas que têm vindo a ser realizadas em todo o mundo, nomeadamente no âmbito da União Europeia e dos seus Estados-membro. De facto, o reconhecimento, quer a nível da União Europeia, quer a nível de outras regiões do mundo (p. ex. Austrália) e de organizações internacionais (p. ex. UNESCO e OCDE), de que a EFP pode e deve contribuir para o desenvolvimento de sociedades cada vez mais inclusivas e sustentáveis, tem levado a que decisores políticos, investigadores, empregadores, profissionais de educação e formação e público em geral equacionem aspetos-chave deste setor como, e para citar apenas alguns exemplos, a) o papel da EFP numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida, b) a empregabilidade como fator estratégico para a modernização da EFP, c) a identificação das presentes e futuras necessidades de formação quer do mercado de trabalho quer dos indivíduos, d) o papel dos principais interessados (aprendentes, empregadores, operadores e profissionais), e mesmo e) o papel das tecnologias de informação e comunicação. Contudo, uma análise mais fina das expectativas que existem relativamente à EFP, particularmente na situação de crise global generalizada que se tem vivido desde 2008 e na perspetiva criada pela chamada “economia verde”, traz à ribalta questões estruturantes de que se destacam as questões da qualidade e do(s) modo(s) e modelo(s) para a gerir.

A expressão “qualidade em educação” convoca, contudo, uma variedade de interpretações que, em última análise, dependem da concepção que se tenha sobre o que os sistemas educativos devem proporcionar às sociedades em que se integram e que representam. Apesar do conceito de “qualidade em educação” parecer difícil de definir e poder ser vincadamente marcado pela subjectividade, e até mesmo por contradições derivadas da variedade de atores em presença (pais, professores, empregadores), existe uma vasta literatura que explora os vários significados.

---

<sup>14</sup> A expressão “qualidade em educação” é usada no texto em sentido amplo, abarcando pois, não só a educação *stricto sensu* mas “educação e formação” ou, no caso vertente, a “educação e formação profissional”.

Cheng (2001)<sup>15</sup>, por exemplo, aborda a questão da “qualidade em educação” através da metáfora “três ondas de reformas educativas” a nível mundial no período que decorre de 1970 até aos nossos dias (Quadro 2). Esta perspectiva constitui-se como um contributo significativo para se equacionar o fenómeno e pode, assim, servir de base à reflexão sobre a questão da garantia e melhoria da qualidade na EFP em Portugal, nomeadamente saber a) o que se entende por garantia e melhoria da qualidade neste sistema e b) o que fazer para, não só garantir essa qualidade, mas também melhorá-la. De facto, uma análise (mesmo que superficial) desta taxonomia revela que ela enfatiza um *continuum* em que a “qualidade futura “ é definida como “a educação que é relevante para as necessidades futuras do indivíduo, a comunidade de que faz parte e a sociedade em geral”, abarcando uma multiplicidade de dimensões (técnico-económicas, humanístico-sociais, políticas, culturais e educativas).

---

<sup>15</sup> Cheng, Y., C. (2001). *Paradigm shifts in quality improvement in education: three waves for the future*. Speech presented at the International Forum on Quality Education for the 21st century, Beijing, co-organised by UNESCO- PROAP, National Commission for UNESCO of Ministry of Education and National Institute of Educational Research, China.

Disponível em <https://home.ied.edu.hk/~yccheng/doc/speeches/12-15jun01.pdf>

DIMENSÕES DA QUALIDADE	PARADIGMA DA 1ª ONDA DE REFORMAS ANOS 1970	PARADIGMA DA 2ª ONDA DE REFORMAS ANOS 1990	PARADIGMA DA 3ª ONDA DE REFORMAS ANOS 2000
<b>Conceção da qualidade em educação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Qualidade interna:</b> definida como a eficácia em alcançar os objetivos estabelecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Qualidade de interface:</b> definida como a satisfação das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) quanto aos serviços educativos, incluindo o processo e os resultados de aprendizagem; reponsabilidade e prestação de contas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Qualidade futura:</b> definida como a educação que é relevante para as necessidades futuras do indivíduo, a comunidade de que faz parte e a sociedade em geral.</li> </ul>
<b>Garantia da qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Garantia da qualidade interna:</b> melhorar o ambiente interno e os processos para que a eficácia do processo de aprendizagem/ensino possa ser assegurada e os objetivos estabelecidos serem alcançados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Garantia da qualidade:</b> assegurar serviços educativos que satisfaçam as necessidades das partes interessadas (<i>stakeholders</i>); reponsabilidade e prestação de contas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Garantia da qualidade futura:</b> assegurar a relevância dos objetivos, conteúdos, práticas e resultados ao futuro das novas gerações numa nova era de globalização, tecnologia de informação e economia baseada no conhecimento.</li> </ul>
<b>Principal abordagem/ modelo de garantia da qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Abordagens</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Abordagem que se focaliza na qualidade de componentes específicas individualmente consideradas, p. ex. a melhoria do ensino, a melhoria das aprendizagens, a melhoria do currículo, a melhoria da avaliação, a melhoria da gestão escolar, a melhoria da formação e desenvolvimento profissional dos docentes;</li> <li>b) Abordagem que privilegia a qualidade das relações entre as diferentes componentes.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Modelos de interface</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Modelo de recursos:</b> o modelo assume que são necessários escassos recursos de qualidade para que as instituições educativas atinjam diversos objetivos e ofereçam serviços de qualidade num curto espaço de tempo;</li> <li>b) <b>Modelo de satisfação:</b> o modelo assume que a satisfação dos atores estratégicos para a instituição educativa é crucial para a sobrevivência da instituição na comunidade em que se integra;</li> <li>c) <b>Modelo de legitimação:</b> o modelo assume que as instituições educativas têm que ter o apoio da comunidade em que se integram, criar uma boa imagem pública e demonstrar que são responsáveis.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Relevância para as novas funções da escola</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) funções técnico-económicas;</li> <li>b) funções humanístico-sociais;</li> <li>c) funções políticas;</li> <li>d) funções culturais;</li> <li>e) funções educativas.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Modelos</b></li> <li>a) Modelo baseado em objetivos e especificações, p. ex. metas e indicadores;</li> <li>b) Modelo baseado em processos, isto é, processo de gestão, processo de ensino e processo de aprendizagem.</li> </ul>	<p><b>d) Modelo de aprendizagem organizacional:</b> o modelo assume que a qualidade em educação é um conceito dinâmico que envolve a melhoria contínua e o desenvolvimento dos atores, das práticas, dos processos e resultados de uma instituição educativa;</p> <p><b>e) Modelo de gestão da qualidade total:</b> o modelo define a qualidade em educação como um conjunto de elementos (<i>input-process-output</i>) da instituição educativa que fornece serviços que satisfazem completamente quer as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) internas quer externas indo ao encontro das suas expectativas, explícitas e implícitas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Relevância para o paradigma de educação</b></li> <li>a) desenvolvimento de múltiplas inteligências contextualizadas;</li> <li>b) “triplização da educação”<sup>16</sup> : globalização, localização e individualização.</li> </ul>
<b>Enquadramento temporal da garantia da qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Orientação de curto prazo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Orientação de médio prazo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Orientação de longo prazo</b></li> </ul>

**Quadro 2 Os três paradigmas da garantia da qualidade em educação<sup>17</sup>**

<sup>16</sup> Tradução livre da autora para o conceito “*triplization in education*” introduzido por Cheng, Y.C.

<sup>17</sup> Adaptado de *Table 7: Three Different Paradigms of Quality Assurance in Education*. In Cheng, Y., C. (2001). *Paradigm shifts in quality improvement in education: three waves for the future*. Speech presented at the International Forum on Quality Education for the 21st century, Beijing, co-organised by UNESCO- PROAP, National Commission for UNESCO of Ministry of Education and National Institute of Educational Research, China.

Disponível em <https://home.ied.edu.hk/~yccheng/doc/speeches/12-15jun01.pdf>

Esta interpretação da “qualidade em educação” pode constituir o ponto de partida e uma referência útil para a discussão que os operadores de EFP queiram promover porque, em última instância, a questão da qualidade na EFP equaciona a consecução de objetivos relativos a necessidades e expectativas dos principais *stakeholders*<sup>18</sup> envolvidos no processo (alunos, pais, operadores, profissionais de educação e formação, parceiros sociais) tendo em conta o respetivo contexto organizacional. Para agilizar essa discussão, sugere-se a utilização da seguinte definição que foi adaptada a partir da definição do CEDEFOP<sup>19</sup> (2011)<sup>20</sup>.



#### **A GARANTIA DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

**Atividades que envolvem 1) planejar, 2) implementar, 3) avaliar e 4) atuar para melhorar continuamente a qualidade na EFP. Estas atividades são desenvolvidas para garantir que a EFP cumpra os requisitos de qualidade dos diferentes *stakeholders*.**

##### **Notas:**

- A garantia da qualidade contribui para uma melhor correlação entre a oferta e a procura na EFP.
- A garantia da qualidade abrange o nível macro (nível do sistema educativo), o nível meso (nível do operador) e o nível micro (nível do processo de ensino/aprendizagem).

### **1.3 Que fatores-chave contribuem para a garantia e melhoria da qualidade da Educação e Formação Profissional (EFP)?**

No horizonte do futuro a longo prazo, a qualidade da EFP terá de ser uma “qualidade futura” porque é imperativo responder aos desafios que a “triplização” (Cheng, 2001) coloca, ou seja, como preparar os jovens para uma realidade económica, social,

<sup>18</sup> O termo *stakeholder* é utilizado neste guião para designar partes interessadas/atores envolvidas(os) na oferta de EFP e que podem incluir, por exemplo, alunos/formandos, professores/formadores, pais/encarregados de educação, parceiros sociais, autoridades nacionais/regionais/locais, meios de comunicação social, público em geral.

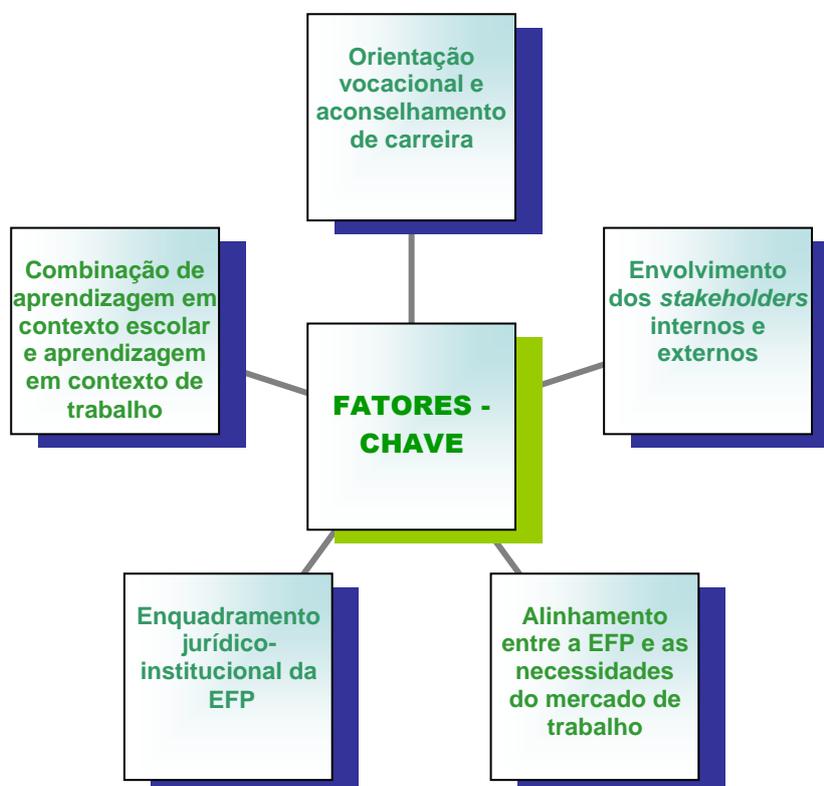
<sup>19</sup> CEDEFOP é o acrónimo, em língua inglesa, para *European Centre for the Development of Vocational Training*.

<sup>20</sup> Adaptado de CEDEFOP(2011). *Glossary-Quality in education and training*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Disponível em [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106_en.pdf)

tecnológica, política e cultural que tem de ser perspectivada ao nível individual, local e global. Nesta viagem em direção à qualidade futura e total, é essencial não só conhecer os fatores que contribuem para a garantia da qualidade na EFP do presente mas também, perspetivar o futuro, identificando os (novos) fatores que são/serão essenciais para a melhoria dessa qualidade.

A literatura relativa ao que se designa por “educação e formação profissional”<sup>21</sup>, p. ex. no âmbito da União Europeia, identifica um conjunto de fatores-chave que se aplicam *grosso modo* ao setor, embora reconhecendo que a filosofia e as práticas existentes são diferentes de país para país, em função das respectivas trajetórias histórico-culturais e organizacionais. Os fatores que geralmente são considerados pilares estruturantes da garantia da qualidade na EFP são apresentados no Diagrama 1.



**Diagrama 1 Fatores-chave da garantia da qualidade na EFP**

A Matriz 1, infra, caracteriza sumariamente cada um dos fatores referidos e pode ser utilizada como instrumento de autoverificação por parte dos operadores de EFP e respetivos *stakeholders* relativamente às modalidades de EFP em oferta, eventualmente identificando outros fatores que se revelem significativos no seu contexto organizacional e que resultem dos mecanismos de garantia da qualidade que utilizam.

<sup>21</sup> Em língua inglesa “*vocational education and training*”.

FATORES-CHAVE	DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	NOTAS
<b>Enquadramento jurídico-institucional da educação e formação profissional</b>	<p>Fator importante para a garantia da qualidade na EFP na medida em que é, por excelência, o instrumento-base para a regulação deste setor, por exemplo, no que diz respeito: à arquitetura da(s) modalidade(s) de EFP; aos direitos e responsabilidades dos <i>stakeholders</i> internos e externos, incluindo os empregadores e outros parceiros sociais; às qualificações dos profissionais, incluindo as qualificações dos formadores nas empresas, etc.</p>	
<b>Envolvimento dos <i>stakeholders</i></b> <b>a) internos</b> <b>e</b> <b>b) externos</b>	<p>a) O envolvimento dos <i>stakeholders</i> internos (p. ex. responsáveis pela gestão da instituição de EFP, alunos/formandos, professores/formadores), na consecução dos objetivos do projeto educativo-formativo em que participam, é pedra angular na capacitação (<i>empowerment</i>) destes atores e, logo, um fator-chave para garantir a qualidade na(s) modalidade(s) de EFP.</p>	
	<p>b) O envolvimento dos <i>stakeholders</i> externos, p. ex. pais e parceiros sociais (empregadores, representantes de associações patronais e sindicais), é instrumental para a implementação da aprendizagem em contexto de trabalho, nomeadamente para a definição e operacionalização de estratégias que respondam às expectativas das famílias e às necessidades do mercado de trabalho.</p>	
<b>Alinhamento entre a educação e formação profissional e</b> <b>a) as expectativas dos indivíduos</b> <b>e</b> <b>b) as necessidades do mercado de trabalho</b>	<p>a) Os objetivos, os referenciais, a avaliação e os resultados da aprendizagem no âmbito da EFP devem ser alinhados às expectativas dos indivíduos para que estes tenham sucesso na aprendizagem e, posteriormente, na vida pessoal e profissional.</p>	
	<p>b) A interação e o intercâmbio de experiências e conhecimentos entre o setor da EFP e o mundo empresarial alimentam o diálogo necessário e contínuo sobre as qualificações e a sua adequação à alteração de condições, por exemplo, de ordem económica e laboral.</p>	

<b>Combinação de aprendizagem</b> <b>a) em contexto escolar e</b> <b>b) em contexto de trabalho</b>	<p>A filosofia da EFP assenta na combinação estruturada de aprendizagem em ambiente escolar e em contexto de trabalho e corporiza a visão da garantia e melhoria da qualidade como “adequação aos fins”, embora a identificação dos “fins futuros” seja mais difícil do que no passado, dada a turbulência que o processo de globalização em curso tem introduzido no mundo económico, social e cultural.</p>	
	<p>a) Na aprendizagem em ambiente escolar, o enfoque é em “aprender a conhecer”, ou seja, adquirir conhecimentos teóricos e/ou teórico-práticos.</p> <p>b) Na aprendizagem em contexto de trabalho o enfoque é em “aprender a fazer”, ou seja, desenvolver competências que são necessárias à integração no mundo laboral e à vida social em geral.</p>	
	<p>O “aprender a ser” é o elemento aglutinador, a nível individual, do “aprender a conhecer” e do “aprender a fazer”.</p>	
<b>Orientação vocacional e</b> <b>aconselhamento de carreira</b>	<p>As atividades de prestação de informação, de consulta, de balanço e/ou de desenvolvimento de competências necessárias para tomar decisões e gerir carreiras profissionais constituem um fator-chave para a garantia e melhoria da qualidade na EFP, quer do ponto de vista do indivíduo quer do ponto de vista do operador.</p>	
<b>Outros fatores-chave relevantes no</b> <b>contexto português</b>		

**Matriz 1 Descrição sumária dos fatores-chave que contribuem para a garantia e melhoria da qualidade na EFP**

## 1.4 O que fazem os operadores nacionais para garantir e melhorar a qualidade na EFP?

A Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP) procedeu à aplicação de um questionário *online*, em outubro de 2014, tendo como intuito caracterizar a realidade portuguesa relativamente à garantia e melhoria da qualidade na EFP, tendo a sua aplicação abrangido um universo de 858 entidades de diversas tipologias.

Responderam a este questionário 293 entidades (34%), tendo-se verificado a seguinte distribuição: 120 estabelecimentos de ensino público; 94 escolas profissionais; 51 entidades formadoras certificadas pela DGERT; 18 estabelecimentos de ensino particular e cooperativo; e, 10 centros de formação de gestão participada do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

A aplicação deste questionário visou fundamentalmente recolher informação que permitisse caracterizar a situação atual, relativa às ofertas que atribuem uma certificação de nível 4 do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), identificando o modo como as entidades implementam os modelos ou mecanismos de garantia da qualidade em uso.

Os modelos de garantia da qualidade constituem-se como ferramentas que permitem documentar, desenvolver, monitorizar e avaliar processos e resultados do ensino para uma melhoria da eficiência da oferta de EFP e das práticas de gestão dos próprios operadores.

Pela análise dos dados recolhidos no questionário, verifica-se que num total de 293 entidades respondentes, 146 utilizam modelos de gestão da qualidade. Constatam-se que o Sistema ISO 9001 e o Sistema CAF (*Common Assessment Framework*) são os mais utilizados, a seguir a “outro sistema”, destacando-se nesta situação, a referência a “sistema interno”, “observatório da qualidade”, “projeto de avaliação em rede”, “comissão de autoavaliação e avaliação externa”, “sistema de certificação pela DGERT”, entre outros (Figura 1). Saliente-se que cerca de metade destes operadores referem que os modelos já foram implementados há mais de cinco anos.

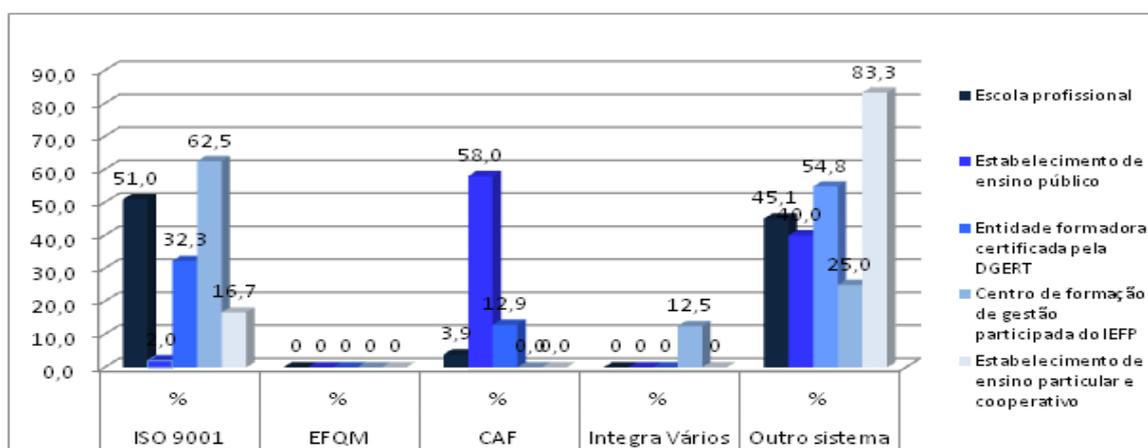
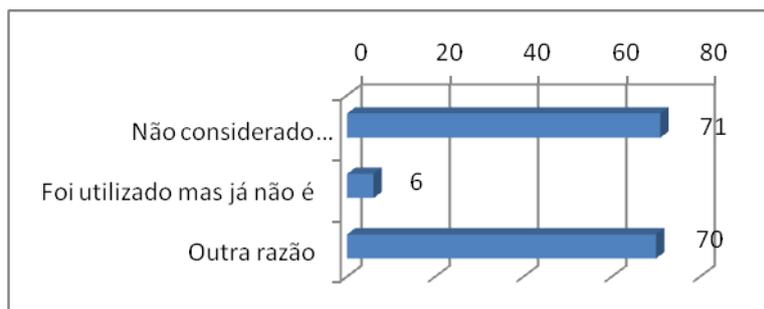


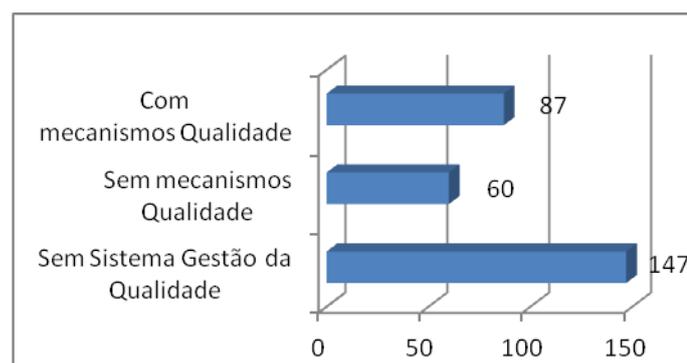
Figura 1 Sistema de Gestão da Qualidade em uso pelas entidades

Relativamente às 147 entidades que indicaram não utilizar um modelo de gestão da qualidade, de entre um total de 293 respondentes, da análise da Figura 2, referente às “razões da não utilização de um modelo de garantia da qualidade” constata-se que uma percentagem elevada de operadores refere não considerar necessária a utilização de um modelo (48%), referindo a este propósito, a falta de recursos humanos, de conhecimentos na área e dos custos inerentes a este processo. No entanto, relativamente às Escolas Profissionais, importa realçar que algumas destas escolas referem que a aplicação destes modelos se encontra em fase de implementação.



**Figura 2 Razões da não utilização de um Sistema de Gestão da Qualidade**

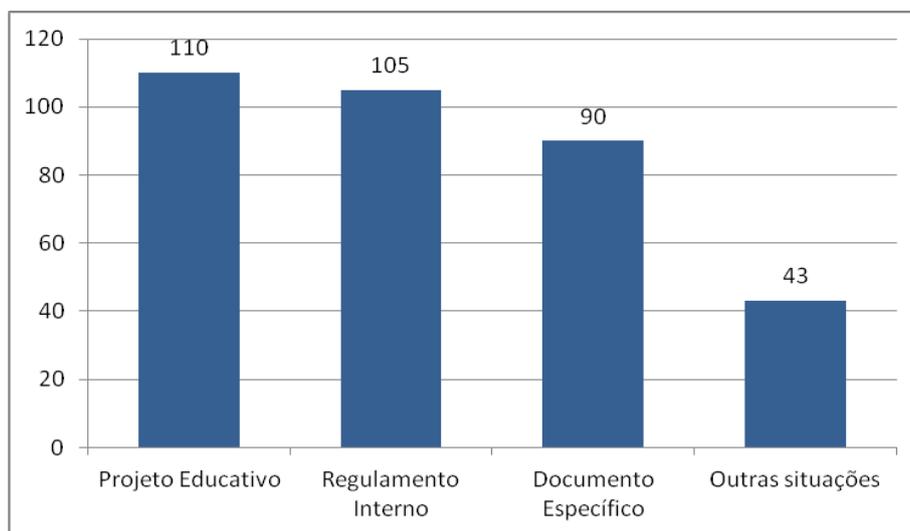
De entre as entidades que referem não utilizar modelos de garantia da qualidade (Figura 3), 87 mencionam a utilização de mecanismos e/ou procedimentos de qualidade, entre os quais, a) a auto e heteroavaliação de alunos, de docentes e de pessoal não docente, b) a aplicação e análise de inquéritos, c) o planeamento e avaliação da atividade pedagógica, d) a aplicação de procedimentos contemplados no manual da qualidade, e d) a realização de auditorias.



**Figura 3 Entidades sem Sistema de Gestão da Qualidade**

De realçar que a aplicação de mecanismos de autoavaliação e avaliação externa possibilitam a melhoria contínua desde que os operadores de EFP, a partir dos resultados da avaliação, promovam as mudanças necessárias que assegurem a qualidade da oferta formativa.

O Projeto Educativo e o Regulamento Interno são referidos pelas entidades, quer pelas que utilizam sistemas, quer pelas que utilizam mecanismos de garantia da qualidade, como sendo os documentos/suportes que melhor espelham as estratégias de qualidade utilizadas (Figura 4). Para além destes documentos, os operadores referem também a utilização de uma plataforma *online* para a gestão da qualidade, como um veículo de informação/divulgação das estratégias necessárias à melhoria da EFP.



**Figura 4 Visibilidade do Sistema de Gestão da Qualidade**

Das entidades que participaram neste questionário, 67% referem dispor de uma estrutura orgânica específica para a garantia da qualidade, tais como “*Equipa de Gestão da Qualidade*”, “*Observatório da Qualidade*” e “*Grupo Dinamizador da Qualidade*”, entre outras, constatando-se a relevância da atribuição explícita de responsabilidades em matéria de gestão e melhoria da qualidade. Tal percentagem eleva-se para 84%, se se considerar apenas o conjunto de operadores que utilizam modelos de garantia da qualidade. No entanto, 63% das entidades que utilizam mecanismos de garantia da qualidade, referem não existir, na sua estrutura organizacional, uma equipa com competências especificamente orientadas para estas questões.

Pretendeu-se também inferir que tipo de informação é utilizada na garantia da qualidade, tendo como referência os indicadores EQAVET (cf. Ponto 2.1.2), bem como a periodicidade com que a mesma é recolhida e a forma como os resultados são publicitados, considerando que a publicitação é essencial não só por uma questão de transparência, mas também, e sobretudo, por permitir aos *stakeholders* participar de forma proactiva na definição de estratégias e na tomada de decisões que permitam melhorar a qualidade da oferta de EFP.

Neste âmbito, constatamos que a maioria das entidades efetua uma recolha anual dos dados referentes à “*participação de professores e formadores em ações de formação certificadas*”, sendo apenas referido por 24% dos operadores a produção de documentos internos, como forma de publicitar estes dados. De realçar que 42% referem não publicitar estes dados.

No que diz respeito ao apuramento das “*taxas de frequência, conclusão e abandono dos cursos*”, constata-se que a maioria das entidades efetua anualmente a recolha destes dados, sendo a sua publicitação maioritariamente veiculada através de documentos internos à entidade.

Relativamente ao “*acompanhamento do percurso pós-formação dos diplomados*” a recolha de dados é feita com uma periodicidade anual, não sendo a maior parte das vezes publicitados pelas entidades.

No que concerne ao apuramento da “*taxa de diplomados empregados*” verifica-se também uma recolha anual dos dados, não sendo, na sua maioria, publicitados pelas entidades.

Relativamente aos itens “*satisfação dos diplomados com as competências adquiridas*” e “*satisfação dos empregadores com as competências dos diplomados*”, algumas destas entidades referem a realização de uma recolha anual de dados (36% e 26% respetivamente), bem como a não publicitação dos mesmos (respetivamente 33% e 26%). Destaca-se, no entanto, uma grande percentagem de não respostas a estes itens, apesar de os operadores de EFP se confrontarem com o desafio de corresponder quer às expectativas e necessidades dos formandos, quer das entidades empregadoras, face às mudanças da economia e do mercado de trabalho que se verificam atualmente.

Também no que diz respeito à “*utilização de mecanismos de identificação de necessidades de formação*”, verificamos que a maioria das entidades procede ao levantamento de dados anualmente, embora a maioria não os publicite.

Para além da informação anteriormente referida, as entidades utilizam a informação constante no relatório de autoavaliação, bem como os resultados dos inquéritos de satisfação aplicados à comunidade educativa, entre outros.

Pretendeu-se também perceber os procedimentos de garantia da qualidade, relativamente à oferta formativa, associados às fases do ciclo de qualidade EQAVET (cf. Ponto 2.1.2), ou seja, o **planeamento** (definição de metas e objetivos apropriados e mensuráveis), a **implementação** (aplicação de procedimentos que assegurem o cumprimento das metas e objetivos definidos), a **avaliação** (desenvolvimento de mecanismos de recolha e tratamento de dados que sustentem uma avaliação fundamentada dos resultados esperados) e a **revisão** (desenvolvimento de

procedimentos para atingir os resultados ainda não alcançados e/ou definição de novos objetivos, por forma a garantir a introdução das melhorias necessárias).

Após a análise dos questionários aplicados constatou-se, relativamente a cada uma das fases referidas anteriormente, o seguinte:

- Na fase de planeamento verificou-se haver uma grande preocupação a) na definição de metas e objetivos, b) na participação dos profissionais da entidade na identificação de necessidades de formação, c) no envolvimento dos profissionais no planeamento da oferta formativa, e d) na participação de parceiros externos na identificação das necessidades de formação.
- Constatou-se na fase de implementação, uma grande preocupação a) na disponibilização de recursos em função das metas e dos objetivos a atingir, b) na utilização das parcerias estabelecidas como suporte das ações a desenvolver, e c) na participação regular dos profissionais da entidade em ações de formação certificadas relevantes para melhorar o desempenho nas suas áreas de formação.
- No que diz respeito à fase de avaliação, as respostas obtidas incidem essencialmente na monitorização/avaliação da oferta formativa tendo em conta a satisfação dos formandos e o desempenho dos profissionais da entidade. Constatou-se também preocupação por forma a que a oferta formativa corresponda às expectativas dos profissionais da entidade e dos parceiros externos.
- Relativamente à fase de revisão, a maioria das entidades refere ter em consideração a informação recolhida junto dos formandos e formadores sobre as experiências e contextos de aprendizagem no desenvolvimento de ações futuras. De referir, ainda, que a maioria das entidades aponta a revisão decorrente dos resultados da avaliação da oferta formativa como uma parte integrante do processo de aprendizagem da própria organização.

Independentemente das entidades disporem de modelos ou apenas de mecanismos de garantia da qualidade, procurou-se aferir, através do questionário aplicado, que tipo de melhorias têm sido introduzidas. Num total de 293 entidades respondentes, 165 mencionaram ter introduzido, pelo menos, uma melhoria.

Das **melhorias** referidas pelas entidades destacam-se:

- **Ao nível da oferta formativa** – a) melhoria dos procedimentos de antecipação de necessidades formativas com base na auscultação dos diversos parceiros internos e externos à entidade, b) maior diversidade ao nível das áreas de educação e formação oferecidas, c) avaliação da qualidade da oferta desenvolvida e d) uniformização de processos/procedimentos e recursos técnico-pedagógicos com vista a uma melhor eficácia e eficiência no serviço prestado.

- **Ao nível da satisfação de todos os intervenientes do processo** – a) aplicação de inquéritos por forma a conhecer e corresponder aos seus interesses e expectativas e melhorar os aspetos considerados mais críticos, e b) criação/reforço de parcerias, de modo a satisfazer as necessidades formativas locais e a partilha de recursos humanos e materiais.
- **Ao nível da documentação e ferramentas de auditoria** – elaboração e/ou reformulação de documentos internos tais como, formulário de autoavaliação, painel de indicadores da atividade formativa e manual da qualidade, que servirão de suporte e orientação à atividade da entidade.
- **Ao nível do acompanhamento aos alunos** – introdução de mecanismos de recuperação periódicos e acompanhamento dos alunos ao longo do desenvolvimento de projetos e atividades realizadas.

Em síntese, das 293 entidades que responderam ao questionário, 146 referem utilizar um modelo de garantia da qualidade e 147 referem não utilizar. Contudo, neste último conjunto, 87 entidades dizem utilizar mecanismos e/ou procedimentos de garantia da qualidade. No que se refere à existência de uma estrutura orgânica específica com responsabilidades atribuídas nesta matéria, constata-se que 67% das entidades com modelos ou mecanismos de garantia da qualidade dispõem de tal estrutura, demonstrando assim preocupação em avaliar/monitorizar a qualidade da sua oferta e das suas práticas organizacionais. Verifica-se haver coincidências entre os dados que os operadores recolhem anualmente e os dados relativos aos indicadores EQAVET, quer as entidades disponham de modelos ou apenas de mecanismos de garantia da qualidade. No entanto, no que se refere à aplicação do ciclo de garantia da qualidade, constata-se que 29% das entidades não exemplificam melhorias introduzidas, decorrentes das práticas de gestão da qualidade em uso.

## 2. O contexto europeu: da *Estratégia de Lisboa* à *Estratégia Europa 2020*

A ***Estratégia de Lisboa***, lançada em 2000 durante a presidência portuguesa do Conselho da União Europeia para responder aos desafios da globalização e do envelhecimento na Europa, tornou-se a agenda política da União, por excelência, para o período de 2000-2010. O objetivo estratégico então definido aspirava a que a União Europeia se tornasse “a economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social” (Conselho Europeu, 2000). Dez anos depois, a Comissão avaliava a ***Estratégia de Lisboa***<sup>22</sup> e concluía que em termos gerais, a ***Estratégia de Lisboa*** tinha tido um efeito positivo para a União Europeia, apesar de os seus objetivos principais (isto é, alcançar uma taxa de emprego de 70 % e afectação de 3 % do PIB a I&D) não terem sido atingidos. O relatório de avaliação afirmava que a União Europeia não tinha conseguido reduzir o diferencial de crescimento da produtividade em relação aos principais países industrializados mas que a estratégia tinha aberto novos caminhos por ter promovido a acção comum relativamente a desafios essenciais para a União Europeia a longo prazo.

Assim, ainda em 2010, é lançada a **nova estratégia europeia *Europa 2020***<sup>23</sup> que estabeleceu prioridades que se reforçam mutuamente (Diagrama 2).

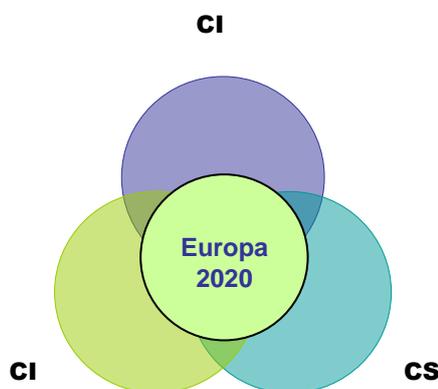


Diagrama 2 As três prioridades da *Estratégia Europa 2020*

<sup>22</sup> Comissão Europeia (2010). *Documento de trabalho dos Serviços da Comissão Documento de Avaliação da Estratégia de Lisboa* SEC (2010) 114 Final

[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon\\_strategy\\_evaluation\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_pt.pdf)

<sup>23</sup> Comissão Europeia (2010). Comunicação da Comissão: *EUROPA 2020 - Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo* COM(2010) 2020 Final

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PT:PDF>

- **Crescimento inteligente (CI):** desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação.
- **Crescimento sustentável (CS):** promover uma economia mais eficiente em termos de utilização dos recursos, mais ecológica e mais competitiva.
- **Crescimento inclusivo (CI):** fomentar uma economia com níveis elevados de emprego que assegure a coesão social e territorial.

## 2.1 O Processo de Copenhaga: de Copenhaga a Bruges

Na área da educação e formação, a **Estratégia de Lisboa** alavancou a mudança do paradigma da cooperação política pela aplicação de um novo método, designado de “método aberto de coordenação“, alicerçado na divulgação de melhores práticas e favorecendo uma maior convergência no que respeita aos principais objetivos europeus.

O novo paradigma envolveu

- a definição de objetivos comuns para os sistemas de ensino e formação adaptados não só às exigências da sociedade do conhecimento como também à necessidade de um maior nível e qualidade do emprego, tendo-se tornado a “Aprendizagem ao Longo da Vida” o princípio enquadrador e o *leitmotiv* da ação comunitária e da cooperação da União Europeia;
- a **Declaração de Copenhaga** (2002)<sup>24</sup> - uma estratégia para melhorar o desempenho, qualidade e atratividade da EFP a fim de alcançar os objetivos da **Estratégia de Lisboa**.

O **Processo de Copenhaga** articula-se em três vetores–chave complementares:

- Vetor político - promoção da EFP junto dos decisores políticos facilitando a tomada de decisão sobre metas e objetivos comuns a nível europeu, a discussão sobre iniciativas nacionais e o intercâmbio de práticas.
- Vetor instrumental - desenvolvimento de instrumentos e princípios comuns com o objetivo de promover a transparência e a qualidade de competências e qualificações que facilitem a mobilidade de pessoas a nível europeu no sentido da realização plena do Mercado Único Europeu.

<sup>24</sup> Declaração de Copenhaga disponível em [http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/copenhagen-declaration\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/copenhagen-declaration_en.pdf)

- Vetor organizacional - apoio à cooperação europeia e à promoção da aprendizagem mútua entre os países participantes através a) da troca de informações, experiências, ideias e resultados, e b) do reforço do envolvimento de todos os atores-chave que, assim, podem contribuir para objetivos comuns.

Desde a **Declaração de Copenhaga** que o processo tem sido regularmente revisto nas conferências dos Ministros da Educação, Comissão Europeia e Parceiros Sociais que definem as prioridades e objetivos para o respetivo biénio (Maastricht, 2004<sup>25</sup>; Helsinki, 2006<sup>26</sup>; Bordeaux, 2008<sup>27</sup>). Em 2010 foi alterada a sequência bienal após o lançamento da **Estratégia Europa 2020**<sup>28</sup>, e foi no âmbito das novas prioridades que foram definidos **os objetivos estratégicos de longo prazo (2011-2020)**, em **Bruges**<sup>29</sup>, por ocasião da 5ª Conferência do Processo de Copenhaga. É com base nestes objetivos, e em colaboração com os governos nacionais, grupos de empregadores e de trabalhadores, que tem atuado a Comissão Europeia no sentido de

- melhorar a qualidade da EFP inicial e contínua;
- melhorar a qualidade dos professores, formadores e outros profissionais do setor;
- tornar os cursos de EFP mais relevantes para o mercado de trabalho.

Para concretizar estes objetivos, têm sido desenvolvidas diferentes iniciativas que se constituem como pedras basilares do processo e que, embora sendo de diferente natureza, contribuem para a construção de uma área europeia de competências e qualificações:

- *Aliança Europeia para a Aprendizagem* – iniciativa para reforçar a oferta e a qualidade da aprendizagem em contexto de trabalho na Europa.
- *Alianças de competências setoriais* – iniciativa da União Europeia desenhada para promover a cooperação europeia em setores específicos da economia.
- *Concursos de demonstração de competências* – apoio a eventos como o *World Skills* e *Euroskills*.
- **Melhoria dos sistemas nacionais de EFP através do Quadro EQAVET.**
- *Agenda para Novas Competências e Empregos* – iniciativa da União Europeia para atingir uma taxa de emprego de 75% entre a população em idade ativa até 2020.

<sup>25</sup> Comunicado disponível em

[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/maastricht\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/maastricht_pt.pdf)

<sup>26</sup> Comunicado disponível em

[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/helsinki\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/helsinki_pt.pdf)

<sup>27</sup> Comunicado disponível em

[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/bordeaux\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/bordeaux_en.pdf)

<sup>28</sup> Comissão Europeia (2010). Comunicação da Comissão: *EUROPA 2020 - Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo* COM(2010) 2020 Final

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PT:PDF>

<sup>29</sup> Comunicado de Bruges disponível em

[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_pt.pdf)

- ❑ *Juventude em Movimento* – iniciativa da União Europeia que visa ajudar os jovens a adquirir as competências, a experiência e os conhecimentos necessários para conseguir o primeiro emprego.
- ❑ *Toolkit* – conjunto de ferramentas destinadas a integrar o *ECVET (Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais)* nos programas de mobilidade novos ou existentes.

Não sendo este nem o tempo nem o espaço para abordar todas estas iniciativas<sup>30</sup>, destaca-se a melhoria dos sistemas nacionais de EFP e, em particular, o modelo europeu para garantir e melhorar a qualidade na EFP, o **Quadro EQAVET**, que constitui o objeto deste guião, em linha, aliás, com o convite aos Estados-membro por parte do Conselho<sup>31</sup> para desenvolverem e promoverem “uma cultura de melhoria da qualidade em todo o sistema de ensino e formação, no intuito de aumentar não só a qualidade dos conhecimentos, aptidões e competências adquiridos pelos estudantes como também a de todo o processo de aprendizagem, e de utilizar da melhor forma os instrumentos europeus relacionados com a garantia de qualidade”.

### 2.1.1 O que é o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais (Quadro EQAVET)<sup>32</sup>?

A **Declaração de Copenhaga (2002)** identificou como uma das prioridades do processo de “cooperação europeia reforçada” a promoção da garantia da qualidade na EFP:

**Promover a cooperação na garantia da qualidade, com especial enfoque no intercâmbio de modelos e métodos, bem como de critérios e princípios comuns para a qualidade na EFP.**

No biénio de 2002-2004, um grupo de trabalho, constituído por representantes de Estados-membro e da Comissão Europeia, desenvolveu um instrumento comum, o *Quadro comum de garantia da qualidade*<sup>33</sup>, para apoiar o desenvolvimento da garantia da qualidade ao nível dos sistemas e dos operadores de EFP, embora respeitando a responsabilidade e autonomia dos países no desenvolvimento dos seus próprios sistemas de garantia da qualidade. Subsequentemente, este *Quadro comum de garantia da qualidade* foi adotado em Maio de 2004 pelo Conselho (Educação, Juventude e

<sup>30</sup> Informação detalhada sobre cada uma das iniciativas disponível em [http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/index_pt.htm)

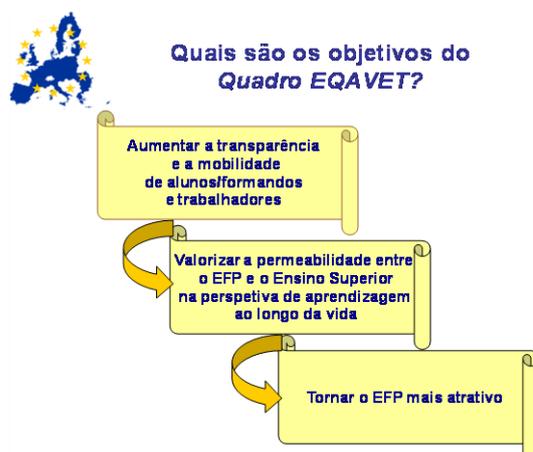
<sup>31</sup> Conselho da União Europeia (2014). *Conclusões do Conselho de 20 de maio de 2014 sobre a garantia da qualidade como forma de apoiar o ensino e a formação*. JOUE 2014/C 183/07. <http://www.igfse.pt/upload/docs/2014/Conclusoesensinoformacao.pdf>

<sup>32</sup> EQAVET é o acrónimo em língua inglesa de *European Quality Assurance in Vocational Education and Training* que substituiu *EQARF*, o acrónimo de *European Quality Assurance Reference Framework (for Vocational Education and Training)*.

<sup>33</sup> O título original, em língua inglesa, é *Common Quality Assurance Framework (CQAF)*

Cultura) e reforçado no *Comunicado de Helsínquia* (2006) que sublinha a necessidade de se desenvolver e implementar instrumentos europeus comuns a fim de promover a melhoria de uma cultura de qualidade através da participação na *Rede europeia para a garantia da qualidade no ensino e formação profissionais*<sup>34</sup>. Esta rede foi criada em 2005 e funcionou até ao final de 2009, altura em que foi substituída por uma estrutura formal<sup>35</sup> cujos termos constam da *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais* (2009). É recomendado aos Estados-membro que concebam, no prazo de dois anos, uma estratégia para a melhoria dos sistemas de garantia da qualidade a nível nacional e que estabeleçam um *Ponto de Referência Nacional de Garantia da Qualidade para a EFP*, que congregue os organismos competentes e associe os parceiros sociais e demais *stakeholders*, para acompanhar as iniciativas.

O **Quadro EQAVET** é um instrumento, de adoção voluntária por parte dos Estados-membro, construído no âmbito da União Europeia e baseado em referências europeias comuns para a garantia e melhoria da qualidade da EFP inicial e contínua. Tem uma dupla finalidade: a) apoiar os Estados-membro a promover e a supervisionar a melhoria contínua dos seus sistemas de EFP com vista a uma maior transparência e coerência entre as medidas adotadas no setor e b) concretizar a convergência europeia na EFP através da promoção da confiança mútua, da mobilidade dos trabalhadores e alunos/formandos e da aprendizagem ao longo da vida (Figura 5).



**Figura 5** Objetivos do *Quadro EQAVET*

O **Quadro EQAVET** veicula uma abordagem sistémica, isto é, inclui e correlaciona os diferentes níveis (sistema de EFP, operadores de EFP) e os diferentes *stakeholders* (decisores políticos, reguladores e operadores de EFP, alunos/formandos,

<sup>34</sup> Conhecida pelo acrónimo, em língua inglesa, ENQA-VET (*European Network for Quality Assurance in Vocational Education and Training*).

<sup>35</sup> À rede ENQA-VET sucede-se a *Rede EQAVET*.

professores/formadores, encarregados de educação, parceiros sociais) e privilegia processos de avaliação (interna e externa) baseados em indicadores (quantitativos e qualitativos) que enquadram a revisão e o aperfeiçoamento da EFP.

### 2.1.2 As quatro componentes fundamentais do *Quadro EQAVET*: ciclo de qualidade, critérios de qualidade, descritores indicativos e indicadores de referência

O *Quadro EQAVET* é constituído por quatro componentes fundamentais: um ciclo de garantia e melhoria da qualidade, critérios de qualidade, descritores indicativos e um conjunto de dez indicadores de referência (Diagrama 3).

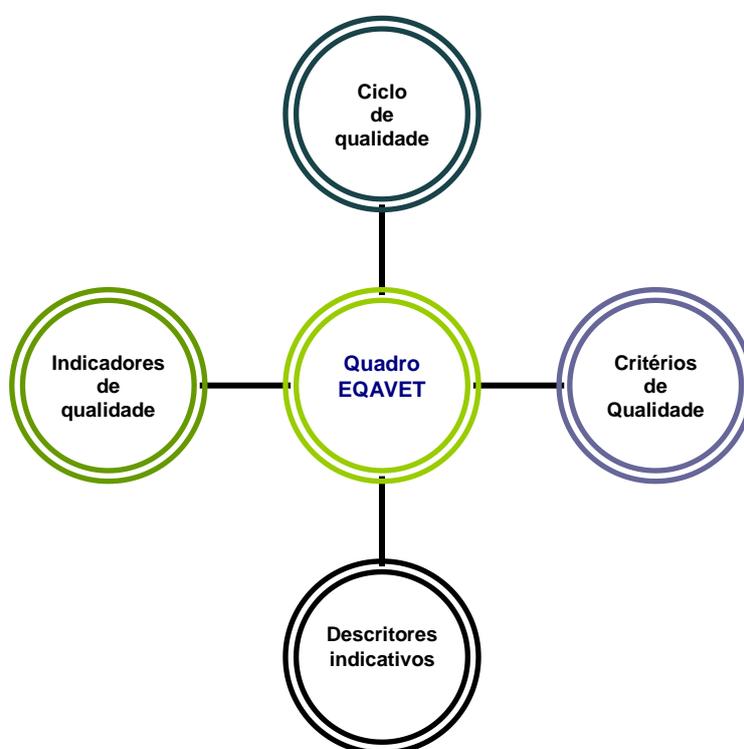


Diagrama 3 Componentes do *Quadro EQAVET*

## Ciclo de qualidade

O ciclo de qualidade (Figura 6) baseia-se no chamado “ciclo de Deming”<sup>36</sup> e é constituído por quatro fases interdependentes e repetitivas de aprendizagem e melhoria contínua (planeamento, implementação, avaliação e revisão), ou seja, para que o caminho em direção à qualidade total possa ser percorrido com sucesso, é necessário que o processo seja verdadeiramente “cíclico” e, portanto, não tem fim anunciado. A fase de revisão implica que nesta etapa se devem tomar em conta os resultados da avaliação e devem ser elaborados planos de ação para a melhoria da qualidade dos procedimentos, visando a correção de eventuais falhas e a melhoria dos processos.



**Figura 6 O Ciclo de Qualidade EQAVET**

Reinicia-se, então, o ciclo de melhoria e, porque a não-execução de uma das fases do ciclo pode comprometer o processo de melhoria contínua, deve-se evitar

- atuar sem planear;
- definir metas sem definir os métodos para as alcançar;
- definir metas e não preparar os profissionais para as executar;
- atuar e não avaliar;
- planear, implementar e avaliar sem agir corretivamente, se e quando necessário;
- parar após uma volta completa ao ciclo.

<sup>36</sup> Também chamado PDCA, acrónimo para Plan – Do – Check – Act.

## Critérios de qualidade

Os critérios de qualidade revestem-se de carácter geral e aplicam-se especificamente a cada uma das fases do ciclo de qualidade EQAVET:

- ↪ **Fase de planeamento** - o planeamento reflete uma visão estratégica partilhada pelos *stakeholders* e inclui as metas/objetivos, as ações a desenvolver e os indicadores adequados.
- ↪ **Fase de implementação** - os planos de aplicação são concebidos em consulta com os *stakeholders*.
- ↪ **Fase de avaliação (interna/externa)** - avaliações de resultados e de processos são regularmente efetuadas.
- ↪ **Fase de revisão** - os resultados da avaliação são utilizados para se elaborarem planos de ação adequados.

## Descritores indicativos

Por sua vez, os descritores indicativos são especificações que pretendem clarificar os critérios de qualidade em função do utilizador-alvo que, neste caso, são os operadores de EFP. O quadro que abaixo se apresenta (Quadro 3) ajuda a desocultar a intercorrelação entre, por um lado, cada uma das quatro fases do ciclo de qualidade EQAVET e os respetivos critérios de qualidade e, por outro lado, os descritores indicativos tal como constam no texto legal (na introdução e nos anexos) da *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (2009)*. Estes descritores devem ser encarados como meras linhas de orientação e ser aplicados pelos utilizadores em função dos seus contextos e necessidades conforme se explicita na Recomendação.

Assim, o facto de serem meramente **indicativos**, significa que a) a sua utilização é voluntária e que b) poderão existir/ser criados outros descritores que sejam necessários e mais adequados ao contexto nacional. Neste caso, caberá aos operadores, em colaboração com as demais partes interessadas, selecionar outros descritores que entendam ser úteis e relevantes. Uma vez alcançado o consenso, convirá que os novos descritores sejam claramente **explicitados** para, assim, ser assegurada a transparência da decisão para todos os *stakeholders*, isto é, *stakeholders* internos (direção da instituição, professores/formadores, alunos/formandos, outros profissionais) e externos (reguladores institucionais, parceiros sociais, empregadores, pais/encarregados de educação, público em geral).

FASES	CRITÉRIOS DE QUALIDADE	DESCRITORES INDICATIVOS PARA O PRESTADOR DE EFP
PLANEAMENTO	<p>O planeamento reflete uma visão estratégica partilhada pelas partes interessadas e inclui metas/objetivos explícitos, ações e indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As metas/objetivos políticos europeus, nacionais e regionais são refletidos nos objetivos locais fixados pelos prestadores de EFP</li> <li>▪ São fixados e supervisionados metas/objetivos explícitos</li> <li>▪ É organizada uma consulta permanente com as partes interessadas a fim de identificar necessidades locais/individuais específicas</li> <li>▪ As responsabilidades em matéria de gestão e de desenvolvimento da qualidade foram explicitamente atribuídas</li> <li>▪ O pessoal participa desde o início do processo no planeamento, nomeadamente no que se refere a desenvolvimento da qualidade</li> <li>▪ Os prestadores planeiam iniciativas de cooperação com outros prestadores de EFP</li> <li>▪ As partes interessadas participam no processo de análise das necessidades locais</li> <li>▪ Os prestadores de EFP dispõem de um sistema de garantia de qualidade explícito e transparente</li> </ul>
IMPLEMENTAÇÃO	<p>Os planos de aplicação são concebidos em consulta com as partes interessadas e contemplam princípios explícitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os recursos são adequadamente calculados/atribuídos a nível interno tendo em vista alcançar os objetivos traçados nos planos de aplicação</li> <li>▪ São apoiadas de modo explícito parcerias pertinentes e abrangentes para levar a cabo as ações previstas</li> <li>▪ O plano estratégico para desenvolvimento das competências do pessoal indica a necessidade de formação para professores e formadores</li> <li>▪ O pessoal frequenta regularmente formação e desenvolve cooperação com as partes interessadas externas com vista a apoiar o desenvolvimento de capacidades e a melhoria da qualidade e a reforçar o desempenho</li> </ul>
AVALIAÇÃO	<p>São regularmente efetuadas avaliações de resultados e de processos com base em aferições</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A auto-avaliação é efetuada periodicamente de acordo com os quadros regulamentares regionais ou nacionais, ou por iniciativa dos prestadores de EFP</li> <li>▪ A avaliação e a revisão abrangem os processos e os resultados do ensino, incluindo a avaliação da satisfação do formando, assim como o desempenho e satisfação do pessoal</li> <li>▪ A avaliação e a revisão incluem mecanismos adequados e eficazes para envolver as partes interessadas a nível interno e externo</li> <li>▪ São implementados sistemas de alerta rápido</li> </ul>
REVISÃO		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ São recolhidas impressões dos formandos sobre as suas experiências individuais de aprendizagem e o ambiente de aprendizagem e ensino. São utilizadas conjuntamente com as impressões dos professores, para inspirar novas ações</li> <li>▪ É dado amplo conhecimento público da informação sobre os resultados da revisão</li> <li>▪ Os procedimentos de recolha de <i>feedback</i> e de revisão fazem parte de um processo estratégico de aprendizagem da organização</li> <li>▪ Os resultados do processo de avaliação são discutidos com as partes interessadas, sendo elaborados planos de ação adequados</li> </ul>

Quadro 3 Correlação das quatro fases do ciclo de qualidade EQAVET e dos respetivos critérios de qualidade com os descritores indicativos

## Indicadores de referência

As definições de “indicador” e de “sistema de indicadores” têm sido extensamente tratadas na literatura relativa à autoavaliação/monitorização e avaliação externa de qualquer intervenção em áreas diversificadas da atividade humana como sejam, por exemplo, na ciência, na economia, na saúde, na educação. Alguns dos entendimentos que aquela literatura revela dizem respeito à ideia de que a) não há uma definição consensual nem para o conceito de “indicador” nem de “sistema de indicadores” e b) um “indicador” **indica** e, nesse sentido, ajuda a desocultar uma determinada característica do fenómeno mas não “conta toda a história” sobre esse fenómeno.

No âmbito da educação, uma das mais reputadas (e citadas) investigadoras é Jeannie Oakes (1986) que define indicador como “uma estatística que diz alguma coisa sobre o desempenho ou a saúde do sistema educativo”,<sup>37</sup> embora como ela também afirma “nem todas as estatísticas sejam indicadores”, uma vez que os indicadores precisam de um ponto de referência, seja esse ponto de referência uma outra medida ou um padrão sobre o qual haja um consenso social alargado. Dada a complexidade do fenómeno educativo, contudo, a utilização de indicadores pressupõe a construção de algo mais orgânico, ou seja “um sistema de indicadores” que mede componentes *singulares* do sistema em análise mas também dá informação sobre o modo como esses componentes individuais se conjugam para produzir o efeito global. Por outras palavras, “a totalidade da informação a ser recolhida através de um sistema de indicadores é maior do que a simples soma das suas partes” (Oakes, 1986). Neste sentido, os dez indicadores EQAVET constituem-se como um “ sistema de indicadores” que se destina a apoiar decisores políticos e operadores de EFP (a nível europeu, nacional e regional ) não só a avaliarem os respetivos sistemas e ofertas de EFP mas também a desenvolverem estratégias de melhoria da sua qualidade. O modelo IPO<sup>38</sup> (Diagrama 4), que serve de base ao sistema de indicadores EQAVET, é geralmente considerado como relevando de uma visão “mecanicista”<sup>39</sup> quando aplicado à área da educação, em contraponto com a visão “orgânica” que vê a educação como facilitadora do desenvolvimento “orgânico” dos indivíduos.

---

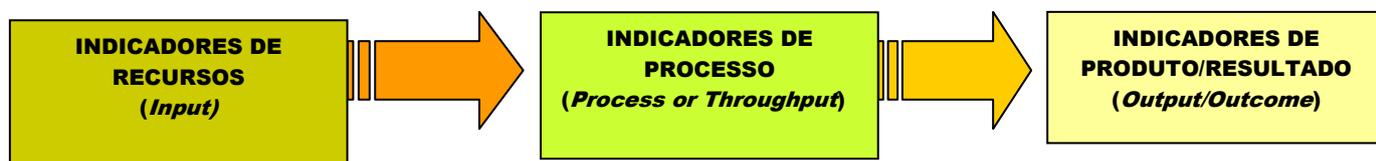
<sup>37</sup> Oakes, Jeannie (1986) Educational Indicators: A Guide for Policymakers. *CPRE Occasional Paper Series*. Center for Policy Research in Education. As traduções livres do texto original, em língua inglesa, foram feitas pela autora deste guião.

Disponível em <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED315920.pdf>

<sup>38</sup> IPO é o acrónimo em língua inglesa para o modelo baseado em *Input* (Recursos), *Process* (Processo) e *Output/Outcome* (Produto/Resultado).

<sup>39</sup> Moore, T.,W. (1982) *Philosophy of Education - an Introduction*. Taylor & Francis e-Library, 2010.

## INDICADORES DE CONTEXTO



## INDICADORES DE CONTEXTO

Diagrama 4 Ilustração do modelo IPO

É facto que o modelo de garantia e melhoria da qualidade EQAVET se baseia numa abordagem *input-process-output/outcome* <sup>40</sup> mas uma análise mais fina das componentes do modelo (ciclo de qualidade, critérios, descritores e indicadores) revelam que estas se conjugam numa abordagem orgânica de desenvolvimento em que o sistema de indicadores configura a estrutura óssea do modelo. Esta estrutura utiliza cinco tipos de indicadores que são definidos como:

- **Indicadores de recursos** (*Input*) - indicadores relativos à disponibilidade de recursos humanos, financeiros, logísticos ou organizacionais que dizem respeito a uma das dimensões da realidade ou intervenção em análise. Por exemplo em EFP, mecanismos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho (Indicador nº 9).
- **Indicadores de processo** (*Process/Throughput*) - são os designados “indicadores intermediários” que traduzem o esforço operacional de alocação de recursos para melhoria efetiva da realidade em análise, como por exemplo em EFP, o investimento na formação de professores (Indicador nº 2).
- **Indicadores de produto** (*Output*) - indicadores que dizem respeito aos produtos das intervenções, bens ou serviços produzidos. Por exemplo em EFP, a taxa de conclusão nos cursos de EFP (Indicador nº 4).
- **Indicadores de resultado** (*Outcome*) - indicadores vinculados às dimensões empíricas do fenómeno concreto em análise e referidos às variáveis resultantes de processos como, por exemplo em EFP, a utilização das competências adquiridas no local de trabalho (Indicador nº 6).

- **Indicadores de contexto** (*Context*) - indicadores que retratam as especificidades de um contexto nacional, regional ou local nas suas dimensões económicas, sociais, ambientais e culturais. Por exemplo, em EFP a prevalência de grupos vulneráveis (Indicador nº 8).

Para uma visão geral do sistema de indicadores EQAVET, organizou-se o Diagrama 5 em função dos tipos de indicadores acima definidos.



**Diagrama 5 Sistema de indicadores EQAVET**

O sistema de indicadores de qualidade EQAVET tem três especificidades que é imperativo relevar.

Em primeiro lugar, o sistema foi construído e é o resultado de um longo percurso de consensualização político-técnica (2002-2009) entre os Estados-membro para a seleção de indicadores **comuns** na EFP no âmbito da União Europeia que, como é reconhecido, se caracteriza por uma diversidade cultural e organizacional de sistemas nacionais e regionais de EFP.

Em segundo lugar, este conjunto de indicadores serve como **referência** aos utilizadores que deles se apropriam numa lógica de “geometria variável”, ou seja, em função das suas necessidades e mesmo da eventual utilização de outros indicadores que os Estados-

membro ou operadores considerem relevantes e necessários para a gestão de uma EFP nacional de qualidade.

Por fim, destaca-se o processo partilhado de **operacionalização dos indicadores** em que a “leitura global” alcançada foi o resultado de muitas “leituras cruzadas”, agora consolidadas nos materiais de apoio disponibilizados no portal da **Rede EQAVET**<sup>41</sup> e onde se recolheu a informação sistematizada no Quadro 4.

---

<sup>41</sup> Portal EQAVET disponível em  
<http://www.eqavet.eu/gns/home.aspx>

INDICADORES EQAVET <sup>42</sup>	DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DOS INDICADORES EQAVET <sup>43</sup>
<p><b>Nº 1 Importância dos sistemas de garantia da qualidade para os prestadores de EFP</b></p> <p>a) proporção de prestadores de EFP que já aplicam sistemas internos de garantia da qualidade por determinação legal ou por iniciativa própria</p> <p>b) proporção de prestadores de EFP acreditados</p>	<p><b>Nº 1 Importância dos sistemas de garantia da qualidade para os operadores de EFP</b></p> <p><b>a) Percentagem</b> dos operadores de EFP que demonstram aplicar os princípios EQAVET no âmbito de um determinado sistema de garantia da qualidade e em que o nº de operadores de EFP registados = 100%</p> <p><b>b) Percentagem</b> de operadores de EFP que estão acreditados/certificados e em que o nº de operadores de EFP registados = 100%</p>
<p><b>Nº 2 Investimento na formação de professores e formadores</b></p> <p>a) proporção de professores e formadores que participam em programas de aperfeiçoamento profissional</p> <p>b) montantes investidos</p>	<p><b>Nº 2 Investimento na formação de professores e formadores</b></p> <p><b>a) Percentagem</b> de professores e formadores que participam em programas de formação acreditados em relação ao nº total de professores e formadores registados</p> <p><b>b) Valor total</b> dos fundos investidos anualmente, por professor e formador, na formação contínua de professores e formadores</p>
<p><b>Nº 3 Taxa de participação em programas EFP</b></p> <p>Número de participantes em programas de EFP<sup>44</sup>, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios <sup>45</sup></p>	<p><b>Nº 3 Taxa de participação em cursos de EFP</b></p> <p><b>a) Percentagem</b> da coorte anual de alunos/formandos que completam o 3º ciclo do ensino básico que participam em cursos de dupla certificação de nível secundário</p> <p><b>b) Percentagem</b> da população ativa (15-74 anos) que ingressa em programas de formação profissional contínua e obtém reconhecimento/validação</p>

<sup>42</sup> O conjunto de referência de indicadores de qualidade selecionados para a avaliação do Ensino e Formação Profissionais consta do Anexo II da *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho relativa à criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (2009)*. Disponível em [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708(01)&from=EN)

<sup>43</sup> ENQA-VET (2009). *EQARF indicators, reviewing and agreeing definitions*. As definições operacionais dos indicadores de referência foram desenvolvidas pela Rede ENQA-VET (Grupo de Trabalho dos Indicadores), em língua inglesa, no âmbito do programa de trabalho ENQA-VET 2008-2009. A tradução para português foi feita pela autora deste guião.

Disponível em <http://www.eqavet.eu/gns/library/publications/2009.aspx>

<sup>44</sup> No que respeita à formação profissional inicial: é necessário um período de seis semanas de formação para que um formando seja contado como participante. No que respeita à aprendizagem ao longo da vida: percentagem da população admitida em programas de EFP formal.

<sup>45</sup> Além da informação básica sobre sexo e idade, outros critérios sociais poderão ser aplicados, por exemplo, o abandono escolar precoce, nível de sucesso escolar mais elevado, migrantes, pessoas com deficiência, duração do desemprego.

<p><b>Nº 4 Taxa de conclusão nos programas de EFP</b></p> <p>Número de pessoas que concluíram com êxito/abandonaram programas de EFP, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios</p>	<p><b>Nº 4 Taxa de conclusão em cursos de EFP</b></p> <p><b>a) Percentagem</b> de alunos/formandos que completam cursos de EFP inicial (isto é, aqueles que obtêm uma qualificação) em relação ao total dos alunos/formandos que ingressam nesses cursos</p> <p><b>b) Percentagem</b> de formandos que completam cursos de EFP contínua (isto é, aqueles que obtêm uma qualificação) em relação ao nº total dos que ingressam nesses cursos</p>
<p><b>Nº 5 Taxa de colocação em programas de EFP</b></p> <p>a) destino dos formandos de EFP num determinado momento após a conclusão da formação, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios <sup>46</sup></p> <p>b) proporção de formandos empregados num determinado momento, após a conclusão da formação, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios</p>	<p><b>Nº 5 Taxa de colocação após conclusão de cursos de EFP</b></p> <p><b>a) Proporção</b> de alunos/formandos que completam um curso de EFP e que estão no mercado de trabalho, em cursos de formação (incluindo nível universitário) ou outros destinos, no período de 12-36 meses após a conclusão do curso</p> <p><b>b) Percentagem</b> de alunos/formandos que completam os cursos de EFP e que estão empregados um ano após o fim do curso</p>
<p><b>Nº 6 Utilização das competências adquiridas no local de trabalho</b></p> <p>a) informação sobre o emprego obtido pelos formandos após conclusão da formação, em função do tipo da formação e dos diferentes critérios</p> <p>b) taxa de satisfação dos formandos e dos empregadores com as competências/qualificações adquiridas</p>	<p><b>Nº 6 Utilização das competências adquiridas no local de trabalho</b></p> <p><b>a) Percentagem</b> de alunos/formandos que completam um curso de EFP e que trabalham na respetiva área profissional</p> <p><b>b1) Percentagem</b> de empregados de um determinado setor que, no período de 12-36 meses após completarem um curso de EFP, consideram que a formação é relevante para a ocupação que têm</p> <p><b>b2) Percentagem</b> de empregadores de um determinado setor que estão satisfeitos por encontrar formandos que completaram um curso de EFP e que têm as necessárias qualificações e as competências exigidas para o trabalho a realizar</p> <p><b>b3) Percentagem</b> de empregadores de um determinado setor que estão satisfeitos com os formandos que completaram um curso de EFP</p>

<sup>46</sup> No que respeita à formação profissional inicial, incluindo informação sobre o abandono escolar.

<p><b>Nº 7 Taxa de desemprego em função de diferentes critérios</b> Taxa de desemprego em função de diferentes critérios<sup>47</sup></p>	<p><b>Nº 7 Taxa de desemprego em função de diferentes critérios</b> <b>Taxa de desemprego:</b> o nº de desempregados como percentagem da população ativa (a população ativa é o nº total de empregados e desempregados)</p>
<p><b>Nº 8 Prevalência de grupos vulneráveis</b></p> <p>a) percentagem de participantes no EFP classificados como grupos desfavorecidos (numa determinada região ou zona de emprego) em função da idade e do sexo</p> <p>b) taxa de sucesso dos grupos desfavorecidos de acordo com a idade e o sexo</p>	<p><b>Nº 8 Prevalência de grupos vulneráveis</b></p> <p><b>a) Percentagem</b> de participantes e de alunos/formandos de grupos desfavorecidos (definidos a nível europeu e a nível nacional) que completam cursos de EFP, em relação ao nº total de participantes e de alunos/formandos que completam cursos de EFP</p> <p><b>b) Percentagem</b> de alunos/ formandos de grupos desfavorecidos (definidos a nível europeu e a nível nacional) que completam cursos de EFP, em relação ao nº de alunos/formandos que ingressam nesses cursos</p>
<p><b>Nº 9 Mecanismos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho</b></p> <p>a) informações sobre mecanismos introduzidos para identificar evoluções na procura a diferentes níveis</p> <p>b) provas da eficácia desses mecanismos</p>	<p><b>Nº 9 Mecanismos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho</b></p> <p><b>a) Tipo de mecanismos</b> utilizados para atualizar a oferta formativa em relação às necessidades futuras do mercado de trabalho</p> <p><b>b) Informação</b> sobre os mecanismos utilizados para disponibilizar aos <i>stakeholders</i> interessados a mais recente informação sobre as necessidades futuras do mercado de trabalho</p>
<p><b>Nº 10 Dispositivos utilizados para promover um melhor acesso ao EFP</b></p> <p>a) informações sobre dispositivos existentes aos diferentes níveis</p> <p>b) provas da eficácia desses dispositivos</p>	<p><b>Nº 10 Dispositivos utilizados para promover um melhor acesso à EFP</b></p> <p><b>a) Tipo de dispositivos</b> utilizados para melhorar o acesso à EFP</p> <p><b>b) Informação</b> que demonstre a capacidade do sistema de EFP aumentar o acesso à EFP</p>

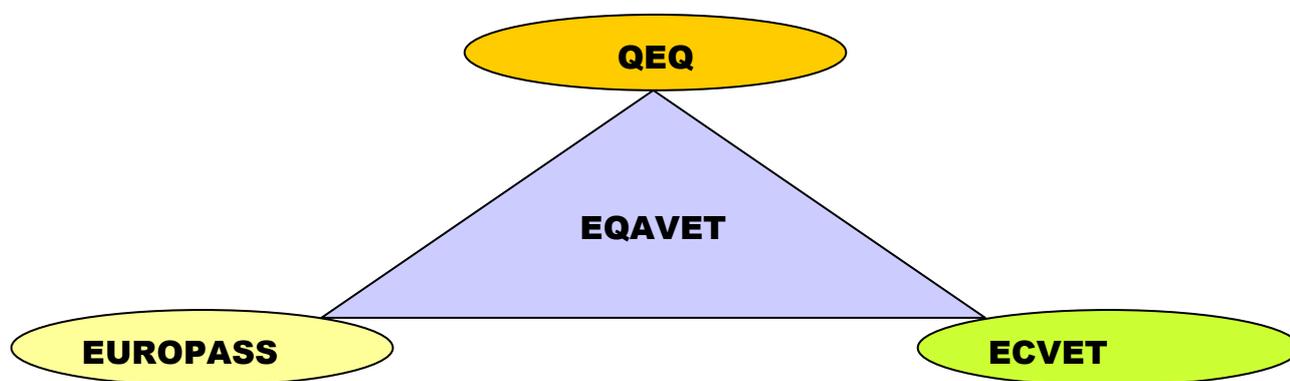
#### Quadro 4 Indicadores EQAVET e respetivas definições operacionais

<sup>47</sup> Definição de acordo com a OIT e a OCDE: pessoas entre os 15 e 74 anos sem trabalho, que procuram emprego ativamente e estão prontas para começar a trabalhar.

## 2.2 O Quadro EQAVET e outros instrumentos europeus: Quadro Europeu de Qualificações (QEQ), Europass, Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais (ECVET)

A garantia e a melhoria constante da qualidade dos sistemas de ensino e formação dos Estados-membro da União Europeia têm sido, desde o início deste século, um dos objetivos fulcrais das iniciativas comunitárias na área das políticas educativas e de formação. Tal decorre da premissa de que o desenvolvimento de um “cultura de melhoria” da qualidade nesta área contribui para melhorar não só a empregabilidade dos cidadãos europeus mas também para reforçar o crescimento e a competitividade na Europa.

Diferentes instrumentos europeus de garantia da qualidade<sup>48</sup> têm sido adotados ao longo dos anos não se constituindo como ilhas isoladas na paisagem educativa da União Europeia, em particular, o **Quadro EQAVET**, em 2009 (cf. Ponto 2.1.1).



**Figura 7 A garantia da qualidade e a “triangulação” dos instrumentos europeus**

Com efeito, conforme se apresenta na Figura 7, o **Quadro EQAVET** é antes o cimento da “triangulação” dos instrumentos europeus - *Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida (QEQ)*<sup>49</sup>, *Europass*<sup>50</sup> e *Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais (ECVET)*<sup>51</sup> - que são complementares entre si e que

<sup>48</sup> Várias Recomendações do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a cooperação europeia em matéria de avaliação da qualidade têm sido adotadas ao longo dos anos relativamente ao ensino básico e secundário (2001), ao ensino superior (2006) e ao ensino e formação profissionais (2009).

<sup>49</sup> Parlamento Europeu e Conselho da União (2008). *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Abril de 2008, relativa à instituição do Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida.*

[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506\(01\)&from=PT](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506(01)&from=PT)

<sup>50</sup> Parlamento Europeu e Conselho (2004). *Decisão n.º 2241/2004/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de Dezembro de 2004, que institui um quadro comunitário único para a transparência das qualificações e competências (Europass).*

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=URISERV:c11077&qid=1414717600805&from=EN>

<sup>51</sup> Parlamento Europeu e Conselho (2009). *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Junho de 2009, sobre a criação do Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais (ECVET).*

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708%2802%29&from=EN>

devem criar as necessárias sinergias de modo a) a potenciarem o seu impacto no desenvolvimento de uma economia inteligente, sustentável e inclusiva de âmbito europeu e b) a contribuírem para a criação da área europeia de competências e qualificações.

Este quadro lógico está, aliás, subjacente a todos estes instrumentos, como uma breve análise mostra:

- ❑ O *Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida (2008)* explicita, no Anexo 3, os princípios que devem presidir à sua implementação, princípios esses que foram reforçados nos critérios para o exercício de referenciação dos quadros nacionais de qualificações ao QEQ.
- ❑ A *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho que instituiu em 2009 o Quadro EQAVET* explicita que este deve contribuir para a aplicação do QEQ, em particular, a qualidade da certificação de resultados de aprendizagem e apoiar a aplicação de outros instrumentos europeus, como o *ECVET*.
- ❑ A *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Junho de 2009, sobre a criação do Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais (ECVET)* recomenda aos Estados-membro que apliquem os princípios comuns relativos à garantia da qualidade da EFP, em particular em matéria de avaliação, validação e reconhecimento dos resultados de aprendizagem.
- ❑ O *Europass*, um dos instrumentos de apoio à mobilidade que reúne cinco documentos elaborados a nível europeu para melhorar a transparência das qualificações, facilita a mobilidade de todos os que querem estudar ou trabalhar nos diferentes países europeus.

A construção da área europeia de competências e qualificações tem sido, e certamente continuará a ser, lenta e nem sempre fácil, tendo em conta a diversidade das culturas nacionais. Mas “o caminho faz-se caminhando” e a experiência adquirida pelos Estados-membro e pela Comissão Europeia na implementação destes instrumentos, leva a que regularmente um novo degrau seja alcançado. Por exemplo, em maio de 2014, o Conselho da União Europeia<sup>52</sup> convidou a Comissão Europeia a “continuar a melhorar as ligações e sinergias entre os instrumentos europeus de transparência que contribuem para a garantia da qualidade, o reconhecimento e a mobilidade, procurando alcançar uma maior complementaridade e convergência entre esses instrumentos [...]”.

---

<sup>52</sup> Conselho da União Europeia (2014). *Conclusões do Conselho, de 20 de maio de 2014, sobre a garantia da qualidade como forma de apoiar o ensino e a formação*. JOUE 2014/C 183/07. <http://www.igfse.pt/upload/docs/2014/Conclusoesensinoformacao.pdf>

### 2.3 A participação portuguesa na Rede EQAVET

Foi na sequência da resolução do Conselho (Educação, Juventude e Cultura), aprovada em 12 de Novembro de 2002, sobre a promoção de uma cooperação europeia reforçada em matéria de ensino e formação profissionais, que os Ministros da Educação e Formação Profissional dos Estados-membro da União Europeia, da EFTA/EEA e dos países candidatos (países participantes), a Comissão Europeia e os Parceiros Sociais Europeus reunidos em Copenhaga em 29-30 de Novembro de 2002, adotaram uma estratégia para a melhoria do desempenho e da qualidade da EFP, como atrás foi referido (cf. Ponto 2.1). Esta estratégia ficou conhecida por **Processo de Copenhaga** e abrange várias dimensões da EFP, sendo aqui o enfoque na questão da garantia da qualidade.

A participação de Portugal na implementação da garantia da qualidade da EFP tem-se desenvolvido a vários níveis:

- **Nível macro** - participação dos Ministros de Educação (presentemente Ministro da Educação e Ciência) nos processos de decisão política no âmbito do Conselho (Educação, Juventude e Cultura), cujas reuniões têm lugar duas vezes por ano em sincronia com o calendário rotativo da Presidência do Conselho da União Europeia e das conferências ministeriais que se realizaram bianualmente entre 2002 e 2010.
- **Nível meso** - participação de representantes dos Ministérios tutelares da EFP, Ministério da Educação (atualmente Ministério da Educação e Ciência) e Ministério do Trabalho (presentemente Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social) em diferentes reuniões
  - a) participação de representantes do Ministério da Educação nas reuniões do Comité da Educação para preparação dos atos legais a serem adotados pelos Ministros da Educação nas reuniões do Conselho (Educação, Juventude e Cultura);
  - b) participação nas reuniões do Forum Anual da Rede EQAVET, cuja primeira reunião teve lugar em 2010, de representantes do Estado português: a) a Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), na sua qualidade de ponto de referência nacional de garantia da qualidade para a EFP; e, b) a Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP), e o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), enquanto representantes, efetivo e suplente, da Rede EQAVET, desde 11 de Abril de 2012;
  - c) participação nas reuniões anuais dos pontos de referência nacional de garantia da qualidade para a EFP. Estas reuniões são convocadas pela

Comissão Europeia, e nelas participa a DGERT, representante do Ministério do Trabalho, na sua qualidade de ponto de referência nacional para a garantia da qualidade.

- **Nível micro** - participação de representantes do Ministério do Trabalho e do Ministério da Educação em grupos de trabalho técnico. Para memória futura convirá referir a participação portuguesa em grupos de trabalho técnico entre 2003-09 (período que abarca a criação da Rede ENQAVET em 2005) e desde 2010 até à presente data, na sequência da instituição do **Quadro EQAVET** e da **Rede EQAVET** em 2009. Assim, e por ordem cronológica, elencam-se os grupos de trabalho, e respetivos produtos, em que participaram representantes portugueses, ficando de fora aqueles em que tal não se verificou (Quadro 5).

Anos	Grupos de trabalho e representação portuguesa	Produtos dos grupos de trabalho
2003-04	Grupo de trabalho técnico sobre qualidade em Ensino e Formação Profissional Representante da Direção Geral de Formação Vocacional	CEDEFOP(2009) Fundamentals of a common quality assurance framework (CQAF) for VET in Europe. <i>Cedefop Panorama series; 148</i> <a href="http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5168">http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5168</a>
2008-09	Grupos de trabalho temáticos no âmbito da Rede ENQAVET <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GT “Developing guidelines for supporting quality assurance in VET systems” Representante da DGERT</li> <li>▪ GT “The EQARF Indicators” Representantes da DGERT</li> </ul>	ENQAVET (2009) <i>Developing guidelines for supporting quality assurance in VET systems</i> <a href="http://www.eqavet.eu/gns/library/publications/2009.aspx">http://www.eqavet.eu/gns/library/publications/2009.aspx</a>  ENQAVET (2009) <i>EQARF indicators, reviewing and agreeing definitions</i> <a href="http://www.eqavet.eu/gns/library/publications/2009.aspx">http://www.eqavet.eu/gns/library/publications/2009.aspx</a>
2010-12	Grupos de trabalho no âmbito da Rede EQAVET <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GT “Developing guidelines and tools to support Member States to develop and improve quality assurance systems compatible with the EQAVET Recommendation” Representante da DGERT</li> <li>▪ GT “Quality indicators for VET” Representante da DGERT</li> </ul>	<u>1ª fase (2010-11)</u>  a) <i>Indicators’ Toolkit</i> <a href="http://www.eqavet.eu/Libraries/Working_Groups/EQAVET_Indicators_Toolkit_final.sflb.aspx">http://www.eqavet.eu/Libraries/Working_Groups/EQAVET_Indicators_Toolkit_final.sflb.aspx</a>  b) <a href="#">interactive on-line resource for VET systems</a>  <u>2ª fase (2011-12)</u>  a) <i>VET providers’ self-monitoring by using the EQAVET toolbox of indicators (A Guide for National Reference Points)</i> <a href="http://www.eqavet.eu/Libraries/Quality_cycle_websites/GUIDE_-_VET_providers_self_monitoring_by_using_the_EQAVET_toolbox_of_indicators.sflb.aspx">http://www.eqavet.eu/Libraries/Quality_cycle_websites/GUIDE - VET providers self monitoring by using the EQAVET toolbox of indicators.sflb.aspx</a>  b) <a href="#">interactive on-line resource for VET providers</a>

2013-14	<p>Grupos de trabalho no âmbito da Rede EQAVET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GT “Quality Assurance for work-based learning in line with the EQAVET Framework” Representante da ANQEP</li>   <li>▪ GT “Supporting VET systems to address the interrelation between the EQAVET Framework and existing quality management systems/instruments” Representante da DGERT</li> </ul>	<p>EQAVET (2013). <i>Web-based guidance on quality assurance for work-based learning</i> <a href="http://www.eqavet.eu/workbasedlearning/GNS/Home.aspx">http://www.eqavet.eu/workbasedlearning/GNS/Home.aspx</a></p> <p>Nota: Inclui Estudos de caso desenvolvidos pelos Estados-membro, tendo dois sido desenvolvidos por Portugal.</p> <p><i>Portugal 1 – Work-based learning in the metallurgic and engineering technology industry</i> <a href="http://www.eqavet.eu/workbasedlearning/gns/casestudies/all-case-studies/portugal/14-03-12/Portugal_1_-_Work-based_learning_in_the_metallurgic_and_engineering_technology_industry.aspx">http://www.eqavet.eu/workbasedlearning/gns/casestudies/all-case-studies/portugal/14-03-12/Portugal_1_-_Work-based_learning_in_the_metallurgic_and_engineering_technology_industry.aspx</a></p> <p><i>Portugal 2 – Getting employers more involved</i> <a href="http://www.eqavet.eu/workbasedlearning/gns/casestudies/all-case-studies/portugal/14-03-12/Portugal_2_%e2%80%93_Getting_employers_more_involved.aspx">http://www.eqavet.eu/workbasedlearning/gns/casestudies/all-case-studies/portugal/14-03-12/Portugal_2_%e2%80%93_Getting_employers_more_involved.aspx</a></p> <p>EQAVET (2013). <i>Web-based guidance on aligning a quality assurance approach with EQAVET</i> <a href="http://www.eqavet.eu/WebBasedQA/GNS/home.aspx">http://www.eqavet.eu/WebBasedQA/GNS/home.aspx</a></p>
2014-15	<p>Grupo de trabalho no âmbito da Rede EQAVET</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GT “Joint working group EQAVET and ECVET” Representante da DGERT</li> </ul>	

**Quadro 5 A participação portuguesa nos grupos de trabalho relativos à garantia da qualidade da EFP**

### 3. O Quadro EQAVET: os instrumentos de operacionalização

O **Quadro EQAVET** é constituído por quatro componentes fundamentais (cf. Ponto 2.1.2), um ciclo de garantia e melhoria da qualidade, critérios de qualidade, descritores indicativos e um conjunto de dez indicadores de referência, importantes instrumentos operacionais na criação de sistemas de garantia e melhoria da qualidade na EFP, independentemente dos fatores nacionais que enquadram este setor (as características histórico-culturais, sócio-económicas e jurídico-legais dos diferentes sistemas educativos da União Europeia). A **Rede EQAVET** desenvolveu em 2012 um instrumento subsidiário – os *Building Blocks*<sup>53</sup> –, isto é, um conjunto de seis “blocos de construção”, que de seguida se apresentam em língua portuguesa.

#### 3.1 Os “Blocos de construção”: o que são e para que servem ?

O conjunto dos seis “Blocos de construção” (Figura 8) procura responder a duas situações, isto é, por um lado, apoiar aqueles operadores que pretendem “construir de raiz” um sistema de garantia da qualidade baseado no modelo EQAVET e, por outro lado, apoiar os esforços de melhoria daqueles outros operadores que já utilizam um modelo genérico ou mecanismos de garantia da qualidade e que pretendem alinhá-los com o **Quadro EQAVET**.

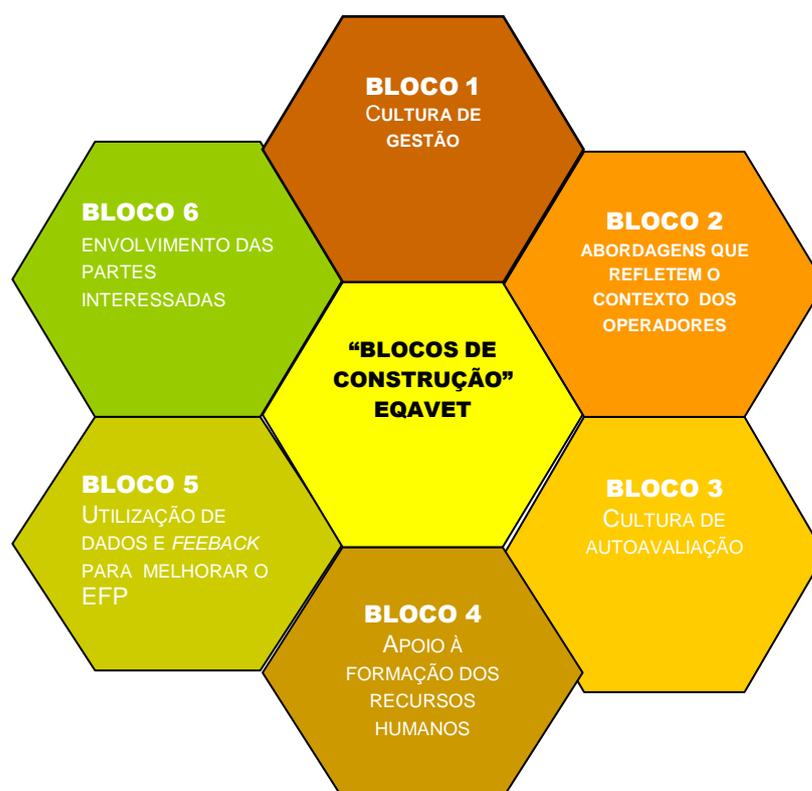


Figura 8 Os “Blocos de construção” EQAVET

<sup>53</sup> Os *Building Blocks* integram o EQAVET IT Tool “Quality Assurance for VET providers” e são acedidos em <http://eqavet.eu/qc/tns/building-blocks/introduction.aspx>

Assim, será conveniente explorar estes seis blocos, configurados a) como blocos individuais e b) como um conjunto de blocos organicamente interdependentes e complementares – os Blocos EQAVET. Estes blocos correlacionam-se com as quatro fases do ciclo de qualidade EQAVET numa lógica matricial como o Quadro 6 mostra.

“BLOCOS DE CONSTRUÇÃO”	FASES DO CICLO DE QUALIDADE EQAVET			
	Planeamento	Implementação	Avaliação	Revisão
1. Cultura de gestão	✓	✓	✓	✓
2. Abordagens que refletem o contexto dos operadores	✓	✓		
3. Cultura de autoavaliação			✓	✓
4. Apoio à formação dos recursos humanos	✓	✓		✓
5. Utilização de dados e <i>feedback</i> para melhorar o EFP			✓	✓
6. Envolvimento das partes interessadas	✓	✓	✓	✓

**Quadro 6** Relação entre os “Blocos de construção” e as fases do ciclo de qualidade EQAVET

### 3.1.1 Os Blocos EQAVET: seis áreas de intervenção na garantia e melhoria da qualidade da EFP

Cada um dos blocos representa uma área de intervenção específica na garantia da qualidade da EFP, identificando-se atividades que servem para melhorar os respetivos processos, incluindo

- a relação de cada bloco com as fases do ciclo de qualidade EQAVET;
- um “apelo à acção”;
- identificação de questões-chave sobre fatores de sucesso;
- “lições aprendidas” baseadas na análise de experiências de operadores europeus de EFP.



#### ÁREA DE INTERVENÇÃO

Para a implementação do **Quadro EQAVET** é fundamental uma cultura de gestão que apoie e valorize a garantia da qualidade.

### “APELO À AÇÃO”

- A equipa de gestão valoriza a garantia da qualidade?
- Todos os responsáveis estão empenhados em garantir um EFP de alta qualidade?
- A equipa de gestão assume a responsabilidade pela garantia da qualidade?

### QUESTÕES-CHAVE sobre fatores de sucesso

- Como pode a equipa de gestão:
  - exercer um papel de liderança na garantia da qualidade?
  - assegurar uma cultura de garantia da qualidade que inclua a aprendizagem a partir das experiências de outros?
  - encorajar o envolvimento dos recursos humanos na garantia da qualidade?
  - garantir uma abordagem economicamente viável e adequada à garantia da qualidade?
- Qual a melhor forma de encorajar os recursos humanos de EFP a melhorar a sua abordagem à garantia da qualidade?

### “LIÇÕES APRENDIDAS”

- O **Quadro EQAVET** pode ser utilizado pelas equipas de gestão de cada operador de EFP para monitorizar e desenvolver uma abordagem da garantia da qualidade.
- O reconhecimento externo da eficácia dos sistemas de garantia da qualidade ajuda a motivar e a encorajar os responsáveis e os restantes recursos humanos.

### ÁREA DE INTERVENÇÃO

**O Quadro EQAVET abrange todos os aspetos da oferta de EFP. O EFP pode ser melhorado se for desenvolvido com base nos mecanismos de garantia da qualidade existentes.**



### “APELO À AÇÃO”

- Como podem os operadores de EFP utilizar o **Quadro EQAVET** para melhorar a sua abordagem à garantia da qualidade?
- A abordagem à garantia da qualidade é exequível e realista?

### QUESTÕES-CHAVE sobre fatores de sucesso

- Que aspetos devem ser considerados pelos operadores de EFP no desenvolvimento da sua abordagem à garantia da qualidade?
- Como podem os operadores de EFP utilizar o que aprenderam com as experiências de terceiros?
- Como é que os *Pontos de Referência Nacionais de Garantia da Qualidade* ajudam os operadores de EFP a garantir que a sua abordagem está em linha com o **Quadro EQAVET**?

### “LIÇÕES APRENDIDAS”

- Uma abordagem consistente no que se refere à formação de qualidade e respetivos resultados ajuda os empresários e os operadores de EFP a melhorar a sua vantagem competitiva.
- Muitos dos operadores de EFP têm uma longa tradição de garantia da qualidade; o sucesso será mais fácil se esta experiência for capitalizada.
- Uma abordagem incremental<sup>54</sup>, que permita a introdução e o fortalecimento da garantia da qualidade de forma exequível, pode produzir melhorias significativas.



### ÁREA DE INTERVENÇÃO

**Uma cultura que promova a reflexão e a autoavaliação conduz a uma melhoria da qualidade da prestação do serviço.**

<sup>54</sup> Contrariamente à abordagem “radical” que assume a forma de um novo produto e/ou processo, a abordagem “incremental” resulta de processos de “aprender fazendo”, “aprender usando” ou “aprender interagindo”.

#### **“APELO À AÇÃO”**

- Todos os elementos envolvidos no EFP participam na autoavaliação?
- A equipa de gestão apoia a autoavaliação?

#### **QUESTÕES-CHAVE** sobre fatores de sucesso

- Como podem os responsáveis encorajar os restantes recursos humanos e outras partes interessadas a refletir continuamente acerca da qualidade da prestação do EFP?
- Como podem os operadores de EFP aprender uns com os outros?
- De que forma são utilizados os resultados da autoavaliação na implementação de melhorias?
- Num ambiente comercial e competitivo, como podem os operadores de EFP partilhar práticas eficazes?

#### **“LIÇÕES APRENDIDAS”**

- A transparência ajuda todas as partes interessadas a analisarem a qualidade da prestação do serviço e a pensar em formas de a melhorar?
- É mais provável que a criação de uma abordagem à garantia da qualidade seja bem sucedida se o foco estiver na melhoria do ensino e da aprendizagem e não numa prática de controlo.
- O diálogo e a comunicação constantes são requisitos fundamentais para uma autoavaliação bem sucedida.



#### **ÁREA DE INTERVENÇÃO**

**O EFP está dependente do nível de qualificação técnica e pedagógica dos respetivos recursos humanos.**

**O EFP pode ser melhorado se os recursos humanos tiverem cada vez mais consciência da garantia da qualidade.**

#### **“APELO À AÇÃO”**

- O apoio e a formação com vista à garantia da qualidade estão disponíveis para todas as partes envolvidas no EFP?

#### **QUESTÕES-CHAVE** sobre fatores de sucesso

- Como podem os responsáveis garantir que todos os que necessitam de formação em garantia da qualidade a recebem?
- Como pode a formação dos recursos humanos ser economicamente viável e garantir uma prestação de alta qualidade?

#### **“LIÇÕES APRENDIDAS”**

- Ações de formação de curta duração em garantia da qualidade podem fazer uma grande diferença.
- A formação em garantia da qualidade tem de ser apoiada pela liderança ou equipa de gestão.
- O desenvolvimento de mecanismos de garantia da qualidade com base em mecanismos já existentes tem mais hipóteses de sucesso.



#### **ÁREA DE INTERVENÇÃO**

O EFP tem de responder às necessidades dos empregadores e dos formandos.

A forma como os dados relativos ao desempenho são recolhidos e utilizados, de modo sistemático, pelos operadores de EFP para modificar e melhorar a prestação, é fundamental para qualquer sistema de garantia da qualidade.

#### **“APELO À AÇÃO”**

- Os dados e o *feedback* são analisados e utilizados para melhorar a prestação de EFP?
- Os indicadores e descritores indicativos do EQAVET ajudam a identificar áreas a melhorar?

## **QUESTÕES-CHAVE** sobre fatores de sucesso

- Como podem os operadores de EFP beneficiar da utilização dos indicadores do EQAVET?
- Como é que os operadores de EFP podem:
  - definir os dados relevantes?
  - identificar fontes e recolher dados?
  - analisar os dados?
  - utilizar os dados para melhorar a qualidade?

## **“LIÇÕES APRENDIDAS”**

- Uma abordagem sistemática e consistente relativamente à recolha, análise e utilização dos dados permite uma tomada de decisão mais segura no que diz respeito à prestação do EFP.
- As opiniões de formandos, professores, formadores e empregadores são fundamentais para a melhoria.
- A transparência ajuda todos os envolvidos a perceber quais as mudanças necessárias, contribuindo para a melhoria da qualidade.



## **ÁREA DE INTERVENÇÃO:**

**O EFP baseia-se em parcerias eficazes entre o governo, os parceiros sociais, outros intervenientes a nível nacional, os empregadores, os operadores de EFP, os formandos e a sociedade em geral. Estas parcerias criam a base do sistema de EFP, dando-lhe força, relevância e reconhecimento.**

## **“APELO À AÇÃO”**

- A qualidade da prestação aumenta em função do *feedback* das partes interessadas?
- Em que medida são tidas em consideração as opiniões internas e externas?
- Existe uma abordagem sistemática para determinar e satisfazer as necessidades das partes interessadas?

**QUESTÕES-CHAVE** sobre fatores de sucesso

- Em que medida são tidas em consideração as opiniões internas acerca da qualidade do EFP?
- De que forma são recolhidas e tidas em consideração as opiniões das principais partes externas interessadas?
- O que se pode aprender com outros operadores de EFP?

**“LIÇÕES APRENDIDAS”**

- A satisfação das necessidades dos empregadores é fundamental no EFP.
- A colaboração, tanto a nível de associações regionais e nacionais como entre organizações similares, pode contribuir para o desenvolvimento de melhores processos de garantia da qualidade.

### 3.2 Os descritores indicativos do Quadro EQAVET: como e quando utilizá-los?

Os descritores são especificações que clarificam os critérios de cada uma das fases do ciclo de qualidade EQAVET (cf. Ponto 2.1.2). Assim sendo, eles podem ajudar os operadores de EFP a aferir os progressos feitos no âmbito da abordagem da garantia da qualidade na EFP e, em particular, perspetivar essa aferição em relação ao sistema europeu de garantia da qualidade EQAVET. Este exercício de aferição está, pois, focado nos **descritores indicativos** que, por seu lado, estão organicamente integrados nas respetivas fases do ciclo de qualidade (Figura 9).



Figura 9 O ciclo de qualidade e os descritores indicativos EQAVET

Fazer o exercício de aferir o grau de desenvolvimento dos mecanismos de qualidade utilizados pelo operador relativamente ao modelo europeu pode ser facilitado pela utilização do material de apoio desenvolvido pela **Rede EQAVET**. Este material inclui a análise pormenorizada dos descritores indicativos de cada uma das fases, que foram “desconstruídos” e desdobrados em duas afirmações contrastantes, para ajudar os operadores a descrever a respetiva abordagem<sup>55</sup>. Pela mais valia que este material pode ter para o caso português, recorreu-se a ele para organizar um conjunto de quadros, os Quadros 7, 8, 9 e 10, que correlacionam as fases do ciclo de qualidade EQAVET com a) os descritores indicativos, b) as afirmações contrastantes e c) os Blocos EQAVET.

Os operadores podem utilizar estes quadros para a análise do modelo/mecanismo de garantia da qualidade existente ou então utilizá-los para desenvolverem matrizes de análise próprias adaptadas aos seus contextos.

---

<sup>55</sup> EQAVET IT tool “*Quality Assurance for VET providers*”. Disponível em língua inglesa em <http://eqavet.eu/qc/tns/building-blocks/introduction.aspx>

<b>OS DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET: COMO E QUANDO UTILIZÁ-LOS?</b>			
<b>FASE DE PLANEAMENTO</b>	<b>DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET</b>	<b>ABORDAGEM À GARANTIA DA QUALIDADE PELO OPERADOR DE EFP COMO DESCREVE A ABORDAGEM DA SUA ORGANIZAÇÃO À GARANTIA DA QUALIDADE NA EFP?</b>	<b>SUGESTÃO PARA A UTILIZAÇÃO DOS BLOCOS EQAVET</b>
	<b>As metas/objetivos europeus, nacionais e regionais são refletidos nos objetivos locais fixados pelos operadores de EFP</b>	<b>1.</b> Os objetivos fixados têm em conta os objetivos europeus, nacionais e regionais <b>OU</b> <b>2.</b> Os objetivos não estão alinhados às políticas europeias, nacionais e regionais	<b>Todos ou alguns</b> dos seis Blocos EQAVET
	<b>São fixados e supervisionados metas/objetivos explícitos</b>	<b>1.</b> É clara a relação entre o modo como as metas ou objetivos são estabelecidos e a sua monitorização <b>OU</b> <b>2.</b> Não é clara a relação entre o modo como são estabelecidas metas ou objetivos e a sua monitorização	<b>Todos ou alguns</b> dos seis Blocos EQAVET
	<b>É organizada uma consulta permanente com as partes interessadas a fim de identificar necessidades locais/individuais específicas</b>	<b>1.</b> A oferta de EFP baseia-se nas necessidades locais/individuais que foram identificadas através da consulta aos <i>stakeholders</i> <b>OU</b> <b>2.</b> A consulta aos <i>stakeholders</i> sobre as suas necessidades ou prioridades é pouco significativa	<b>Todos ou alguns</b> dos seis Blocos EQAVET
	<b>As responsabilidades em matéria de gestão e desenvolvimento da qualidade foram explicitamente atribuídas</b>	<b>1.</b> É claro para todos quem é responsável por cada um dos aspetos da gestão e desenvolvimento da qualidade <b>OU</b> <b>2.</b> É pouco claro quem é responsável pela gestão e desenvolvimento da qualidade	<b>Todos ou alguns</b> dos seis Blocos EQAVET

<p><b>O pessoal participa desde o início do processo no planeamento, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento da qualidade</b></p>	<p><b>1.</b> O pessoal participa desde o início no planeamento de todos os aspetos da oferta de EFP  <b>OU</b>  <b>2.</b> O pessoal é informado sobre as decisões relativas ao planeamento</p>	<p><b>Blocos 1, 2, 3, 4 e 6</b></p>
<p><b>Os prestadores planeiam iniciativas de cooperação com outros prestadores de EFP</b></p>	<p><b>1.</b> Os operadores de EFP trabalham em colaboração com outros operadores no planeamento de atividades  <b>OU</b>  <b>2.</b> Os operadores de EFP não planeiam atividades em cooperação</p>	<p><b>Todos ou alguns</b> dos seis Blocos EQAVET</p>
<p><b>As partes interessadas participam no processo de análise das necessidades locais</b></p>	<p><b>1.</b> A opinião dos <i>stakeholders</i> é muito importante na identificação do tipo de oferta de EFP  <b>OU</b>  <b>2.</b> Os <i>stakeholders</i> são apenas informados sobre o tipo de oferta disponível</p>	<p><b>Blocos 3, 4, 5 e 6</b></p>
<p><b>Os prestadores de EFP dispõem de um sistema de garantia da qualidade explícito e transparente</b></p>	<p><b>1.</b> Todos os <i>stakeholders</i> conhecem e entendem o sistema de qualidade do operador de EP  <b>OU</b>  <b>2.</b> Poucos estão cientes do sistema de qualidade do operador de EFP</p>	<p><b>Todos ou alguns</b> dos seis Blocos EQAVET</p>

**Quadro 7 Aferição da abordagem dos operadores de EFP à garantia da qualidade correlacionando a fase de planeamento com os respetivos descritores indicativos e Blocos EQAVET**

<b>OS DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET: COMO E QUANDO UTILIZÁ-LOS ?</b>		
<b>DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET</b>	<b>ABORDAGEM À GARANTIA DA QUALIDADE PELO OPERADOR DE EFP COMO DESCREVE A ABORDAGEM DA SUA ORGANIZAÇÃO À GARANTIA DA QUALIDADE NA EFP?</b>	<b>SUGESTÃO PARA A UTILIZAÇÃO DOS BLOCOS EQAVET</b>
<b>Os recursos são adequadamente calculados/atribuídos a nível interno tendo em vista alcançar os objetivos traçados nos planos de aplicação</b>	<b>1.</b> O pessoal e outros recursos são eficazmente atribuídos <b>OU</b> <b>2.</b> Os recursos não são atribuídos em linha com os objetivos do operador de EP que constam num plano de implementação	<b>Todos ou de alguns</b> dos seis Blocos EQAVET
<b>São apoiadas de modo explícito parcerias pertinentes e abrangentes para levar a cabo as ações previstas</b>	<b>1.</b> Há uma forte colaboração entre parceiros que apoia a implementação do plano <b>OU</b> <b>2.</b> Há pouco apoio ao trabalho em parceria	<b>Blocos 2, 3, 4, 5 e 6</b>
<b>O plano estratégico para o desenvolvimento das competências do pessoal indica a necessidade de formação para professores e formadores</b>	<b>1.</b> O tipo de desenvolvimento de competências que estará disponível para professores e formadores está claramente indicado <b>OU</b> <b>2.</b> A formação não está relacionada com o desenvolvimento das competências do pessoal	<b>Blocos 1,2,4 e 5</b>
<b>O pessoal frequenta regularmente formação e desenvolve cooperação com as partes interessadas externas com vista a apoiar o desenvolvimento de capacidades e a melhoria da qualidade e a reforçar o desempenho</b>	<b>1.</b> O tipo de desenvolvimento de competências que estará disponível para professores e formadores está claramente indicado <b>OU</b> <b>2.</b> A formação não está relacionada com o desenvolvimento das competências do pessoal	<b>Todos ou alguns</b> dos seis Blocos EQAVET

**Quadro 8 Aferição da abordagem dos operadores de EFP à garantia da qualidade correlacionando a fase de implementação com os respetivos descritores indicativos e Blocos EQAVET**

<b>OS DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET: COMO E QUANDO UTILIZÁ-LOS ?</b>			
<b>FASE DE DE AVALIAÇÃO</b>	<b>DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET</b>	<b>ABORDAGEM À GARANTIA DA QUALIDADE PELO OPERADOR DE EFP COMO DESCREVE A ABORDAGEM DA SUA ORGANIZAÇÃO À GARANTIA DA QUALIDADE NA EFP?</b>	<b>SUGESTÃO DE UTILIZAÇÃO DOS BLOCOS EQAVET</b>
	<b>A auto-avaliação é efetuada periodicamente de acordo com os quadros regulamentares regionais ou nacionais, ou por iniciativa dos prestadores de EFP</b>	<b>1.</b> A autoavaliação periódica levada a efeito pelo operador de EFP utiliza um referencial que foi consensualizado com os <i>stakeholders</i> e identifica os aspetos que podem ser melhorados <b>OU</b> <b>2.</b> A autoavaliação é raramente efetuada	<b>Todos ou alguns dos seis Blocos EQAVET</b>
	<b>A avaliação e a revisão abrangem os processos e os resultados do ensino, incluindo a avaliação da satisfação do formando, assim como o desempenho e satisfação do pessoal</b>	<b>1.</b> A avaliação e a revisão têm em conta um leque alargado de pontos de vista incluindo a satisfação dos alunos/formandos e o desempenho do pessoal docente. <b>OU</b> <b>2.</b> A avaliação e a revisão consideram apenas um leque limitado de pontos de vista e processos.	<b>Todos ou alguns dos seis Blocos EQAVET</b>
	<b>A avaliação e a revisão incluem mecanismos adequados e eficazes para envolver as partes interessadas a nível interno e externo</b>	<b>1.</b> O pontos de vista dos <i>stakeholders</i> internos e externos estão refletidos no referencial de avaliação <b>OU</b> <b>2.</b> A avaliação e a revisão refletem sobretudo a perspetiva do operador	<b>Todos ou alguns dos seis Blocos EQAVET</b>
	<b>São implementados sistemas de alerta rápido</b>	<b>1.</b> O operador tem instituídos sistemas para prever problemas ou questões <b>OU</b> <b>2.</b> O operador não identifica problemas ou questões na sua fase inicial	<b>Blocos 2, 5 e 6</b>

Quadro 9 Aferição da abordagem dos operadores de EFP à garantia da qualidade correlacionando a fase de avaliação com os respetivos descritores indicativos e Blocos EQAVET

## DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET: COMO E QUANDO UTILIZÁ-LOS ?

DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET	ABORDAGEM À GARANTIA DA QUALIDADE PELO OPERADOR DE EFP COMO DESCREVE A ABORDAGEM DA SUA ORGANIZAÇÃO À GARANTIA DA QUALIDADE NA EFP?	SUGESTÃO PARA A UTILIZAÇÃO DOS BLOCOS EQAVET	
<b>FASE DE REVISÃO</b>	São recolhidas informações dos formandos sobre as suas experiências individuais de aprendizagem e o ambiente de aprendizagem e ensino. São utilizadas conjuntamente com as impressões dos professores, para inspirar novas ações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O <i>feedback</i> dos alunos/formandos e dos professores/formadores é integralmente tomado em consideração quando é feita a revisão das práticas existentes</li> <li><b>OU</b></li> <li>2. O <i>feedback</i> dos alunos/formando e dos professores/formadores é menos provável que seja tomado em consideração</li> </ol>	Todos ou alguns dos seis Blocos EQAVET
É dado amplo conhecimento público da informação sobre os resultados da revisão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os resultados de revisões que sejam levadas a efeito são do conhecimento público</li> <li><b>OU</b></li> <li>2. Os resultados de revisões que sejam levadas a efeito têm pouca probabilidade de serem do conhecimento público</li> </ol>	Todos ou alguns dos seis Blocos EQAVET	
Os procedimentos de recolha de <i>feedback</i> e de revisão fazem parte de um processo estratégico de aprendizagem da organização	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisões são planeadas e informam a regular atualização das práticas</li> <li><b>OU</b></li> <li>2. É pouco provável que os resultados das revisões alterem as práticas</li> </ol>	Todos ou alguns dos seis Blocos EQAVET	
Os resultados do processo de avaliação são discutidos com as partes interessadas, sendo elaborados planos de ação adequados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os resultados de revisões efetuadas são amplamente partilhados a fim de que planos de ação adequados sejam postos em prática</li> <li><b>OU</b></li> <li>2. As revisões efetuadas são, em regra, apenas consideradas pela equipa de gestão</li> </ol>	Blocos 1,2,3,5 e 6	

Quadro 10 Aferição da abordagem dos operadores de EFP à garantia da qualidade correlacionando a fase de revisão com os respetivos descritores indicativos e Blocos EQAVET

### 3.3 Os indicadores de qualidade do *Quadro EQAVET*: como e quando utilizá-los?

O conjunto de dez indicadores de qualidade (cf. Ponto 2.1.2), como propostos no Anexo II da *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais* (2009), destina-se a apoiar os decisores políticos e operadores de EFP (a nível europeu, nacional e sub-nacional) na monitorização e avaliação dos respetivos sistemas e ofertas de EFP e a desenvolver as estratégias de melhoria tidas como necessárias. De entre um vasto número de importantes áreas que poderiam ter sido consideradas para “**indicar a qualidade**” na EFP, esta seleção de indicadores destina-se a contemplar três áreas prioritárias das políticas europeias, a saber,

- a promoção da empregabilidade dos jovens e adultos,
- o equilíbrio entre a oferta e a procura de competências e qualificações de jovens e adultos, e
- o acesso inclusivo à EFP.

Assim sendo, os indicadores EQAVET são instrumentais para inspirar iniciativas nacionais que reforcem a mobilidade e a empregabilidade dos seus cidadãos.

Mas estes indicadores não são nem uma coleção *ad hoc* de estatísticas nem devem ser usados como níveis de referência (*benchmarks*) para estabelecer comparações entre Estados-membro ou para criar “tabelas de classificação” a nível europeu. Os indicadores EQAVET são, sobretudo, um bom ponto de partida para os Estados-membro e os operadores iniciarem a “viagem da qualidade” ou, no caso de essa “viagem” já ter sido iniciada, estes indicadores podem servir para melhorar a qualidade na EFP, já que

- dão oportunidade a que seja feita uma avaliação sistémica dos aspetos relevantes da oferta de EFP, bem como dos seus resultados, através de atividades de avaliação contínua;
- contribuem para identificar as tendências nacionais na oferta da EFP, nomeadamente na área do desenvolvimento de competências; e,
- ajudam a desocultar questões-chave que serão relevantes para a) o planeamento estratégico da EFP a nível nacional, regional e local e para b) informar os *stakeholders* e o público em geral sobre o “estado da arte” da EFP.

É importante sublinhar que o **Quadro EQAVET** que, como vimos, assenta em componentes transparentes e organicamente interligados (critérios de qualidade, descritores indicativos e indicadores), inclui processos de avaliação (autoavaliação e avaliação externa) com vista à promoção de uma cultura de qualidade que se traduz em

“fazer perguntas sobre o modo como as coisas funcionam, como as instituições de EFP operam, com quem se relacionam, e como se vêem a si próprias”<sup>56</sup>.

O uso de indicadores na autoavaliação/monitorização (tal como na avaliação externa), promove a consistência destes processos não só porque ambas devem utilizar os mesmos indicadores de qualidade mas também porque se baseiam na mesma “linguagem”, embora perseguindo objetivos diferenciados e dirigindo-se a diferentes públicos-alvo (Quadro 11). A aplicação de processos de autoavaliação e avaliação externa é, por definição, um processo de melhoria contínua. Se o operador de EFP já participa num processo mais amplo de recolha de dados para satisfazer, por exemplo, requisitos do regulador ou outros requisitos legais, poderá provavelmente constatar que há coincidência entre dados recolhidos para esses fins e os que são recolhidos para os indicadores EQAVET. Nessa circunstância, a questão que se coloca é a de como tirar partido da recolha já realizada e utilizar esses dados no processo de autoavaliação. Vale a pena, contudo, lembrar que a capacidade de desenvolver um processo de autoavaliação requer um esforço a médio/longo prazo que terá de ser necessariamente apoiado por recursos apropriados. No entanto, o que realmente importa é que os dados recolhidos possam ajudar os operadores de EFP não só a identificar que melhorias são necessárias mas também a inspirá-los de modo a promoverem as mudanças que assegurem a qualidade da sua oferta. Uma vez feitas essas mudanças, os dados poderão dar informação útil à monitorização do impacto dessas mudanças e a tornarem sustentável a qualidade alcançada.

---

<sup>56</sup> Adaptado de Harvey, L. and Stensaker, B., 2008 Quality culture: understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education* 43(4), pp. 427-42.

Disponível em

<http://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20papers/Harvey%20and%20Stensaker.pdf>

<b>ELEMENTOS-CHAVE</b>	<b>AUTOAVALIAÇÃO/MONITORIZAÇÃO</b>	<b>AVALIAÇÃO EXTERNA</b>
<b>Frequência</b>	Regular e contínua, desenrolando-se através de uma estratégia de monitorização que alimenta os processos de mudança e as tomadas de decisão	Episódica, realizada em períodos pré-definidos e no fim do ciclo da oferta de EFP
<b>Tipo de ação</b>	Acompanhamento/supervisão do processo de implementação da oferta de EFP, através da recolha contínua e sistemática de dados de rotina que medem o progresso em relação aos objetivos estabelecidos	Avaliação, ou seja, formulação de um juízo sobre o grau de desempenho da oferta em relação aos objetivos estabelecidos
<b>Objetivos</b>	Melhorar a eficácia e ajustar o plano de trabalho delineado para a oferta de EFP	Medir a eficácia, a eficiência, o impacto e a sustentabilidade da oferta de EFP incorporando as “ lições aprendidas” no processo de decisão e utilizando-as na(s) futura(s) programação(ões) da oferta de EFP
<b>Enfoque</b>	<i>Inputs, outputs</i> , resultados do processo de gestão da qualidade na EFP, planos de trabalho da oferta de EFP	Eficácia, relevância, impacto e relação custo/eficácia da oferta de EFP
<b>Fontes de Informação</b>	Sistemas de informação, atividades de observação <i>in loco</i> , relatórios de progresso, apreciações rápidas da oferta de EP	As mesmas fontes utilizadas na monitorização mas complementadas por inquéritos e estudos
<b>Operacionalização e realização</b>	Orgãos de direcção/gestão das instituições de EFP, <i>stakeholders</i> internos e externos	Avaliadores externos, orgãos de direcção/gestão das instituições de EFP, <i>stakeholders</i> internos e externos
<b>Públicos-alvo</b>	Orgãos de direcção/gestão das instituições de EFP, <i>stakeholders</i> internos e externos	Decisores políticos e reguladores, orgãos de direcção/gestão das instituições de EFP e <i>stakeholders</i> internos e externos
<b>Relação entre monitorização e avaliação</b>	<b>Os dados recolhidos e a informação obtida no decurso da autoavaliação/monitorização são utilizados no processo de avaliação externa.</b>	

**Quadro 11 Avaliação interna e externa - comparação em função de elementos-chave**

### 3.4 A garantia da qualidade e a autoavaliação dos operadores de EFP

Um ponto importante a referir e a ter em atenção é que não há um modelo perfeito para um sistema de avaliação (autoavaliação/monitorização e avaliação externa) porque tem sempre de existir um compromisso em termos de variáveis como sejam, por exemplo, questões de tempo, custo e nível de especificidade na recolha e análise dos dados. Contudo, se estes constrangimentos forem levados em conta e adequadamente geridos, o seu impacto pode ser minorado e, conseqüentemente, um processo para a garantia da qualidade da EFP pode ser posto em prática. As seguintes sugestões, de caráter muito geral, podem ser úteis para os operadores de EFP que tencionem arquitetar um modelo de autoavaliação/monitorização baseado nos indicadores de qualidade EQAVET (Quadro 12).



#### SUGESTÕES PARA ORGANIZAR UM PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GARANTIA DA QUALIDADE

1. Integrar a autoavaliação na implementação do processo de garantia da qualidade EQAVET desde o início.
2. Negociar com os *stakeholders* (internos e externo) a fim de decidir o que autoavaliar e mantê-los ao corrente do processo bem como dos resultados do exercício.
3. Os indicadores EQAVET (cf. Quadro 4) devem ser claramente entendidos e interpretados em conjunto com todos os *stakeholders*.
4. Identificar um sistema/procedimentos para a recolha de dados para *inputs*, *outputs* e resultados como descritos nos indicadores EQAVET.
5. Registrar a informação de forma suficientemente detalhada para que esta possa servir não só como fonte para futuras ações de melhoria (e avaliações externas) mas também para ilustrar a responsabilização (*accountability*) do operador.
6. Verificar se os resultados estão diretamente ligados aos objetivos estabelecidos e a outros fatores que possam ter influência relevante no processo.
7. O processo só ficará completo quando os resultados forem utilizados, por exemplo, na planificação de ações de melhoria da EFP (cf. Matriz 4) e na organização do relatório sobre o processo de melhoria da qualidade.

**Quadro 12 Sugestões gerais para organizar um processo de autoavaliação da garantia da qualidade da EFP**

### 3.4.1 A autoavaliação do operador de EFP: as quatro fases do ciclo de qualidade e os indicadores EQAVET

No âmbito do **Quadro EQAVET** a autoavaliação/monitorização é um exercício contínuo que se reveste de carácter cíclico e que se baseia no conjunto de dez indicadores que, por seu lado, estão organicamente integrados nas respetivas fases do ciclo de qualidade EQAVET. Este exercício cíclico, feito de forma sistemática e continuada, implica desenvolver um conjunto de ações em cada uma das fases do processo como abaixo se ilustra (Figura 10 ) e mais adiante se operacionaliza (Fase 1, Fase 2, Fase 3 e Fase 4).



**Figura 10 O ciclo de autoavaliação - a autoavaliação do operador de EFP através da utilização dos indicadores EQAVET**

Na literatura sobre questões da garantia e melhoria da qualidade, é comum encontrar-se referência a alguns pré-requisitos para processos de implementação de sistemas de qualidade, por exemplo, a disciplina na gestão do tempo, a partilha de necessidades, expectativas e preocupações de forma aberta e construtiva entre os vários *stakeholders*, resiliência perante eventuais dificuldades que o processo possa fazer emergir e perseverança para alcançar objetivos previamente consensualizados. Na implementação do modelo de garantia e melhoria EQAVET, estes pré-requisitos são também relevantes para os exercícios de autoavaliação/monitorização, que devem envolver não só os próprios operadores mas também os *stakeholders* a nível interno

(p. ex. alunos/formandos, professores/formadores, outro pessoal) e a nível externo (p. ex. representantes de parceiros sociais, pais, autoridades regionais/locais). Daí que seja aconselhável utilizar metodologias/ferramentas que possam não só minorar a complexidade do processo mas que também façam da autoavaliação o principal instrumento de apoio à garantia e melhoria da qualidade da oferta de EFP.

Evidentemente que muitos operadores já utilizam metodologias e/ou ferramentas de autoavaliação mas, considerando que aqui se trata do modelo EQAVET, sugerem-se metodologias/ferramentas para cada uma das fases do exercício que são o resultado do trabalho da **Rede EQAVET** e que, tendo sido consensualizadas pelos representantes dos diferentes países europeus, poderão ser utilizadas em complemento com outras práticas existentes.

## FASE 1

### O OPERADOR ORGANIZA A AUTOAVALIAÇÃO/MONITORIZAÇÃO FOCALIZANDO-SE NOS OBJETIVOS DA OFERTA DE EFP E UTILIZANDO OS INDICADORES EQAVET

Nesta primeira fase, cada operador organiza o seu exercício de autoavaliação/monitorização focalizando-se nos objetivos da EFP que

- têm em conta as políticas europeias na área da educação e formação;
- estão alinhados com as prioridades nacionais, regionais e locais definidas para o setor da EFP;
- foram consensualizados com os respetivos *stakeholders* (internos e externos); e,
- estão ancorados em (todos ou alguns) indicadores EQAVET.

Para a execução desta primeira fase, sugerem-se duas metodologias/ferramentas: a primeira (Figura 11) serve de base à discussão sobre aspetos relevantes a atender na organização da autoavaliação/monitorização e a segunda (Matriz 2) ajuda a refletir sobre os indicadores e os dados a recolher para analisar e interpretar a situação tal como ela se apresenta. Estas duas metodologias/ferramentas não pretendem esgotar os caminhos possíveis para a organização de exercícios de autoavaliação com base no **Quadro EQAVET** e, em particular, nos indicadores, mas apenas ajudar a sinalizar rotas que terão de ser traçadas por cada um dos operadores em função dos seus contextos organizacionais.



#### **Metodologia/ferramenta para verificação da sequência de etapas e respetivos itens no planeamento da autoavaliação**

A primeira (Figura 11) consiste numa sequência de etapas que incluem perguntas-chave para orientar a reflexão relativamente às seguintes questões: análise do contexto, identificação de objetivos/metapas para a autoavaliação, esquematização de atividades; *inputs*, *outputs* e resultados; seleção de indicadores EQAVET; recolha e análise de dados; verificação da existência de correlações entre os objetivos, *outputs* e resultados; organização do relatório de autoavaliação/monitorização (baseado nas evidências) e adoção de medidas de remediação e/ou de melhoria da oferta de EFP.

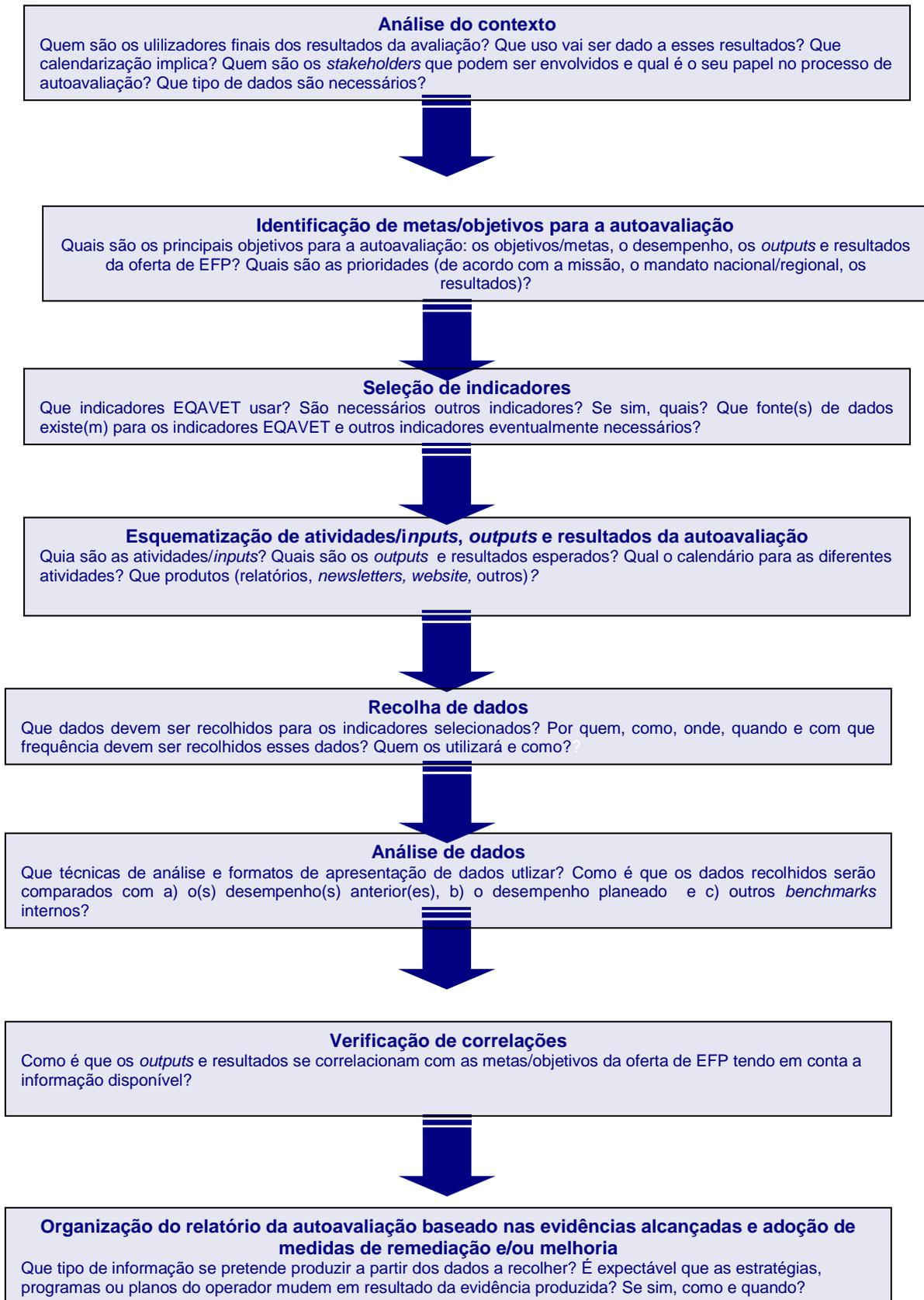


Figura 11 Fluxograma sequencial

Desta sequência de etapas, destaca-se a discussão com os *stakeholders* sobre os indicadores a utilizar e o modo como serão recolhidos e analisados os dados para os indicadores que forem selecionados. Qualquer decisão que resulte dessa discussão deve ter em conta a informação que se quer obter, ou seja, deve ficar claro para todos os intervenientes o tipo de dados a recolher (dados quantitativos, dados qualitativos ou ambos). Seja qual for a natureza dos dados, contudo, o princípio a seguir deverá ser sempre “recolhem-se os dados uma vez, utilizam-se os dados muitas vezes”. A aplicação deste princípio contribuirá para desenvolver a capacidade do operador na recolha de dados e, assim, atingir uma maior qualidade de informação, o que, a seu tempo, vai também permitir alcançar melhores resultados no desempenho dos alunos/formandos da EFP (Figura 12).



**Figura 12 Autoavaliação/monitorização - da soma das partes ao resultado final**

A fim de evitar a duplicação de recolha de dados é aconselhável que os operadores de EFP tenham em atenção procedimentos já existentes, quer a nível interno, quer a nível regional ou nacional, e adotem/adaptem esses procedimentos às suas necessidades. Por outras palavras, os operadores precisam de um sistema de recolha de dados que lhes permita tomar decisões informadas sobre a qualidade da EFP que oferecem mas também que os dados recolhidos sirvam, tanto quanto possível, outras situações, nomeadamente informação pedida por entidades externas, por exemplo, entidades reguladoras e inspetivas.



#### **Metodologia/ferramenta para verificação dos processos de recolha e análise de dados relativos aos indicadores EQAVET**

A segunda metodologia/ferramenta constitui uma forma prática de organizar a discussão relativamente aos indicadores EQAVET e à respetiva recolha e análise de

dados (Matriz 2) já que pode ser utilizada em vários momentos e com fins diferentes como, por exemplo, a) em reuniões de pré-planificação da autoavaliação com *stakeholders* internos (direção, professores/formadores) e com *stakeholders* externos (parceiros sociais, pais), b) em reuniões para a tomada de decisão relativamente à planificação da autoavaliação, e c) como lista de verificação das diferentes atividades a executar.

<b>INDICADORES EQAVET</b>	<b>Onde serão recolhidos os dados?</b>	<b>Como serão recolhidos os dados?</b>	<b>A partir de quando e com que frequência serão recolhidos os dados?</b>	<b>Qual será o custo da recolha dos dados?</b>	<b>Quem vai recolher os dados?</b>	<b>Que tipo de análise será utilizada ?</b>	<b>Quem analisará os dados?</b>	<b>Quem comunicará e a quem a informação obtida?</b>	<b>Quem utilizará a informação? Como e quando?</b>
Nº 1									
Nº 2									
Nº 3									
Nº 4									
Nº 5									
Nº 6									
Nº 7									
Nº 8									
Nº 9									
Nº10									

**Matriz 2 Metodologia para verificação dos processos de recolha e análise de dados relativos aos indicadores EQAVET**

## **FASE 2**

### **O OPERADOR EXECUTA O PLANO DE AUTOAVALIAÇÃO UTILIZANDO QUESTÕES-CHAVE E OS INDICADORES EQAVET**

A abordagem EQAVET à garantia e melhoria da qualidade da EFP, condensada na fórmula **input-process-output/outcome** (cf. Diagrama 4), caracteriza e correlaciona os aspetos-chave da EFP e ajuda a interpretar os dados recolhidos e a usá-los como evidência (cf. Diagrama 5).

Nesta fase, em que o operador executa o seu plano de autoavaliação/monitorização, o objetivo é procurar responder a questões-chave do tipo:

**Que dimensões da EFP são abrangidas pelos indicadores EQAVET?**  
**Que perguntas genéricas se devem colocar sobre essas dimensões?**  
**Que perguntas se podem fazer sobre aspetos específicos dessas dimensões?**

A análise dos indicadores EQAVET que podem ser aplicados pelos operadores de EFP revela que as dimensões por eles abrangidas são as seguintes:

- **Dimensão relativa à oferta de Educação Formação Profissional**
- **Dimensão relativa ao sucesso e desempenho dos alunos/formandos**
- **Dimensão relativa à satisfação das necessidades de formação por parte dos *stakeholders*.**



#### **Metodologia/ferramenta para explorar dimensões da EFP corporizadas nos indicadores de qualidade EQAVET aplicáveis pelos operadores**

Na metodologia/ferramenta que a seguir se propõe, a exploração destas dimensões é feita através de um conjunto de **questões de referência** que se declinam em questões genéricas e questões específicas e que, embora não sendo exaustivas, podem constituir uma base de trabalho para a utilização daqueles indicadores EQAVET que mais diretamente caracterizam as dimensões identificadas. Apresenta-se de seguida um conjunto de quadros, os Quadros 13, 14 e 15, um para cada uma das três dimensões identificadas, que servem para apoiar os operadores a questionar as suas práticas em função dos indicadores EQAVET. Esta organização matricial

permite que, com exceção da coluna correspondente aos indicadores EQAVET, os operadores possam eliminar questões ou integrar outras questões (genéricas e/ou específicas) que considerem relevantes no seu contexto organizacional.

### **DIMENSÃO RELATIVA À OFERTA DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

A qualidade da oferta de EFP reconhecidamente a) promove a aprendizagem dos alunos/formandos, b) apoia e aumenta a sua empregabilidade e c) melhora a capacidade de resposta da EFP às exigências dinâmicas do mercado de trabalho. Assim sendo, é evidente que os operadores se esforçam por oferecer cursos atrativos e por encorajar os alunos/formandos não só a participarem ativamente na sua aprendizagem mas também a finalizarem os seus cursos de EFP. Nestes processos, é vital o papel desempenhado pelos professores/formadores e, conseqüentemente, os operadores precisam de criar fortes laços entre a sua estratégia e objetivos, e os planos e iniciativas de formação de professores/formadores.



Sugere-se a utilização do Quadro 13 para orientar a discussão com os *stakeholders* internos e externos sobre a dimensão relativa à oferta de EFP.

QUESTÕES DE REFERÊNCIA		INDICADORES EQAVET [DEFINIÇÕES OPERACIONAIS]
QUESTÕES GENÉRICAS	QUESTÕES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os operadores alinham o planeamento das suas ofertas com as políticas europeias, nacionais, regionais e locais?</li> <li>▪ Se esse alinhamento for apenas parcial, quais as prioridades que já estão contempladas e quais as que ainda não foram consideradas?</li> <li>▪ A oferta que disponibilizam compagina-se com as recentes tendências da EFP, nomeadamente com as exigências dinâmicas do mercado de trabalho?</li> <li>▪ Como é organizada a oferta de EFP, isto é, a oferta responde à necessidade de adaptação aos diferentes grupos de alunos/formandos, incluindo grupos vulneráveis?</li> <li>▪ Os operadores formulam os seus planos de melhoria em linha com os objetivos a curto, médio e longo prazo tanto a nível europeu como a nível nacional, regional e local?</li> </ul>	<p><b>Formação de professores/formadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O operador toma providências relativamente à formação contínua dos professores/formadores tendo em vista o sucesso dos alunos/formandos?</li> <li>▪ Os professores/formadores estão envolvidos em atividades de formação que digam respeito a aspetos específicos da EFP, por exemplo, EFP adaptada a grupos desfavorecidos?</li> <li>▪ Até que ponto tem sido bem sucedida a colaboração entre o operador e o mundo empresarial no que diz respeito à tomada de decisões sobre a formação contínua dos professores/formadores?</li> <li>▪ O operador de EFP assegura oportunidades de formação ao pessoal docente de modo a que este tome conhecimento e perceba as exigências dinâmicas do mercado de trabalho?</li> <li>▪ As opiniões do pessoal docente e/ou dos alunos/formandos têm sido levadas em conta quando o operador planeia a formação contínua dos professores/formadores?</li> <li>▪ A formação contínua de professores/formadores é organizada levando em consideração as necessidades estratégicas do operador? Se sim, como?</li> <li>▪ A estratégia para o desenvolvimento das competências profissionais dos professores/formadores é um processo sistemático? Se sim, como?</li> </ul>	<p><b>Nº 2 Investimento na formação de professores e formadores</b></p> <p><b>a) Percentagem</b> de professores e formadores que participam em programas de formação acreditados em relação ao nº total de professores e formadores registados.</p> <p><b>b) Valor total</b> dos fundos investidos anualmente, por professor e formador, na formação contínua de professores e formadores.</p>

	<p><b>Participação em cursos de EFP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podem estabelecer-se relações entre os níveis de participação dos alunos/formandos em cursos de EFP e a atratividade desses cursos? Se não, por que não?</li> <li>▪ Quais são as tendências emergentes quanto à participação de alunos/formandos em cursos de EFP, incluindo alunos/formandos de grupos vulneráveis?</li> </ul>	<p><b>Nº 3 Taxa de participação em cursos de EFP</b></p> <p><b>a) Percentagem</b> da coorte anual de alunos/formandos que completam o 3º ciclo do ensino básico que participam em cursos de dupla certificação de nível secundário.</p> <p><b>b) Percentagem</b> da população ativa (15-74 anos) que ingressa em programas de formação profissional contínua e obtém reconhecimento/validação.</p> <p><b>Nº 8 Prevalência de grupos vulneráveis</b></p> <p><b>a) Percentagem</b> de participantes e de alunos/formandos de grupos desfavorecidos (definidos a nível europeu e a nível nacional) que completam cursos de EFP, em relação ao nº total de participantes e de alunos/formandos que completam cursos de EFP.</p>
--	--	---

**Quadro 13 Dimensão relativa à oferta de EFP**

## **DIMENSÃO RELATIVA AO SUCESSO E DESEMPENHO DOS ALUNOS/FORMANDOS**

Em geral, o motor económico do séc. XXI é descrito em função da centralidade que nele desempenham as competências e os conhecimentos dos trabalhadores. Esta premissa foi reconhecida pela União Europeia, na Estratégia de Lisboa (2000), quando estabeleceu o objetivo estratégico de se tornar, a nível global, a mais dinâmica economia baseada no conhecimento. Neste contexto, os indivíduos que não possuam as competências e a necessária educação ou formação poderão ficar fora desta economia e, conseqüentemente, correm o risco de marginalização económico-social. É assim que a educação e a formação são percecionadas como as mais importantes medidas de política pública para potenciar a empregabilidade de jovens e adultos.

Daqui decorre que o sucesso e desempenho dos alunos/formandos sejam o fulcro da atividade dos operadores de EFP e que, nesse sentido, estes se focalizem em aspetos como sejam a) a finalização dos cursos pelos alunos/formandos, b) a progressão dos alunos/formandos para outros tipos de formação e/ou mercado de trabalho e c) a utilização das competências adquiridas no local de trabalho. É com base no desempenho dos alunos/formandos nestas áreas que os operadores melhor podem entender as necessidades de indivíduos e grupos bem como avaliar a eficácia do seu próprio desempenho noutras áreas-chave da sua atividade.



Sugere-se a utilização do Quadro 14 para apoiar a autoavaliação/monitorização dos operadores de EFP utilizando os indicadores EQAVET que consubstanciam as questões relativas ao sucesso e desempenho dos alunos formandos.

QUESTÕES DE REFERÊNCIA		INDICADORES EQAVET
QUESTÕES GENÉRICAS	QUESTÕES ESPECÍFICAS	[DEFINIÇÕES OPERACIONAIS]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qual o nível de sucesso e desempenho de diferentes grupos de alunos/formandos em comparação com a) outros grupos de alunos/formandos da mesma instituição de EFP, b) outros grupos semelhantes a nível regional e nacional?</li> <li>▪ Qual o nível de sucesso alcançado pelos alunos/formandos no desenvolvimento de competências, incluindo as novas competências que são requeridas pelo mercado de trabalho?</li> <li>▪ Até que ponto a informação recolhida pelos operadores é suficientemente sólida para lhes permitir fazer juízos sobre as suas ofertas de EFP?</li> <li>▪ Até que ponto a informação usada pelos professores/formadores é útil para melhorar o sucesso e desempenho dos seus alunos/formandos, incluindo os alunos de grupos vulneráveis?</li> </ul>	<p><b>Conclusão de cursos de EFP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os diferentes grupos de alunos/formandos, incluindo os alunos de grupos vulneráveis, com necessidades de formação diversificadas concluem os cursos de EFP? Se não concluem, o que pode o operador de EFP fazer para que tal não aconteça?</li> <li>▪ O que dizem as taxas de conclusão e outros dados, por exemplo taxas de colocação, sobre a oferta de EFP?</li> <li>▪ Quais são as tendências na conclusão dos cursos de EFP, incluindo os alunos/formandos de grupos vulneráveis?</li> <li>▪ De que modo pode o operador usar este tipo de evidência para melhorar essa situação?</li> </ul> <p><b>Colocação de alunos/formandos de EFP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os alunos/formandos de EFP encontram trabalho após a conclusão do curso?</li> <li>▪ Os alunos/formandos de EFP transitam com sucesso para formação de tipo superior?</li> <li>▪ Até que ponto os cursos de EFP respondem aos requisitos em constante mudança do mercado de trabalho?</li> </ul>	<p><b>Nº 4 Taxa de conclusão em cursos de EFP</b></p> <p><b>a) Percentagem</b> de alunos/formandos que completam cursos de EFP inicial (isto é, aqueles que obtêm uma qualificação) em relação ao total dos alunos/formandos que ingressam nesses cursos.</p> <p><b>b) Percentagem</b> de formandos que completam cursos de EFP contínua (isto é, aqueles que obtêm uma qualificação) em relação ao nº total dos que ingressam nesses cursos.</p> <p><b>Nº 5 Taxa de colocação após conclusão de cursos de EFP</b></p> <p><b>a) Proporção</b> de alunos/formandos que completam um curso de EFP e que estão no mercado de trabalho, em cursos de formação (incluindo nível universitário) ou outros destinos, no período de 12-36 meses após a conclusão do curso.</p> <p><b>b) Percentagem</b> de alunos/formandos que completam os cursos de EFP e que estão empregados um ano após o fim do curso.</p>

	<p><b>Utilização das competências adquiridas no local de trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os alunos/formandos estão satisfeitos com a informação, aconselhamento e orientação que recebem do operador após a conclusão do curso de EFP?</li> <li>▪ Os empregadores e os empregados estão satisfeitos com as competências adquiridas?</li> <li>▪ Como pode o operador articular as diferentes necessidades e desejos de alunos/formandos e empregadores?</li> <li>▪ Como pode o operador melhorar os seus mecanismos de informação?</li> <li>▪ Como pode o operador aumentar o nível de satisfação dos seus <i>stakeholders</i> (internos e externos)?</li> <li>▪ Que evidência tem o operador de que os alunos/formandos e os empregadores valorizam em pleno o que os indivíduos sabem e sabem fazer após a conclusão do curso de EFP?</li> </ul> <p><b>Prevalência de grupos vulneráveis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que evidência tem o operador de que os seus cursos de EFP são acessíveis e atrativos, em particular para os grupos vulneráveis?</li> <li>▪ Como pode o operador encorajar a participação na EFP de grupos vulneráveis, incluindo a adaptação de cursos?</li> </ul>	<p><b>Nº 6 Utilização das competências adquiridas no local de trabalho</b></p> <p><b>a) Percentagem</b> de alunos/ formandos que completam um curso de EFP e que trabalham na respetiva área profissional.</p> <p><b>b1) Percentagem</b> de empregados de um determinado setor que, no período de 12-36 meses após completarem um curso de EFP, consideram que a formação é relevante para a ocupação que têm.</p> <p><b>b2) Percentagem</b> de empregadores de um determinado setor que estão satisfeitos por encontrar formandos que completaram um curso de EFP e que têm as necessárias qualificações e as competências exigidas para o trabalho a realizar.</p> <p><b>b3) Percentagem</b> de empregadores de um determinado setor que estão satisfeitos com os formandos que completaram um curso de EFP.</p> <p><b>Nº 8 Prevalência de grupos vulneráveis</b></p> <p><b>b) Percentagem</b> de alunos/formandos de grupos desfavorecidos (definidos a nível europeu e a nível nacional) que completam cursos de EFP, em relação ao nº de alunos/formandos que ingressam nesses cursos.</p>
--	---	---

**Quadro 14 Dimensão relativa ao sucesso e desempenho dos alunos/formandos**

## **DIMENSÃO RELATIVA À SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO POR PARTE DOS STAKEHOLDERS**

É geralmente aceite a ideia de que os benefícios da EFP se concretizam tanto no sucesso profissional dos indivíduos como na satisfação dos seus empregadores. Este binómio implica que uma EFP eficaz deve refletir as necessidades, expectativas e preferências destes dois grupos de *stakeholders*. Daqui decorre que os operadores de EFP se confrontem atualmente com vários desafios: a) conhecer os requisitos de um mercado de trabalho em constante mutação, b) mediar as preferências, expectativas e necessidades dos alunos/formandos e dos empregadores e c) promover o acesso à EFP e ao mercado de trabalho. Tendo em conta estes desafios e as mudanças estruturais da economia e do mercado de trabalho, o tipo de qualificações necessárias à satisfação das necessidades de formação dos potenciais trabalhadores, jovens e adultos, e dos seus empregadores exigem que os operadores de EFP assegurem resultados consistentes para os diversos grupos de indivíduos, incluindo os que pertencem a grupos vulneráveis.



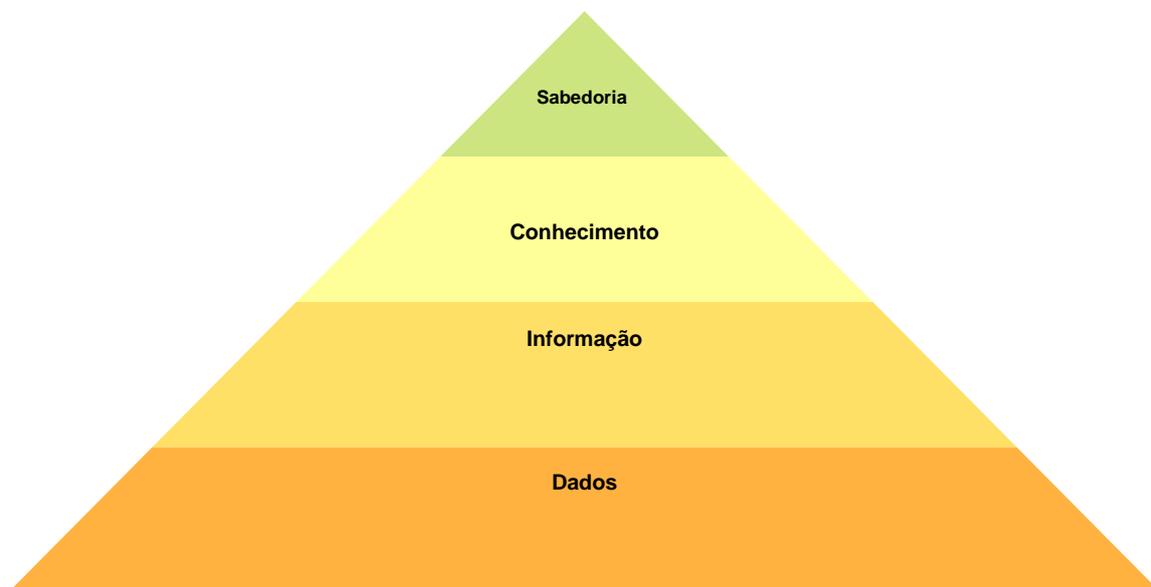
A fim de facilitar a reflexão e discussão sobre desafios e questões que a satisfação das necessidades dos *stakeholders* suscitam na perspetiva do exercício de autoavaliação, sugere-se a utilização do Quadro 15.

QUESTÕES DE REFERÊNCIA		INDICADORES EQAVET
QUESTÕES GENÉRICAS	QUESTÕES ESPECÍFICAS	[DEFINIÇÕES OPERACIONAIS]
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que tipo de mecanismos foram desenvolvidos pelos operadores de EFP para identificar as necessidades e expectativas quer dos alunos/formandos de EFP quer do mercado de trabalho, em particular, os parceiros sociais?</li> <li>▪ Como podem os operadores de EFP aumentar a valorização das suas ofertas?</li> <li>▪ Como podem os operadores fazer mais e melhor (isto é, com mais qualidade) pelos resultados de aprendizagem dos alunos/formandos?</li> <li>▪ Até que ponto os operadores utilizam a informação recolhida, quer na fase de planeamento, quer na fase de revisão da oferta de EFP que disponibilizam?</li> <li>▪ Como podem os operadores manter o equilíbrio entre o paradigma da “oferta” e o paradigma da “procura” de EFP, incluindo a oferta para grupos vulneráveis?</li> <li>▪ Como podem os operadores assegurar o processo sistemático de identificação e satisfação das necessidades dos <i>stakeholders</i>?</li> </ul>	<p><b>Mecanismos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que tipo de mecanismo utiliza o operador para identificar as necessidades de formação do mercado de trabalho (parceiros sociais)?</li> <li>▪ Como pode o operador compreender e antecipar as mudanças dos requisitos dos empregadores?</li> <li>▪ Até que ponto o operador de EFP utiliza a informação recolhida para planear novos cursos ou reformular cursos de EFP?</li> </ul> <p><b>Dispositivos utilizados para promover um melhor acesso à EFP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que tipo de medidas desenvolveu o operador para aumentar a atratividade dos cursos de EFP?</li> <li>▪ Até que ponto foram bem sucedidas essas medidas para atrair mais alunos?</li> <li>▪ Até que ponto os novos cursos ou cursos reformulados vão ao encontro da mudança de paradigma do mercado de trabalho, incluindo a flexibilidade da oferta para grupos vulneráveis?</li> <li>▪ Que evidência pode o operador apresentar que os seus cursos de EFP são atrativos e acessíveis, em particular para os grupos vulneráveis?</li> </ul>	<p><b>Nº 9 Mecanismos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho</b></p> <p><b>a) Tipo de mecanismos</b> utilizados para atualizar a oferta formativa em relação às necessidades futuras do mercado de trabalho.</p> <p><b>b) Informação</b> sobre os mecanismos utilizados para disponibilizar aos <i>stakeholders</i> interessados a mais recente informação sobre as necessidades futuras do mercado de trabalho.</p> <p><b>Nº 10 Dispositivos utilizados para promover um melhor acesso à EFP</b></p> <p><b>a) Tipo de dispositivos</b> utilizados para melhorar o acesso à EFP</p> <p><b>b) Informação</b> que demonstre a capacidade do sistema de EFP aumentar o acesso à EFP.</p>

**Quadro 15 Dimensão relativa à satisfação das necessidades dos *stakeholders***

**FASE 3**  
**O OPERADOR RECOLHE E ANALISA DADOS E TRANSFORMA-OS EM INFORMAÇÃO**  
**ATRAVÉS DA REFLEXÃO CONJUNTA COM OS *STAKEHOLDERS***

Nesta fase da autoavaliação/monitorização, o operador procede à recolha de dados (quantitativos e qualitativos). Em colaboração com os *stakeholders* internos (alunos/formandos, professores/formadores, outro pessoal) e externos (pais/encarregados de educação, parceiros sociais, empregadores, autoridades locais, outros tidos como relevantes pelo operador), vai transformá-los, primeiro em informação e, posteriormente, no conhecimento necessário para formular juízos que servirão de base à tomada de decisões e a ações no sentido de melhorar a qualidade da oferta de EFP. Esta hierarquia (dados, informação, conhecimento, formulação de juízos) ecoa a conhecida metáfora da “pirâmide do conhecimento” ou “hierarquia do conhecimento”<sup>57</sup> (Figura 13) que é geralmente atribuída a Russel Ackoff (1988)<sup>58</sup>. A relação entre a base (recolha de dados) e o topo da pirâmide (tomada de decisões) é a seguir esquematizada no Diagrama 6.



**Figura 13 “Pirâmide” ou “Hierarquia” do conhecimento**

<sup>57</sup> A “pirâmide do conhecimento” ou “hierarquia do conhecimento” é geralmente conhecida pelo acrónimo em língua inglesa DIKW (*Data, Information, Knowledge, Wisdom*)

<sup>58</sup>Ackoff, R.L.(1989).From data to wisdom.Presidential address to ISGSR (June 1988). *Journal of Systems Applied Systems Analysis*, Lancaster: University of Lancaster, Vol 16, p.3-9.

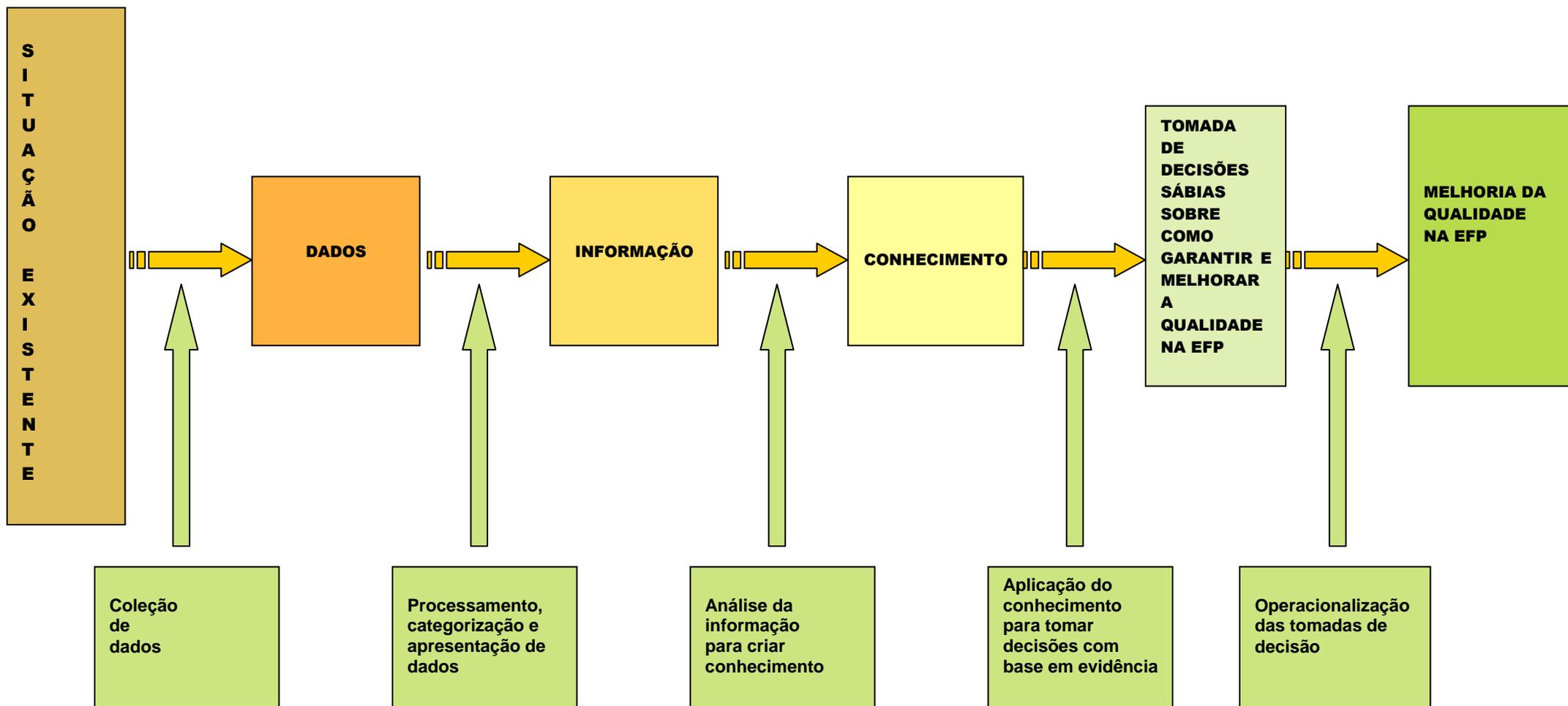


Diagrama 6<sup>59</sup> Processo de garantia e melhoria da qualidade na EFP - relação entre dados, informação, conhecimento e tomada de decisões

<sup>59</sup>Adaptado de Hollander, M.J., Corbett, and C., Pallan, P.(2010). Time for a paradigm shift: managing smarter by moving from data and information to knowledge and wisdom in healthcare decision-making. *Health Quarterly*; 13 (2):49-54.

Disponível em <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20357545>



Utilizando aqui uma outra metáfora, pode dizer-se que a “estrada” a percorrer pelo operador de EFP para produzir “sabedoria” com base nos indicadores EQAVET tem de ser devidamente “sinalizada”. Alguns dos “sinais” que ajudarão os operadores e *stakeholders* a criar as condições necessárias para percorrer a via da qualidade em segurança dizem respeito a a) definição de conceitos/termos, b) tipologia de dados a recolher, e c) análise de dados.

O caminho em direcção à garantia e melhoria da qualidade da EFP será necessariamente longo e não será isento de incidentes mas, uma vez iniciada a viagem, há que percorrê-lo com a “velocidade” adequada e lendo atentamente os “sinais” ao longo da estrada.



#### **“Sinal” obrigatório: definições de conceitos/termos**

Um “sentido obrigatório” a seguir é a estabilização de conceitos/termos na área da garantia e melhoria da qualidade na EFP. Este é um processo contínuo, que envolve múltiplos atores (p. ex. investigadores, reguladores, operadores, pessoal docente, profissionais de diferentes setores económicos, etc.) e recorre a diversos instrumentos (p. ex. atos legais, projetos de adaptação de terminologia existentes noutras línguas). Uma forma pragmática de abordar esta questão pode ser a criação de um glossário (ou expansão de um glossário já existente) que consensualize a “linguagem” necessária para que os *stakeholders* (operadores, alunos/formandos, professores/formadores, pais, parceiros sociais, autoridades regionais/locais) possam interagir e, em parceria, fazer face aos desafios inerentes à melhoria e/ou sustentabilidade da qualidade da EFP.

No que diz respeito à “hierarquização do conhecimento”, aqui relacionada com a recolha de dados para os indicadores EQAVET (cf. Fase 2), é relevante considerar um conjunto de conceitos/termos que facilitem a discussão entre os *stakeholders* para preparar a análise dos dados recolhidos e a sua transformação em informação (Quadro 16).

NÍVEL DE CONHECIMENTO	DEFINIÇÃO
<b>Dados</b>	Factos quantitativos/numéricos, e qualitativos/narrativos que descrevem “o que é” ou “o que está a acontecer”. Os dados podem ser observados e mensurados pelas pessoas ou usando tecnologia apropriada.
<b>Informação</b>	Dados aos quais foi dado significado, ou seja, dados que correlacionam questões que respondem a “quem”, “o quê”, “onde” e “quando”. A transformação de dados em informação só ocorre, pois, num determinado contexto.
<b>Conhecimento</b>	Informação aplicada, isto é, informação que será utilizada como evidência para apoiar <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a formulação de juízos, respondendo a perguntas como, por exemplo, “até que ponto...”;</li> <li>b) a tomada de decisões a partir de ilações como, por exemplo, “se isto é assim, então nós precisamos de...”;</li> <li>c) decidir prioridades, por exemplo, concluindo que “o que é mais necessário é...”</li> </ul>
<b>Sabedoria</b>	Completa compreensão dos efeitos e resultados do conhecimento: responde a perguntas de “como” e “porquê”, servindo de base a processos ou procedimentos.

#### Quadro 16 Definições - dados, informação, conhecimento e sabedoria

Uma vez clarificados e consensualizados estes conceitos/termos, há que retomar a viagem iniciada e dar especial atenção à recolha dos dados quantitativos e qualitativos para aqueles indicadores EQAVET que o operador e *stakeholders* selecionarem para o exercício de autoavaliação/monitorização.



#### “Sinal” de prioridade: recolha de dados quantitativos e qualitativos

A recolha de dados (quantitativos e qualitativos) que constituam uma base para a tomada de decisões em todas as fases do ciclo de qualidade EQAVET tem “prioridade de passagem nos sucessivos cruzamentos e entroncamentos” na via da melhoria da EFP. Embora se sugira (cf. Quadro 16) que os dados quantitativos utilizam números e que os dados qualitativos utilizam significados, eles não devem ser vistos como antagónicos mas antes como interdependentes, ou seja, os números dependem do significado mas, em certa medida, o significado depende dos números. Dey (2005)<sup>60</sup>, argumenta que medir envolve sempre um aspeto quantitativo e um aspeto qualitativo e

<sup>60</sup> Dey, I.(2005). *Qualitative data analysis – A user-friendly guide for social scientists*. Taylor & Francis e-Library

usa um diagrama *T'ai-chi T'u* para ilustrar esta dependência mútua em equilíbrio dinâmico (Figura 14).



**Figura 14 Dados quantitativos e qualitativos em equilíbrio dinâmico**

Perguntas-tipo que ajudam a orientar a discussão entre o operador e os *stakeholders* sobre os dados a recolher para os indicadores EQAVET são, por exemplo,

- Porque é que se quer recolher dados?
- Para que servirão os dados a recolher?
- Que tipo de dados recolher (quantitativos, qualitativos ou ambos)?
- Os tipos de dados a recolher são adequados para as questões em análise e os grupos-alvo selecionados?
- O tipo de dados a recolher podem identificar não só questões importantes mas também *outputs* e resultados da oferta de EFP?
- Quais são as vantagens e desvantagens previsíveis para cada um dos tipos de dados (quantitativos e/ou qualitativos)?
- Que tipo de recolha fazer para dados quantitativos (p. ex. censos, inquéritos, dados administrativos)?
- Que tipo de recolha fazer para dados qualitativos (p. ex., questionários, registos de entrevistas, atividades de observação, estudo de casos, gravações audio e/ou video, relatórios, atas de reuniões)?

As etapas seguintes envolvem a) a planificação da recolha de dados, incluindo a utilização de ferramentas informáticas que auxiliem esse trabalho,<sup>61</sup> b) a operação da recolha de dados e, finalmente, c) a análise dos dados recolhidos.

<sup>61</sup> As ferramentas informáticas podem ser mais ou menos sofisticadas e vão desde o SPSS, acrónimo em língua inglesa para *Statistical Package for the Social Sciences*, que é uma ferramenta de análise estatística de ampla utilização na área das Ciências Sociais, à vulgarizada folha Excel da Microsoft.



### “Sinal” obrigatório: análise de dados

A análise de dados deve ser abordada como um processo crítico, reflexivo e iterativo, ou seja, é um processo sistemático onde vigoram “regras de circulação próprias”, envolvendo a organização, classificação e tratamento dos dados recolhidos para extrair a informação que seja útil para as respostas a dar aos objetivos da auto-avaliação. O resultado final da análise é a descoberta não só dos pontos fortes mas também das áreas da EFP que necessitam de ser melhoradas.



Em jeito de lembrete, recomenda-se que a discussão sobre a análise dos dados relativos aos indicadores EQAVET abarque questões do tipo daquelas que, muito sucintamente, aqui se enunciam, de seguida.

#### **Análise de dados quantitativos**

A análise e interpretação de dados quantitativos requer a utilização de estatísticas para a compreensão descritiva das variáveis (ou o conjunto de resultados possíveis do fenómeno em estudo), cujos valores são expressos em números (p. ex. idade, sexo) e as possibilidades de análise inferencial que estas colocam, ou seja, a testagem de hipóteses ou estimativas com a finalidade de tomar decisões sobre características da população-alvo a partir de uma amostra.

Na **análise descritiva**, o tipo de perguntas que se podem usar para interpretar os dados em bruto são, por exemplo,

- Qual a frequência de cada valor/conjunto de valores da variável, isto é, “Quantos são os...” e “ Qual a percentagem de...”?

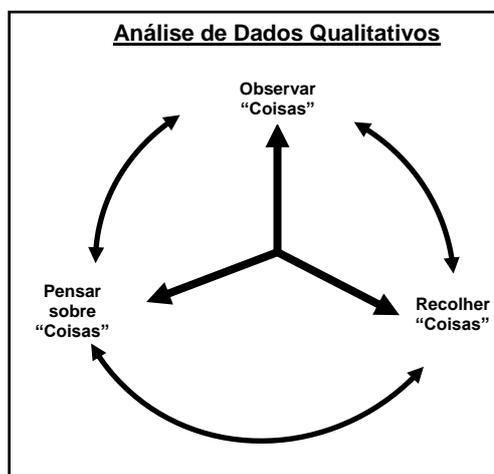
Na **análise inferencial**, o tipo de perguntas que se podem usar para interpretar as características da população a partir de uma amostra são, por exemplo,

- Os resultados são significativos? Qual é a relação entre o que os dados estão a dizer sobre a amostra e o que queremos saber sobre a população em estudo?

#### **Análise de dados qualitativos**

A análise de dados qualitativos envolve o conjunto de processos e procedimentos para chegar a alguma forma de explicação, compreensão ou interpretação das situações que se querem investigar, tendo como ponto de partida os dados qualitativos que

forem recolhidos. Há muitas abordagens para analisar dados qualitativos mas um modelo útil é o que John Seidel<sup>62</sup> (1998) desenvolveu e que é citado no portal **Online QDA**<sup>63</sup>. O modelo descreve a análise de dados qualitativos como um processo de **Observar “Coisas”- Recolher “Coisas”- Pensar Sobre “Coisas”** (Figura 15)<sup>64</sup>



**Figura 15** Processo de análise de dados qualitativos

Como sugere a Figura 15, o processo de análise de dados qualitativos não é linear mas antes uma espiral infinita. Segundo Seidel, o processo tem as seguintes características:

- **Iterativo e progressivo:** o processo é iterativo e progressivo porque é um ciclo que se repete continuamente. Por exemplo, quando se pensa sobre “coisas” também se começa a observar novas “coisas”, recolhendo-se então as novas “coisas” e pensando-se sobre elas.
- **Recursivo:** o processo é recursivo porque uma etapa pode levar a uma etapa anterior. Por exemplo, enquanto se está ocupado recolhendo “coisas”, pode-se simultaneamente começar a observar novas “coisas” para recolher.
- **Holográfico:** o processo é holográfico no sentido de que cada etapa do processo contém em si mesma o processo total. Por exemplo, quando se observam “coisas”, já se está mentalmente a recolher e a pensar sobre essas “coisas”.

<sup>62</sup> Seidel, J.(1998). Appendix E: Qualitative Data Analysis. *The Ethnograph* v5. <http://www.qualisresearch.com/DownLoads/qda.pdf>

<sup>63</sup> Portal disponível em <http://onlineqda.hud.ac.uk/index.php>

<sup>64</sup> Tradução livre da autora a partir do original em língua inglesa *Noticing things-Collecting things-Thinking about things*.



### **"Sinal" de cruzamento livre: transformação da informação em evidência**

O operador de EFP, respeitando os "sinais" para percorrer em segurança a via da garantia e melhoria da qualidade do EP, tem agora o "cruzamento livre" para aplicar o conhecimento adquirido na tomada de decisões alavancado-as na evidência produzida.

## **FASE 4**

### **O OPERADOR TOMA DECISÕES E ATUA NO SENTIDO DE PROVOCAR A MUDANÇA**

#### Comunicação dos resultados da autoavaliação/monitorização

A comunicação dos resultados da auto-avaliação/monitorização é um dos aspetos relevantes no ciclo de qualidade EQAVET não só por uma questão de transparência mas também, e sobretudo, para envolver os *stakeholders* de forma proativa na tomada de decisões e na abordagem à operacionalização da(s) mudança(s) a introduzir na EFP. Os mecanismos para a comunicação destes resultados devem ser identificados e consensualizados com os *stakeholders* para que estes possam não só partilhar os sucessos mas também para se responsabilizarem pelas mudanças que são necessárias para melhorar a qualidade da EFP. Algumas questões para iniciar esta reflexão são, por exemplo,

- **Que resultados são reportados: a quem, sob que formato e com que frequência?**
- **O sistema de reporte selecionado preenche**
  - a) **o objetivo de “provar” que os resultados se correlacionam com os objetivos estabelecidos?**
  - b) **o objetivo de “melhorar” a partilha de aprendizagem e análise dos resultados da autoavaliação/monitorização entre operadores e *stakeholders* ?**

Delinear uma estratégia global ajuda os operadores a identificar mensagens-chave, públicos-alvo, resultados, ferramentas e calendarização. Exemplo de perguntas que será necessário colocar:

- Públicos-alvo** ➡ Com quem quer o operador comunicar?
- Mensagens** ➡ Que mensagens-chave quer o operador transmitir?
- Resultados** ➡ Que resultados mensuráveis espera o operador alcançar?
- Meio** ➡ Que método de comunicação quer o operador utilizar?

**Calendário** ➡ Que calendário quer o operador definir para atingir os seus objetivos?

**Pessoal** ➡ Quem será responsável pelo sucesso do plano de comunicação?

### Quais são os públicos-alvo?

Os operadores devem identificar e priorizar os públicos-alvo quando organizam a sua estratégia de comunicação uma vez que são múltiplos os públicos a alcançar.



Uma boa ferramenta para este objetivo é desenvolver uma matriz de análise dos *stakeholders* como a que, a título de exemplo, se apresenta parcialmente preenchida (Matriz 3). Numa matriz deste tipo pode-se a) identificar os grupos de *stakeholders* em termos dos seus interesses específicos e da sua relativa importância e influência e b) identificar estratégias para o seu envolvimento em todo o processo de garantia e melhoria da EFP, incluindo o exercício de autoavaliação/monitorização. Segundo a literatura da especialidade, há três categorias principais de *stakeholders*, embora a linha que divide estas categorias seja vista como (muito) ténue e não seja isenta de debate:

- **Stakeholders-chave** – aqueles que influenciam de forma significativa o esforço posto na garantia e melhoria da qualidade da EFP, p. ex. autoridades nacionais, regionais e locais, operadores e professores/formadores de EFP, parceiros sociais.
- **Stakeholders primários** – aqueles que são diretamente afetados pelo esforço posto na garantia e melhoria da qualidade da EFP, p. ex. alunos/formandos, empregadores.
- **Stakeholders secundários** – aqueles indivíduos/grupos com interesse ou papel intermediário no processo de garantia e melhoria da EFP, p. ex. os meios de comunicação social, a sociedade em geral.

TIPO DE STAKEHOLDER	EXEMPLO DE STAKEHOLDER	INTERESSE NA OFERTA DE EFP	POTENCIAL IMPACTO NA OFERTA DE EFP (ALTA, MÉDIA, BAIXA)	O QUE ESPERA O OPERADOR DA PARTE DO STAKEHOLDER?	ATITUDES E/OU RISCOS PERCECIONADOS	ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DOS STAKEHOLDERS
<b>Stakeholder chave</b>	Autoridade nacional	Entidade reguladora responsável pelas políticas e procedimentos institucionais	Alta	Empenho na implementação da mudança	Falta de clareza sobre a abordagem	Reuniões regulares com representantes da autoridade nacional
	Parceiros sociais	.....	.....	.....	.....	.....
	Professores/Formadores [.....]	..... .....	..... .....	..... .....	..... .....	..... .....
<b>Stakeholder primário</b>	Empregadores	Grupo interessado em evitar a inadequação entre a procura do mercado de trabalho e a oferta de EFP	Alta	<i>Input</i> relativo às competências que os empregadores procuram e o nível de competências esperado	Risco da procura de cursos de banda estreita	Coordenação sistemática para desenvolver fortes laços institucionais e trabalho em parceria
	Alunos/Formandos [.....]	..... .....	..... .....	..... .....	..... .....	..... .....
<b>Stakeholder secundário</b>	Serviços públicos de emprego	Funções de mediação - adequação do tipo de trabalho às pessoas à procura de emprego	Média	Apoio na identificação das necessidades de formação do mercado de trabalho	Relação entre os serviços de emprego e o mercado de trabalho (local)	Troca regular de informação sobre existência de empregos disponíveis
	<i>Media</i> [.....]	..... .....	..... .....	..... .....	..... .....	..... .....

**Matriz 3 Identificação de stakeholders**

## Que tipo de mensagens são apropriadas para esses públicos-alvo?

A principal estratégia para disseminar os resultados da autoavaliação junto dos diferentes *stakeholders* é adequar a informação aos públicos-alvo, focalizando a informação nos respetivos interesses e necessidades e não no desejo do operador em promover a sua oferta, ainda que essa promoção seja legítima e esperada.

A partilha dos resultados da autoavaliação/monitorização com os *stakeholders* serve duas finalidades: por um lado, serve para validar o trabalho desenvolvido pelo operador e, por outro lado, ajuda a construir consensos e a apoiar a melhoria da qualidade da EFP. A característica mais relevante na comunicação da informação sobre os resultados da autoavaliação/monitorização é a sua função de **melhoria da qualidade**.

**Questões** que ajudam a explorar os resultados da autoavaliação/monitorização são do tipo:

- Está o operador de EFP a fazer as “coisas certas”? Está o operador a fazer as coisas de “forma certa”? **Se não, como pode o operador de EFP mudar o “curso das coisas”?**
- Poderia o operador de EFP “fazer melhor as coisas”? **Se sim, como pode o operador de EFP melhorar processos e alcançar melhores resultados?**

## Como vão os resultados ser apresentados aos *stakeholders*?

Para comunicar os resultados do exercício de autoavaliação/monitorização, o operador pode considerar um conjunto de meios como, por exemplo,

- Disponibilizar o relatório da autoavaliação/monitorização no sítio da instituição;
- Organizar reuniões com *stakeholders* para discutir lições retiradas do exercício de autoavaliação/monitorização, como sejam, reuniões com a) *stakeholders* internos (professores/formadores e/ou alunos/formandos), b) *stakeholders* externos (autoridades regionais/locais, representantes dos parceiros sociais, empregadores, pais/encarregados de educação) e c) *stakeholders* internos e externos;
- Convidar investigadores/peritos para discutir a informação recolhida para o exercício de autoavaliação/monitorização e discutir a metodologia aplicada, as lições aprendidas, os sucessos alcançados, etc.;
- Partilhar as lições retiradas através de redes de operadores nacionais e europeus, p. ex. a **Rede EQAVET**.

### Utilização dos resultados da autoavaliação/monitorização

Em termos gerais, o conhecimento produzido e as lições retiradas do exercício de autoavaliação/monitorização deverão ser incorporadas na estratégia de melhoria da qualidade da oferta de EFP. Por outras palavras, as lições aprendidas na autoavaliação/monitorização devem ser levadas em consideração quando os operadores a) revêem as suas ofertas de EFP, b) formulam objetivos de melhoria da oferta de EFP ou c) quando os procedimentos de mudança são concebidos à luz da implementação do **Quadro EQAVET**.



Para preparar a(s) intervenção(ões) nas áreas a melhorar, é recomendável que seja organizado uma **matriz de ação**, do tipo que a seguir se apresenta (Matriz 4), que pode servir de base para trabalhar, de forma sequencial, uma determinada questão em função de itens específicos, como por exemplo, síntese dos resultados obtidos, definição do(s) objetivo(s) de melhoria, identificação de estratégias e etapas para atingir esse(s) objetivo(s), definição de papéis e responsabilidades de quem vai implementar as estratégias, calendarização para alcançar os objetivos e identificação de marcos de referência internos (*benchmarks*) para medir o sucesso.

Em jeito de ilustração, a seguir à Matriz 4, apresenta-se uma situação fictícia (Matriz 5) objeto de plano de ação.

### PLANIFICAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO

- Os planos de ação devem basear-se nos resultados da autoavaliação/monitorização.
- Os planos de ação devem estar alinhados com as políticas europeias, nacionais e regionais/locais de EFP.
- Os planos de ação devem ser o resultado de um processo colaborativo envolvendo *stakeholders* internos e externos.
- Os objetivos das ações devem ser “inteligentes” (**SMART**<sup>65</sup>), ou seja, específicos, mensuráveis, exequíveis, orientados para resultados e ter prazos definidos para a sua concretização.
- Os recursos necessários devem ser considerados quando se identificam os objetivos, calendário e as metas quantificadas a atingir (*benchmarks*) para medir o sucesso da intervenção.

Principais resultados da autoavaliação	Objetivos de melhoria	Estratégias e etapas para alcançar os objetivos	Responsabilidade pela implementação das estratégias	Calendário para a implementação	Benchmarks para medir o sucesso das ações

**Matriz 4** Matriz-tipo para planificação de um plano de ação

<sup>65</sup> Muitos autores reclamam saber a história do acrónimo *SMART* mas ela está pouco documentada. Uma das referências, contudo, encontra-se em Blanchard e Hersey que usam o termo nos seus livros, em particular na 5ª edição do *Management of organizational behavior* (1988).

Em resultado da autoavaliação/monitorização da oferta de EFP, foi detetado o abandono de 15% do total dos alunos/formandos no ano X. Um inquérito telefónico, feito junto de alunos e respetivas famílias, revelou que tal situação se deveu ao facto de o serviço de transporte, que até ao ano anterior tinha sido disponibilizado pelo operador, ter sido cancelado. O operador e os *stakeholders* (internos e externos) elaboram um plano de ação com o objetivo de, a curto prazo, melhorar a participação de alunos/formandos nos cursos de EFP e, a médio/longo prazo, maximizar a finalização desses cursos por parte dos alunos/formandos.

Principais resultados da autoavaliação	Objetivos de melhoria	Estratégias e etapas para alcançar os objetivos	Responsabilidade pela implementação das estratégias	Calendário para a implementação	<i>Benchmarks</i> para medir o sucesso das ações
<p>Quinze por cento dos alunos/formandos de EFP inscritos em cursos no operador X abandonaram os cursos por causa da falta de transporte que, até ao ano anterior, tinha sido disponibilizado pelo operador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar, a curto prazo, a participação de alunos nos cursos de EFP</li> <li>▪ Aumentar, a médio/longo prazo, a finalização dos cursos por parte dos alunos/formandos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fazer um inquérito aos pais e alunos/formandos para determinar o nº total de lugares de transporte necessário</li> <li>▪ Estudar as rotas e horários que poderão ser organizados</li> <li>▪ Determinar o custo por aluno/formando para utilizar o transporte</li> <li>▪ Identificar fontes de financiamento</li> </ul> <p>Após a disponibilização do serviço de transporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recolher dados sobre a satisfação de pais e alunos/formandos relativamente ao serviço</li> <li>▪ Recolher dados sobre a taxa de participação dos alunos nos cursos de EFP</li> </ul>	<p>Nome e papel dos vários intervenientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise de necessidades finalizada até [data]</li> <li>▪ Informação sobre a rota e horário do transporte finalizada até [data]</li> <li>▪ Fontes de financiamento identificadas até [data]</li> <li>▪ Recolha dos dados sobre a satisfação dos alunos/formandos e famílias relativamente ao serviço de transporte até [data]</li> <li>▪ Recolha de dados sobre a taxa de participação de alunos/formandos nos cursos de EFP depois de disponibilizado o serviço até [data]</li> </ul>	<p>Maximizar a participação de alunos/formandos nos cursos de EFP, eliminando pelo menos sessenta por cento do abandono devido à falta de transporte até [data]</p> <p>Maximizar, a médio/longo prazo a finalização por parte dos alunos/formandos dos cursos de EFP, eliminando pelo menos oitenta por cento do abandono devido à falta de transporte até [data]</p>

**Matriz 5 Exemplo de situação fictícia**

#### 4. A implementação do **Quadro EQAVET** a nível dos operadores de EFP

A *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais* adotada em 2009 não tem carácter vinculativo como atrás foi referido (cf. Ponto 2.1.1). O seu objetivo é, portanto, apoiar e complementar a acção dos Estados-membro da União Europeia por forma a aumentar a transparência da EFP e a promover a mobilidade e a aprendizagem ao longo da vida.

Em 2010, o **Comunicado de Bruges**<sup>66</sup> reafirmava que a transparência e uma abordagem comum à garantia da qualidade da EFP são necessárias para consolidar a confiança mútua que facilitará a mobilidade de estudantes e trabalhadores e o reconhecimento de competências e qualificações entre os diferentes sistemas europeus de EFP. O Comunicado exortava ainda os Estados-membro a estabelecer, a nível nacional e até ao fim do ano de 2015, um quadro de referência de garantia da qualidade para os operadores de EFP que fosse compatível com o **Quadro EQAVET**.

É neste contexto que se constitui como uma condição temática *Ex Ante* do Acordo de Parceria 2014-2020<sup>67</sup>, assinado em julho de 2014, entre Portugal e a Comissão Europeia, a implementação de uma abordagem nacional de garantia da qualidade da EFP articulada com o **Quadro EQAVET** e, em particular, a implementação por parte das escolas profissionais de sistemas de garantia da qualidade alinhados com o modelo europeu (Decreto-Lei n.º 92/2014, de 20 de junho).

Assim, até ao fim de 2015, os operadores procederão à adoção de um modelo de garantia da qualidade baseado no **Quadro EQAVET**, ou à adaptação do modelo existente ao quadro europeu, e procederão à sua implementação até ao fim de 2016.

##### 4.1 Como implementar um modelo de garantia da qualidade da oferta de EFP alinhado com o **Quadro EQAVET**?

Para começar, terá de se definir o que é “implementação”, conceito que é definido por Fixsen and Blase<sup>68</sup> (2009) como “um conjunto específico de atividades que foram desenhadas para pôr em prática uma atividade ou programa de dimensões conhecidas”<sup>69</sup>. Segundo este autor, a implementação inclui seis etapas: exploração, instalação, implementação inicial, implementação completa, inovação e sustentabilidade. A implementação do **Quadro EQAVET** não é, portanto, um exercício linear e reveste-se de alguma complexidade porque, tal como ainda afirmam Fixsen e Blase (2009) “a

<sup>66</sup> Comunicado de Bruges disponível em [http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_pt.pdf)

<sup>67</sup> Portugal 2020. Acordo de Parceria 2014 – 2020 (Julho 2014) <http://www.portugal.gov.pt/media/1489775/20140730%20Acordo%20Parceria%20UE.pdf>

<sup>68</sup> Fixsen, D.L., and Blase, K.A. (January, 2009). Implementation- the missing link between research and practice. *NIRN Implementation Brief# 1* Chapel Hill: the University og North Carolina, FPG, NIRN. <http://nirn.fpg.unc.edu/sites/nirn.fpg.unc.edu/files/resources/NIRN-ImplementationBrief-01-2009.pdf>

<sup>69</sup> Tradução da autora a partir do original em língua inglesa

implementação requer mudança não só na capacidade e cultura organizacionais e nas práticas mas também [...] tempo para as amadurecer”.

Por outro lado, e à semelhança do que se passa nos países da União Europeia, também os operadores a nível nacional utilizam outros modelos (cf. Ponto 1.4). Daí que a metodologia sugerida pela **Rede EQAVET**<sup>70</sup> (metodologia baseada em quatro módulos, individuais mas interdependentes, e utilizando ferramentas específicas para cada um dos módulos) possa servir o objetivo de apoiar quer os operadores que pretendem criar o seu próprio modelo com base no **Quadro EQAVET** quer aqueles operadores que, já utilizando outros modelos ou mecanismos, os queiram alinhar com o modelo EQAVET.

#### 4.2 Metodologia para o alinhamento de modelos/mecanismos de garantia da qualidade da oferta de EFP com o Quadro EQAVET

A utilização da metáfora do “puzzle”, como uma possível metodologia para a modularização do processo de alinhamento de modelos/mecanismos de garantia da qualidade da EFP com o **Quadro EQAVET** (modelos a criar ou modelos/mecanismos já existentes), implica dividir o processo em duas fases: a) “modelação” das peças do “puzzle” (cada peça é em si mesma uma entidade que só faz sentido quando integrada no todo) e b) “montagem” das peças para criar o “todo”. A Figura 16 que abaixo se apresenta é a representação gráfica da metodologia que, de seguida, se descreve.

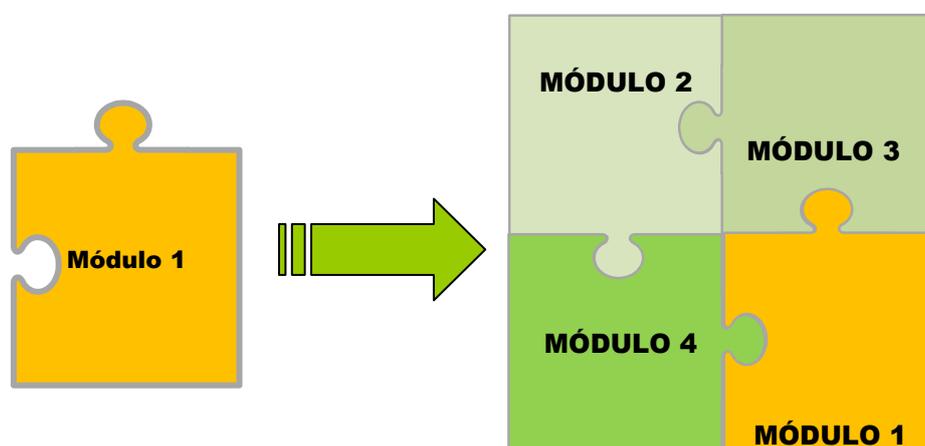


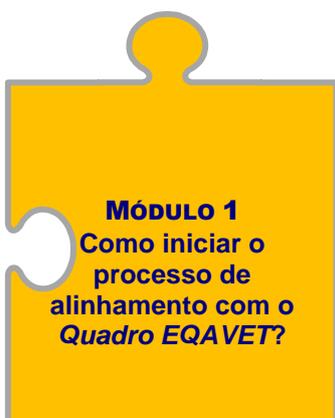
Figura 16 Metodologia para o alinhamento de modelos/mecanismos de garantia da qualidade da oferta de EFP com o Quadro EQAVET

<sup>70</sup> EQAVET (2013). Web-based guidance on aligning a quality assurance approach with EQAVET. <http://www.eqavet.eu/WebBasedQA/GNS/home.aspx>

- ❑ **Módulo 1: Como iniciar o processo de alinhamento com o *Quadro EQAVET*?**
- ❑ **Módulo 2: Qual o “estado da arte” da garantia da qualidade da oferta do operador de EFP?**
- ❑ **Módulo 3: Como definir um roteiro para preparar o processo de alinhamento com o *Quadro EQAVET*?**
- ❑ **Módulo 4: Como implementar um processo de alinhamento com o *Quadro EQAVET*?**

Cada uma das peças do “puzzle” corresponde a um módulo para o qual se identificam objetivos específicos e *outputs* e, para ajudar a concretizar esses objetivos, sugerem-se ferramentas simples que têm sido utilizadas com sucesso noutros contextos. Os módulos têm uma estrutura semelhante, embora sejam diferentes a nível do conteúdo. A “montagem” das peças do “puzzle” resultará no alinhamento.

#### 4.2.1 Módulo 1: Como iniciar o processo de alinhamento com o *Quadro EQAVET*?



##### **A. OBJETIVOS**

- Compreender e avaliar a necessidade de estabelecer um modelo de garantia da qualidade alinhado com o ***Quadro EQAVET*** através a) da criação de raiz de um modelo alinhado com o ***Quadro EQAVET*** ou b) do alinhamento do modelo/mecanismo já em utilização com o ***Quadro EQAVET***.
- Mobilizar os *stakeholders* relevantes para a participação empenhada na implementação.

##### **B. OUTPUTS**

- ☑ Tabelas que servirão para mapear o interesse, influência e importância dos vários *stakeholders* no processo de estabelecimento de um modelo de garantia da qualidade da oferta de EFP (criação de um modelo de raiz ou adaptação de um modelo já em uso) em linha com o ***Quadro EQAVET***.



## **IDENTIFICAR DOCUMENTOS DE ORIENTAÇÃO E/OU LEGISLAÇÃO RELATIVAS À EFP E À GARANTIA DA QUALIDADE DA EFP**

Para compreender e avaliar a necessidade de a) criar um modelo de garantia da qualidade compatível com o **Quadro EQAVET** ou de b) alinhar o modelo/mecanismo existente com o **Quadro EQAVET**, é necessário que o operador e relevantes *stakeholders* identifiquem e analisem os documentos de orientação relativas à EFP em geral (tanto das políticas europeias como das políticas nacionais) e, em particular, os que digam respeito às questões da garantia e melhoria da qualidade da EFP.

A identificação destes documentos-chave constitui uma valiosa base para o trabalho a desenvolver. Será útil, portanto, criar na “biblioteca virtual” existente (ou a criar), uma área específica relativa às questões da garantia e melhoria da qualidade da EFP. Recomenda-se que este acervo seja atualizado de forma sistemática, por exemplo, “descarregando” documentos dos sítios da Comissão Europeia<sup>71</sup>, do CEDEFOP<sup>72</sup> e da **Rede EQAVET**<sup>73</sup>.

No caso vertente, é imprescindível que os operadores e relevantes *stakeholders* façam, em conjunto, uma leitura e análise da *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (2009)*, em particular dos Anexos I e II, para que consensualizem e se corresponsabilizem na interpretação que fazem das questões relativas à garantia e melhoria da qualidade da EFP, incluindo a utilização dos descritores indicativos e dos indicadores.



## **MAPEAMENTO DO INTERESSE, DA INFLUÊNCIA E DA IMPORTÂNCIA DOS STAKEHOLDERS**

O objetivo de fazer uma análise do interesse, influência e importância dos *stakeholders* é o de mobilizar e conseguir o empenho de parceiros para o processo de estabelecimento ou alinhamento de um modelo para a garantia e melhoria da qualidade da EFP.

<sup>71</sup> Sítios disponíveis em  
[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/index_en.htm)  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1>

<sup>72</sup> Sítio disponível em  
<http://www.cedefop.europa.eu/>

<sup>73</sup> Sítio disponível em  
<http://www.eqavet.eu/gns/home.aspx>



Uma forma de alcançar este objetivo é recorrer a ferramentas simples, como por exemplo, construir uma matriz para recolher a informação tida como necessária e relevante (Matriz 6).

ITENS E DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS PARA CADA ITEM	<i>Stakeholder</i>	<i>Stakeholder</i>	<i>Stakeholder</i>	<i>Stakeholder</i>
	1	2	3	4
Nível de interesse do <i>stakeholder</i> no estabelecimento de um modelo de garantia da qualidade da EFP alinhado com o <b>Quadro EQAVET</b> (muito alto, alto, moderado, baixo, muito baixo)				
Nível de oposição ou de apoio do <i>stakeholder</i> no estabelecimento de um modelo de garantia da qualidade da EFP alinhado com o <b>Quadro EQAVET</b> (forte aliado, médio aliado, aliado neutro, médio opositor, forte opositor)				
Nível de influência do <i>stakeholder</i> no processo de estabelecimento de um modelo de garantia da qualidade da EFP alinhado com o <b>Quadro EQAVET</b> (sem influência, pouca influência, influência moderada, influência significativa, muita influêncial).				
Nível da importância do empenho do <i>stakeholder</i> no estabelecimento de um modelo de garantia da qualidade da EFP alinhado com o <b>Quadro EQAVET</b> (sem importância, alguma importância, importância moderada, muito importante, imprescindível)				
<b>OUTROS</b> [.....]				

**Matriz 6 Análise dos interesses, da influência e da importância dos *stakeholders***



## **ANÁLISE DA RECETIVIDADE DOS STAKEHOLDERS AO ESTABELECIMENTO DE UM MODELO DE GARANTIA DA QUALIDADE DA EFP ALINHADO COM O QUADRO EQAVET**

A disponibilidade organizacional para a mudança é considerada um fator crítico para uma implementação bem sucedida de mudanças complexas em áreas do foro social como sejam a educação e a formação. Dadas as muitas razões pelas quais os *stakeholders* podem valorizar o estabelecimento de um modelo de garantia da qualidade da EFP alinhado com o **Quadro EQAVET**, pode acontecer que essas razões pouco tenham a ver com a disponibilidade para a mudança organizacional. Por outras palavras, o exercício de alinhamento pode resultar de razões distintas que podem ser tão fortes quanto aquelas que resultem do consenso entre as partes.

A questão, pois, que se pode colocar é a seguinte: para além das razões individuais, será que os *stakeholders*, coletivamente falando, valorizam o estabelecimento de um modelo de garantia da qualidade alinhado com o **Quadro EQAVET**, ao ponto de se empenharem na sua implementação?<sup>74</sup> A recetividade à mudança pode, de facto, ser instrumental para o sucesso do alinhamento de um modelo (a criar ou de um modelo já em utilização) ao **Quadro EQAVET**, uma vez que a resistência à mudança pode constituir um travão a este exercício. A recetividade requer não só a capacidade para fazer as mudanças mas também a motivação para as fazer e esta será provavelmente mais forte quanto mais claro for o entendimento dos *stakeholders* sobre as razões que levam à mudança.



Para realizar uma efetiva avaliação da disponibilidade para o processo de alinhamento, é preciso que o operador

- determine qual é o “estado da arte” relativamente à abordagem que faz às questões de garantia e melhoria da qualidade da sua oferta de EFP;
- esteja disposto a reconhecer na abordagem que presentemente faz a essas questões o que impede o alinhamento com o **Quadro EQAVET**; e,
- avalie, ordene e documente os desafios que a presente abordagem coloca.

---

<sup>74</sup> Breiner, Brian, J. (2009). A theory of organization readiness for change. *Implementation Science* 2009, 4:67 doi:10.1186/1748-5908-4-67 <http://www.implementationscience.com/content/4/1/67>

Uma sugestão é procurar dar-se resposta a algumas perguntas específicas que ajudem a compreender o nível de receptividade dos *stakeholders* para iniciar o exercício de alinhamento, incluindo a identificação de ações que o possam melhorar. Pode ser útil responder a estas questões, ou outras que se considerem adequadas e necessárias, em reunião(ões) de um grupo alargado de *stakeholders* (Matriz 7).

QUESTÕES-CHAVE	DESCRIÇÃO	RESPOSTAS E POSSÍVEIS AÇÕES
<p>1. Os stakeholders sabem por que é que o exercício de alinhamento é necessário/recomendado?</p>	<p>Os <i>stakeholders</i> conhecem o <i>Quadro EQAVET</i><sup>75</sup> e estão conscientes da necessidade de estabelecer um quadro de garantia da qualidade na EFP alinhado com ele.</p>  <p><b>Referência:</b> <b>Comunicado de Bruges</b><sup>76</sup></p>	<p><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>Se não, explorar maneiras de atuar.</p>
<p>2. Existe um sentimento de urgência relativamente a este exercício?</p>	<p>Os <i>stakeholders</i> que têm sentido de urgência foram identificados.</p>  <p><b>Referência:</b> <b>Comunicado de Bruges</b></p>	<p><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>Se não, identificar o que é preciso fazer para gerar esse sentimento de urgência.</p>
<p>3. O que poderá acontecer: a) um <b>alinhamento total</b> com o <b>Quadro EQAVET</b> (isto é, incluindo o ciclo de qualidade, critérios, descritores indicativos e indicadores ou b) um alinhamento <b>parcial</b> (isto é, incluindo apenas alguns dos elementos, por exemplo, uma seleção de indicadores)?</p>	<p>Existe consenso alargado sobre a realização do exercício de alinhamento. A escolha é sobre o tipo de alinhamento: total ou parcial.</p>	<p><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>Se um alinhamento total não for a escolha, então será necessário que o operador e os <i>stakeholders</i> identifiquem os elementos a que querem dar prioridade (p. ex. os indicadores a usar)</p>

<sup>75</sup> Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissional (2009).

[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708(01)&from=EN)

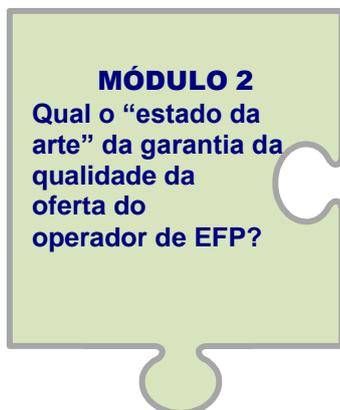
<sup>76</sup> Comunicado de Bruges sobre o reforço da cooperação europeia no Ensino e Formação Profissionais para o período de 2011-2020.

[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_pt.pdf)

<p>4. O ambiente institucional propicia o lançamento, expansão e sustentabilidade do exercício de alinhamento?</p>	<p>O exercício de alinhamento já está incorporado numa estratégia mais ampla/numa abordagem coordenada.</p>	<p><input type="checkbox"/> SIM  <input type="checkbox"/> NÃO  Se não, equacionar estratégias e ações de médio/longo prazo.</p>
<p>5. Será a apropriação do processo por parte dos <i>stakeholders</i> um fator importante para um alinhamento bem sucedido?</p>	<p>A apropriação por parte dos <i>stakeholders</i> é um processo para  a) gerar uma visão partilhada da EFP, b) consensualizar os objetivos sobre a qualidade da EFP, e c) melhorar a transparência, e assim, promover a sustentabilidade dos resultados.</p>	<p><input type="checkbox"/> SIM  <input type="checkbox"/> NÃO  Se sim, identificar as ações com as quais os principais <i>stakeholders</i> contribuirão para o exercício de alinhamento.</p>
<p>6. Poderá haver resistência dos <i>stakeholders</i> ao processo de alinhamento do modelo/mecanismo de garantia da qualidade da EFP, atualmente usado, com o <b>Quadro EQAVET</b>?</p>	<p>Oposição (de média a forte) foi identificada.</p>  <p><b>Referência:</b>  <b>Matriz 6 Análise dos interesses, da influência e da importância dos <i>stakeholders</i></b></p>	<p><input type="checkbox"/> SIM  <input type="checkbox"/> NÃO  Se sim, organizar um plano estratégico para ultrapassar eventuais obstáculos.</p>

**Matriz 7 Análise da recetividade dos *stakeholders* em relação ao estabelecimento de um modelo de garantia da qualidade da oferta de EFP alinhado com o Quadro EQAVET**

## 4.2.2 Módulo 2: Qual o “estado da arte” da garantia da qualidade da oferta do operador de EFP?



### A. OBJETIVOS

- Estabelecer objetivos para o alinhamento do modelo de garantia da qualidade da EFP (a criar ou já existente) com o **Quadro EQAVET**. Estes objetivos serão adequados à instituição e devem ter em atenção as políticas e os instrumentos (europeus e nacionais) que possam ter impacto na oferta do operador.
- Identificar potenciais constrangimentos na implementação do processo de alinhamento do modelo (a criar ou já existente) com o **Quadro EQAVET**.

### B. OUTPUTS

- Matriz para identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e obstáculos.
- Matriz para mapear possíveis correlações, discrepâncias e/ou lacunas entre modelos/mecanismos de garantia da qualidade da EFP (que estejam a ser atualmente utilizados pelos operadores) e o **Quadro EQAVET**.



## **ANÁLISE SWOT DE MODELOS/MECANISMOS DE GARANTIA DA QUALIDADE DA EFP**

Para analisar modelos/mecanismos de garantia da qualidade (que estejam a ser atualmente utilizados pelos operadores de EFP), através da identificação de pontos

fortes, pontos fracos, riscos e oportunidades, pode ser utilizada uma análise SWOT<sup>77</sup> (Matriz 8), que é uma ferramenta simples e muito utilizada em planeamento estratégico. A matriz que abaixo se apresenta está parcialmente preenchida e constitui, tão só, uma ilustração do tipo de questões que podem ser consideradas.



<p><b>PONTOS FORTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são as vantagens do atual modelo/mecanismo?</li> <li>2. O que é que os <i>stakeholders</i> consideram pontos fortes do atual modelo/mecanismo?</li> <li>3. Até que ponto o atual modelo/mecanismo ajuda o operador a satisfazer (ou mesmo exceder) as necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i>?</li> <li>4. Que recursos estão disponíveis e podem ser utilizados pelo operador (p. ex. responsáveis pela implementação com formação adequada)?</li> </ol> <p><b>OUTROS</b> [.....]</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como poderá o <b>Quadro EQAVET</b> ajudar o operador a atingir as suas metas?</li> <li>2. Que vantagens pode o operador tirar do <b>Quadro EQAVET</b>?</li> <li>3. Como poderá o <b>Quadro EQAVET</b> reforçar a capacidade do operador para fazer face aos desafios futuros da EFP?</li> <li>4. Que benefícios pode o <b>Quadro EQAVET</b> gerar?</li> </ol> <p><b>OUTRAS</b> [.....]</p>
<p><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os pontos fracos do modelo/mecanismo atualmente usado pelo operador?</li> <li>2. Quais são os pontos que os <i>stakeholders</i> percecionam como pontos fracos no atual modelo/mecanismo?</li> <li>3. Que elementos do atual modelo /mecanismo são passíveis de alteração?</li> <li>4. Que recursos considerados necessários/imprescindíveis não estão disponíveis (p. ex. recursos financeiros)?</li> </ol> <p><b>OUTROS</b> [.....]</p>	<p><b>RISCOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que fatores podem impedir a iniciativa de alinhar o atual modelo/mecanismo com o <i>Quadro EQAVET</i>?</li> <li>2. O que podem os <i>stakeholders</i> fazer que seja percecionado como um risco para o exercício do alinhamento?</li> <li>3. Qual é a probabilidade do alinhamento falhar e a situação ficar pior do que está atualmente ?</li> <li>4. O que acontecerá se o alinhamento não for feito?</li> </ol> <p><b>OUTROS</b> [.....]</p>

### Matriz 8 Análise SWOT

<sup>77</sup> SWOT é o acrónimo, em língua inglesa, para *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (riscos)



## **ANÁLISE DE “ADEQUAÇÃO E LACUNAS”<sup>78</sup> DE MODELOS/ MECANISMOS DE GARANTIA DA QUALIDADE DA EFP RELATIVAMENTE AO QUADRO EQAVET**

A análise da exequibilidade do alinhamento de um modelo/mecanismo de garantia da qualidade da EFP deveria começar por saber

- a) qual é o “estado da arte”, isto é, em que ponto se encontra o operador relativamente à garantia da qualidade da oferta de EFP;
- b) onde é que o operador e *stakeholders* querem chegar na “viagem da qualidade” que já iniciaram ou que estão decididos a iniciar.

Importante também é analisar até que ponto o **Quadro EQAVET** é compatível com a missão, os valores, a cultura de qualidade e de gestão do operador. Idealmente, deveria haver equilíbrio entre “fidelidade”<sup>79</sup> e “adaptação”<sup>80</sup> neste processo de implementação (à semelhança, aliás, de qualquer outro processo de implementação) mas tal nem sempre acontece. Para facilitar a exploração destas questões, propõe-se uma análise de “adequação e lacunas “ que permitirá criar as condições necessárias a um alinhamento bem sucedido. Para tal, dão-se sugestões de algumas ferramentas que podem ser utilizadas separadamente ou em conjunto.



São ferramentas úteis os “blocos de construção” (cf. Ponto 3.1) e as matrizes de correlação das fases do ciclo de qualidade EQAVET com os respetivos descritores indicativos e “blocos de construção” (cf. Ponto 3.2).

Estas ferramentas, contudo, não esgotam as possibilidades de análise, identificação de correlações, desajustes e lacunas que possam existir entre os modelos/mecanismos utilizados pelos operadores de EFP e o **Quadro EQAVET**. Sugere-se, por isso, que os operadores façam uma cartografia tão completa quanto

<sup>78</sup> Tradução da autora para a expressão em língua inglesa “*fit and gap analysis*” largamente utilizada na literatura da área da gestão.

<sup>79</sup> Mellard & Johnson (2007) definem “fidelidade” de implementação em termos do grau de conformidade aos procedimentos prescritos.

Disponível em [http://www.rti4success.org/sites/default/files/FidelityImplementation\\_10-20-09\\_FINAL.pdf](http://www.rti4success.org/sites/default/files/FidelityImplementation_10-20-09_FINAL.pdf)

<sup>80</sup> Castro e al (2004) definem “adaptação [...] a modificação de [...] conteúdo para acomodar as necessidades de um grupo [...] específico”. *The cultural adaptation of prevention interventions: resolving tensions between fidelity and fit*.

Disponível em <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15058911>

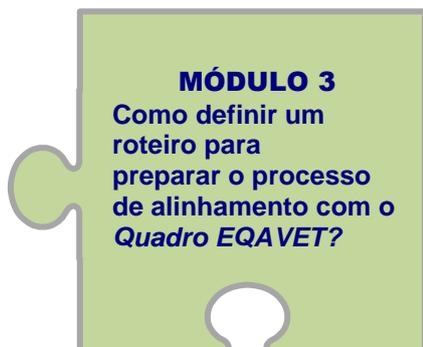
possível da sua rota da garantia e melhoria da qualidade da EFP. E, porque um processo de alinhamento de um modelo/mecanismo de garantia da qualidade para ser bem sucedido deve ter em conta as características únicas e específicas de cada operador, então cada operador tem de equacionar outras variáveis que identificará, por exemplo, através de uma matriz como a que abaixo se apresenta (Matriz 9)

<b>VARIÁVEIS A CONSIDERAR NO EXERCÍCIO DE ALINHAMENTO COM O <i>QUADRO EQAVET</i></b>	<b>1. ABORDAGEM DO OPERADOR DE EFP À GARANTIA DA QUALIDADE DA OFERTA DE EFP</b> <i>Quais são as principais características do modelo/mecanismo que atualmente o operador utiliza?</i>	<b>2. <i>QUADRO EQAVET</i></b> <i>Quais são as principais características?</i>	<b>3. QUESTÕES-CHAVE RELATIVAS AO ALINHAMENTO</b> <i>Que mudanças importantes terão de ser feitas para colmatar as lacunas identificadas entre a abordagem seguida pelo operador e o <b>Quadro EQAVET</b> (se elas existirem)?</i>
<b>VISÃO DO OPERADOR RELATIVAMENTE À GARANTIA DA QUALIDADE DA OFERTA DE EFP</b>			
<b>PRINCÍPIOS DA GARANTIA DA QUALIDADE SUBJACENTES À OFERTA DE EFP</b>			
<b>METAS E OBJETIVOS DA GARANTIA DA QUALIDADE DA OFERTA DE EFP</b>			
<b>CRITÉRIOS E DESCRITORES DA GARANTIA DA QUALIDADE DA OFERTA DE EFP</b>			

<b>METODOLOGIA DA GARANTIA DA QUALIDADE DA OFERTA DE EFP</b>			
<b>INDICADORES DE QUALIDADE DA OFERTA DE EFP: INDICADORES DE CONTEXTO, <i>INPUT</i>, PROCESSO, <i>OUTPUT</i> E RESULTADO</b>			
<b>OUTRAS VARIÁVEIS</b>			

**Matriz 9** Alinhamento do modelo/mecanismo de garantia da qualidade utilizado pelo operador com o *Quadro EQAVET*

#### 4.2.3 Módulo 3: Como definir um roteiro para preparar o processo de alinhamento com o *Quadro EQAVET*



##### **A. OBJETIVOS**

- Definir o tipo de alinhamento (total ou parcial) a realizar e estabelecer os respetivos objetivos.
- Definir uma estratégia para ultrapassar constrangimentos e colmatar lacunas que foram identificadas (cf. Módulos 1 e 2).
- Descrever e comunicar os resultados esperados do exercício de alinhamento aos *stakeholders*, nomeadamente alunos/formandos, professores/formadores e empregadores.

##### **B. OUTPUT**

- Roteiro** para preparar o processo de alinhamento do modelo/mecanismo de garantia da qualidade da oferta de EFP com o *Quadro EQAVET*.



### **IDENTIFICAÇÃO DE FATORES PARA UM ALINHAMENTO BEM SUCEDIDO**

A identificação dos fatores que podem condicionar, positiva ou negativamente, o sucesso do processo de alinhamento de um modelo/mecanismo de garantia da qualidade da EFP é, conseqüentemente, um aspeto que os operadores devem ter em conta quer na definição do roteiro quer na preparação do plano de ação. Os processos de alinhamento são influenciados por fatores, como sejam a existência de estruturas formais bem como de processos e práticas de coordenação, considerados cruciais

para conseguir o alinhamento de políticas em contextos de “governança distribuída” (Quadro 17)<sup>81</sup>.

Fatores-chave de um processo/iniciativa de alinhamento	Descrição
<b>Clareza sobre a visão do processo de alinhamento</b>	Uma clara e bem definida visão dos resultados esperados.
<b>Liderança/apoio institucional</b>	É necessário dar orientação e apoio aos intervenientes no processo de alinhamento para que todos os <i>stakeholders</i> compreendam os objetivos da iniciativa e, assim, possam decidir sobre o seu contributo para se alcançar os resultados esperados. A liderança institucional é, pois, particularmente importante.
<b>Apropriação</b>	A “governança distribuída” implica a responsabilidade partilhada para se atingirem os objetivos definidos mas tem de haver um responsável que se “aproprie” do processo e seja plenamente responsável pela sua coordenação.
<b>Adesão/Relacionamento</b>	Necessidade de a) estabelecer relações com as pessoas e as organizações que irão implementar a iniciativa e b) assegurar que todos estão envolvidos e empenhados no processo.
<b>Cultura organizacional</b>	O “choque cultural” é um resultado natural quando se juntam organizações muito diferentes para perseguir objetivos comuns. Os responsáveis pelo processo devem ser sensíveis a esta questão e devem procurar encontrar formas de acomodar essas diferenças.
<b>Flexibilidade organizacional</b>	Algumas organizações mudam mais rapidamente do que outras. Tal releva da visão e liderança das organizações.
<b>Proximidade do centro</b>	A realização de um processo de alinhamento é uma tarefa de equipa e terá maior probabilidade de ser bem sucedida se todos os intervenientes sentirem que fazem parte dessa equipa.

**Quadro 17 Fatores-chave de um processo/iniciativa de alinhamento**

<sup>81</sup> Institute on Governance (2012). *Policy Alignment: A Study of the Public Governance Exchange*.



Para além dos fatores-chave acima referidos, foram sugeridas tarefas e ferramentas neste guião que também podem ter ajudado a identificar outras variáveis que estão na base de um alinhamento bem sucedido, a saber,

- mapeamento detalhado do modelo/mecanismo de garantia da qualidade da oferta de EFP que esteja a ser utilizado pelo operador em referência ao **Quadro EQAVET** (cf. Matriz 9),
- identificação da recetividade dos *stakeholders* em relação ao estabelecimento de um modelo de garantia da qualidade da EFP alinhado com o **Quadro EQAVET** (cf. Matriz 7),
- análise do modelo/mecanismo em utilização pelo operador (cf. Matrizes 8 e 9), e,
- promoção de uma boa comunicação entre os diferentes *stakeholders* em função das suas características (cf. Matrizes 3 e 6).



## **DEFINIÇÃO DE UM ROTEIRO PARA PREPARAR O PROCESSO DE ALINHAMENTO**

Para definir um roteiro para o alinhamento de um modelo/mecanismo de garantia da qualidade da EFP com o **Quadro EQAVET**, pode utilizar-se a metodologia designada por “**5 Ws + 1H**”<sup>82</sup> e aqui parcialmente aplicada (Matriz 10).

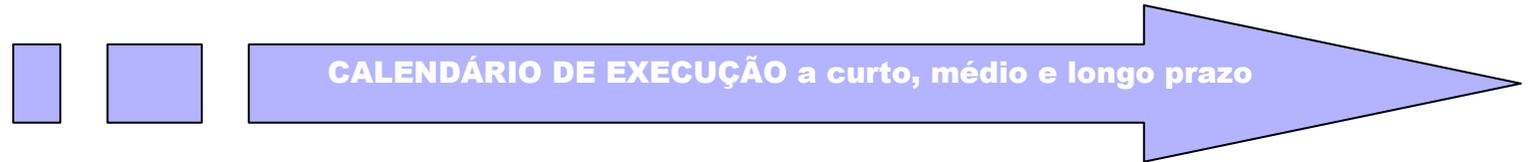
---

<sup>82</sup> O acrónimo, em língua inglesa, corresponde a *Who* (quem), *Why* (porquê), *What* (o quê), *Where* (onde), *When* (quando) e *How* (como)

AS PERGUNTAS-CHAVE: o "PORQUÊ", o "QUÊ", o "COMO", o "QUANDO"	TOPICOS GERAIS	TAREFAS DA EQUIPA DE IMPLEMENTAÇÃO [constituída pela representação equilibrada dos principais <i>stakeholders</i> ]
<p><b>O "PORQUÊ"</b></p>	<p>Metas/objetivos e estratégia para alinhar o modelo/mecanismo de garantia da qualidade da EFP ao <b>Quadro EQAVET</b>.</p>  <p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (2009)</i></li> <li>▪ <i>Comunicado de Bruges (2010)</i></li> <li>▪ <i>Decreto-Lei n.º 92/2014, de 20 de junho</i></li> <li>▪ <i>Condição temática Ex Ante do Acordo de Parceria 2014-2020, assinado em julho de 2014, entre Portugal e a Comissão Europeia</i></li> </ul>	<p>A equipa define as metas/objetivos e estratégias para alinhar o modelo/mecanismo de garantia da qualidade da EFP com o <b>Quadro EQAVET</b>.</p> <p> Ao definir as metas/objetivos, a equipa deve considerar que tipo de alinhamento é necessário fazer, tendo em conta os resultados das várias análises feitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alinhamento parcial, ou,</li> <li>▪ Alinhamento total.</li> </ul>  <p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Módulo 1: Como iniciar o processo de alinhamento com o Quadro EQAVET?</b></li> <li>. <b>Módulo 2: Qual o "estado da arte" da garantia da qualidade da oferta do operador de EFP?</b></li> </ul>
<p><b>O "QUÊ"</b></p>	<p>Prioridades para o alinhamento: princípios, critérios, metodologia, descritores indicativos e/ou indicadores (todos ou alguns) do <b>Quadro EQAVET</b>.</p>  <p><b>Referências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Quadro 3 Correlação das quatro fases do ciclo de qualidade EQAVET e dos respetivos critérios de qualidade com os descritores indicativos</b></li> <li>. <b>Quadro 4 Indicadores EQAVET e respetivas definições operacionais</b></li> </ul>	<p>A equipa identifica prioridades relevantes para a oferta de EFP em análise e em sintonia com o tipo de alinhamento selecionado.</p>  <p><b>Referência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Matriz 8 Análise SWOT</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Matriz 1</b> Descrição sumária dos fatores-chave que contribuem para a garantia da qualidade na EFP</li> <li>. <b>Matriz 2</b> Metodologia para verificação dos processos de recolha e análise de dados relativos aos indicadores EQAVET</li> <li>. <b>Matriz 3</b> Identificação de <i>stakeholders</i></li> <li>. <b>Matriz 4</b> Matriz-tipo para planificação de um plano de ação</li> <li>. <b>Matriz 5</b> Exemplo de situação fictícia</li> <li>. <b>Matriz 6</b> Análise dos interesses, da influência e da importância dos <i>stakeholders</i></li> <li>. <b>Matriz 7</b> Análise da receptividade dos <i>stakeholders</i> em relação ao estabelecimento de um modelo de garantia de qualidade da oferta de EFP alinhado com o <i>Quadro EQAVET</i></li> </ul>	
<p><b>O “COMO”</b></p>	<p>Mapeamento comparativo do modelo/mecanismo de garantia da qualidade da oferta de EFP que esteja atualmente a ser utilizado pelo operador e o <b>Quadro EQAVET</b> com o objetivo de identificar correlações e lacunas em relação aos princípios, metodologia, descritores indicativos e indicadores.</p>  <p><b>Referências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Módulo 2</b> Qual “o estado da arte” da garantia da qualidade da oferta do operador de EFP?</li> <li>. <b>Matriz 9</b> Alinhamento do modelo/mecanismo de garantia da qualidade utilizado pelo operador com o <i>Quadro EQAVET</i></li> </ul>	<p>A equipa utiliza a matriz para</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comparar as características gerais do modelo/mecanismo de qualidade que atualmente utiliza com as características do <b>Quadro EQAVET</b>;</li> <li>▪ identificar as lacunas que possam existir entre o modelo/mecanismo que presentemente utiliza e o <b>Quadro EQAVET</b>; e,</li> <li>▪ descrever e comunicar aos <i>stakeholders</i> quais as mudanças que terão de ter feitas para colmatar as lacunas identificadas entre a abordagem seguida pelo operador e o <b>Quadro EQAVET</b> (se elas existirem).</li> </ul>

## O “QUANDO”



- A calendarização deve ser rigorosa, isto é, deve prever tempo suficiente para a preparação, implementação e finalização do processo de alinhamento, definindo as etapas e respetivas tarefas/atividades, e cumprindo os prazos estabelecidos para cada etapa e cada atividade.



Esta calendarização deverá ainda ter em conta os prazos europeus e nacionais estabelecidos:

- Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (2009).*
- Comunicado de Bruges sobre o reforço da cooperação europeia no Ensino e Formação Profissionais para o período de 2011-2020 (2010).*
- Até ao fim de 2015 – Adoção de um modelo de garantia da qualidade baseado no **Quadro EQAVET**, por parte dos operadores, ou adaptação do modelo existente ao quadro europeu.
- Até ao fim de 2016 – Implementação de um sistema de garantia da qualidade, por parte dos operadores, alinhado com o **Quadro EQAVET**.

**Matriz 10 Exemplo de roteiro para preparar o processo de alinhamento com o *Quadro EQAVET***

#### 4.2.4 Módulo 4: Como implementar um processo de alinhamento com o Quadro EQAVET?



##### **A. OBJETIVOS**

- ➔ Desenhar um **plano de ação** para alinhar o modelo/mecanismo de garantia da qualidade da oferta de EFP (a criar ou já em utilização) com o **Quadro EQAVET**
  - ◆ identificando os fatores de sucesso, por exemplo, os *stakeholders* mais relevantes, quer internos (p. ex. alunos/formandos e professores/formadores) quer externos (p. ex. pais, empregadores); e,
  - ◆ ampliando o roteiro através da metodologia **5Ws e 1H**.

##### **B. OUTPUT**

- Plano de ação para executar o alinhamento do modelo/mecanismo de garantia da qualidade da oferta de EFP com o **Quadro EQAVET**.



#### **PLANO DE AÇÃO PARA O ALINHAMENTO DE UM MODELO/MECANISMO DE GARANTIA DA QUALIDADE DA OFERTA DO OPERADOR DE EFP COM O QUADRO EQAVET**

A literatura relativa ao planeamento estratégico descreve um plano de ação (Quadro 18) como um plano de trabalho detalhado que orienta um processo de implementação. Em

geral, os teóricos parecem concordar quer nas funções quer nas componentes do que constitui um plano de ação e descrevem-no do seguinte modo (Bower, 2009)<sup>83</sup>:



PLANO DE AÇÃO	
FUNÇÕES	COMPONENTES
<p><b>Um plano de ação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cria um quadro para o planeamento do trabalho que é necessário para alcançar objetivos através de estratégias diversificadas;</li> <li>▪ justifica a necessidade de recursos financeiros e como estes serão utilizados, conferindo credibilidade;</li> <li>▪ disponibiliza orientações para levar a cabo o trabalho num determinado limite de tempo; e,</li> <li>▪ contribui para a transparência do processo, uma vez que é partilhado com todos os que têm a necessidade ou o direito de saber o que está a ser feito e porquê (legisladores, reguladores, públicos-alvo, etc. ).</li> </ul>	<p>[...] No mínimo, um plano de ação deveria conter a seguinte informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a(s) meta(s), objetivo(s) e estratégias às quais as atividades dizem respeito;</li> <li>▪ que atividades ou mudanças terão lugar;</li> <li>▪ quem executará cada uma das atividades;</li> <li>▪ quando e quanto tempo durarão as atividades.</li> </ul> <p>Planos de ação mais detalhados deverão conter a seguinte informação, sobre cada uma das ações planificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ recursos necessários (pessoas e recursos financeiros);</li> <li>▪ <i>outputs</i> (o que será produzido);</li> <li>▪ medição dos resultados (como será avaliado o sucesso);</li> <li>▪ comunicação (como serão informados os públicos-alvo específicos).</li> </ul>

#### Quadro 18 Plano de ação - funções e componentes

O alinhamento de modelos/mecanismos de garantia da qualidade da oferta de EFP é uma etapa importante (alguns dirão mesmo que é a etapa mais importante) na implementação do **Quadro EQAVET**. Esta importância advém, por um lado, do facto de este exercício constituir uma oportunidade para o operador e os *stakeholders* mais relevantes refletirem sobre as suas práticas relativas à garantia da qualidade da oferta de EFP, ou seja, o “como” as coisas são feitas, mas também sobre os alicerces sobre os quais essas práticas assentam, isto é, o “porquê” e “para quê”. Por outro lado, este

<sup>83</sup> Adaptado de Bower, Carol E ( 2009). *Guide and Template for Comprehensive Health Improvement Planning* Version 2.1.Hartford CT: Connecticut Department of Public Health; Planning and Workforce Development Section.  
[http://www.ct.gov/dph/lib/dph/state\\_health\\_planning/planning\\_guide\\_v2-1\\_2009.pdf](http://www.ct.gov/dph/lib/dph/state_health_planning/planning_guide_v2-1_2009.pdf)

exercício é importante porque, sendo feito com rigor, constitui a base do processo cíclico de garantia e melhoria da qualidade da EFP facilitando, assim, a conformidade aos requisitos aplicáveis pelo legislador aos operadores quanto à garantia da qualidade da sua oferta de EFP. Acima de tudo, contudo, ele é importante porque vai contribuir para a) a transparência da EFP, b) a promoção da confiança mútua entre operadores e *stakeholders* e c) o equilíbrio entre a oferta e a procura.



Como já referido, há um conjunto de atividades que terão de ser desenvolvidas a montante do processo, por exemplo:

- Criar uma equipa para a implementação do **Quadro EQAVET** constituída por uma representação equilibrada de *stakeholders* relevantes (cf. Matriz 6).
- Explorar as questões da garantia e melhoria da EFP (cf. Módulos 1 e 2).
- Definir um roteiro para o exercício de alinhamento entre o modelo/mecanismo em utilização e o **Quadro EQAVET**(cf. Módulo 3).
- Desenvolver um plano de ação detalhado.
- Rever o plano de ação com regularidade.



A título de exemplo, apresenta-se uma matriz do que pode ser “um plano de ação detalhado” relativamente a um dos possíveis objetivos definidos para realizar o alinhamento do modelo/mecanismo de garantia da qualidade presentemente em utilização pelo operador de EFP e o **Quadro EQAVET**. A Matriz 11, infra, está parcialmente preenchida com os elementos de um possível caso a fim de ilustrar um modelo para um plano de ação que pode ser adaptado e melhorado pelos operadores em função do seu contexto organizacional.

**OBJETIVO GERAL: ALINHAR O MODELO/MECANISMO DE GARANTIA DA QUALIDADE DA OFERTA DE EFP COM O *QUADRO EQAVET*:**

**PRINCÍPIOS, METODOLOGIA, CRITÉRIOS DE QUALIDADE, DESCRITORES INDICATIVOS E INDICADORES [ATÉ ..../...../.....]**

**OBJETIVO 1: MAPEAR O ATUAL MODELO/MECANISMO DE GARANTIA DA QUALIDADE DA OFERTA DE EFP EM REFERÊNCIA AO *QUADRO EQAVET* [ATÉ...../...../.....]**

**OPERACIONALIZAÇÃO: MAPEAMENTO DA CORRELAÇÃO E DAS LACUNAS EXISTENTES ENTRE O ATUAL MODELO/MECANISMO E O *QUADRO EQAVET***

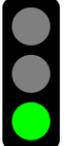
AÇÕES	RESPONSÁVEIS PELA AÇÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS	OUTROS POTENCIAIS PARCEIROS	OUTPUTS	CALENDARIZAÇÃO
<p>1. Pesquisa sobre exercícios de correlação entre modelos/mecanismos de garantia da qualidade da EFP e o <i>Quadro EQAVET</i> (existentes tanto a nível nacional como a nível europeu)</p>	<p>Membros da equipa de implementação (constituída por uma representação equilibrada dos principais <i>stakeholders</i>) a quem é atribuída a tarefa do mapeamento pelo coordenador, em nome da equipa.</p>  <p><b>Referências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Matriz 3 Identificação de <i>stakeholders</i></li> <li>. Matriz 6 Análise dos interesses, da influência e da importância dos <i>stakeholders</i></li> </ul>	<p>A definir em função do contexto organizacional do operador, por exemplo, necessidade de apoio técnico.</p>	<p>Para além dos principais <i>stakeholders</i> que participam na equipa de implementação, poderá ser útil fazer parcerias com outros operadores e organizações nacionais e europeias na área da EFP, em particular as que tenham trabalho desenvolvido sobre a garantia da qualidade.</p>	<p>Inventário de matrizes de mapeamento, incluindo uma análise SWOT.</p>  <p><b>Referências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Matriz 8 Análise SWOT</li> <li>. Matriz 9 Alinhamento do modelo/mecanismo de garantia da qualidade utilizado pelo operador com o <i>Quadro EQAVET</i></li> </ul>	<p>1 semana</p>

<p><b>2.</b> <b>a) Adotar e adaptar uma matriz de mapeamento</b></p> <p><b>b) Proceder ao exercício de mapeamento</b></p>	<p>a) Um subgrupo da equipa será mandatado para preparar ou adaptar uma matriz que seja adequada ao contexto do operador.</p> <p>b) A equipa procede ao mapeamento das correlações e lacunas entre o modelo/mecanismo usado pelo operador e o <b>Quadro EQAVET</b>.</p>	<p>O subgrupo incluirá membros da equipa que tenham conhecimento do</p> <p>a) modelo/mecanismo de garantia da qualidade utilizado pelo operador, b) <b>Quadro EQAVET</b>.</p>	<p>a) Investigadores, peritos em garantia da qualidade da EFP.</p> <p>b) Organizações nacionais e europeias na área da EFP, em particular as que tenham trabalho desenvolvido sobre a garantia da qualidade.</p>	<p>Primeira versão do documento de mapeamento sobre as correlações e lacunas entre o modelo /mecanismo do operador de EFP e o <b>Quadro EQAVET</b>.</p>	<p>2 semanas</p>
<p><b>3.</b> <b>Avaliação do mapeamento feita por um grupo alargado de stakeholders</b></p>	<p>Avaliação por uma representação equilibrada de <i>stakeholders</i>. Se necessário, o subgrupo fará as alterações recomendadas e submete-as à validação da equipa.</p>	<p>Membros do subgrupo e/ou pessoal administrativo responsável pela comunicação sistemática (via eletrónica, p. ex. <i>email</i> ou área de discussão a criar no portal da instituição) com os membros da equipa e com o grupo alargado de <i>stakeholders</i>.</p>	<p>a) Investigadores e peritos na área da EFP e nas questões da garantia da qualidade; b) Técnicos das entidades reguladoras; c) Representantes de associações profissionais e de organizações de parceiros sociais; d) Outros operadores de EFP.</p>	<p>Segunda versão do documento de mapeamento.</p>	<p>1 semana</p>
<p><b>4.</b> <b>Avaliação do mapeamento por grupo especializado</b></p>	<p>Representação equilibrada de <i>stakeholders</i> internos e externos.</p>	<p>Recursos financeiros para</p> <p>a) convidar/convocar os participantes do grupo especializado, b) logística inerente à reunião.</p>	<p>Investigadores e peritos nacionais na área da EFP e das questões de garantia da qualidade. Representantes de</p> <p>a) associações profissionais, b) parceiros sociais, c) outros operadores.</p>	<p>Relatório do <i>feedback</i> dos participantes do grupo especializado.</p>	<p>1 semana</p>

<p><b>5. Utilização do <i>feedback</i> do grupo especializado para finalizar o exercício de mapeamento</b></p>	<p>O subgrupo utilizará o <i>feedback</i> para propôr as alterações que considera relevantes. A equipa de implementação valida o documento final.</p>			<p>Versão final do documento de mapeamento.</p>	<p>1 semana</p>
<p><b>6. Organizar oficina para validar a versão final do mapeamento</b></p>	<p>Todos os membros da equipa de implementação, representantes de <i>stakeholders</i> principais, investigadores, representantes de organizações de parceiros sociais, de associações profissionais, etc.</p>	<p>Recursos financeiros para a) convidar/convocar participantes para a oficina, b) logística da oficina.</p>		<p>Versão final validada do documento de mapeamento.</p>	<p>1 semana</p>
<p><b>7. Comunicar o <i>output</i> a um público mais alargado de <i>stakeholders</i></b></p>	<p>Especialistas de comunicação.</p>	<p>Comunicação via <i>internet</i>.</p>	<p>Organizações dos principais <i>stakeholders</i>.</p>	<p><b>Versão oficial do documento de mapeamento que será a base do trabalho a realizar a curto, médio e longo prazo na área da garantia e melhoria da qualidade da oferta de EFP.</b></p>	<p>1 semana</p>
<p><b>Outras ações</b></p>					

**Matriz 11 Plano de ação para o alinhamento do modelo/mecanismo de garantia da qualidade da oferta do operador de EFP com o *Quadro EQAVET***

## LISTA DE ÍCONES UTILIZADOS NO GUIÃO

ÍCONES	SIGNIFICADO E FONTE
	<p><b>Dica útil</b></p> <p>Fonte: By GYassineMrabetTalk ☒ [GFDL (<a href="http://www.gnu.org/copyleft/fdl.html">http://www.gnu.org/copyleft/fdl.html</a>) or CC BY-SA 4.0-3.0-2.5-2.0-1.0 (<a href="http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0-3.0-2.5-2.0-1.0">http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0-3.0-2.5-2.0-1.0</a>)], via Wikimedia Commons</p> <p><a href="http://commons.wikimedia.org/wiki/File%3ALight_bulb_icon_tips.svg">http://commons.wikimedia.org/wiki/File%3ALight_bulb_icon_tips.svg</a></p>
	<p><b>Sugestão de ferramenta</b></p> <p>Fonte: 4 Vector</p> <p><a href="http://4vector.com/free-vector/tools-clip-art-116093">http://4vector.com/free-vector/tools-clip-art-116093</a></p>
	<p><b>Referência a documento/ferramenta que consta do guião</b></p> <p>Fonte: Creative Commons Attribution-No Derivative Works 3.0 Unported</p> <p><a href="https://www.iconfinder.com/icons/27877/find_magnifying_glass_search_zoom_icon#size=128">https://www.iconfinder.com/icons/27877/find_magnifying_glass_search_zoom_icon#size=128</a></p>
	<p><b>Sinal de sentido obrigatório</b></p> <p>Fonte: <a href="http://www.estradasdeportugal.pt/index.php/pt/areas-de-atuacao/seguranca-rodoviaria/187-regulamentacao-obrigacao">http://www.estradasdeportugal.pt/index.php/pt/areas-de-atuacao/seguranca-rodoviaria/187-regulamentacao-obrigacao</a></p>
	<p><b>Sinal de via com prioridade</b></p> <p>Fonte: <a href="http://www.estradasdeportugal.pt/index.php/pt/areas-de-atuacao/seguranca-rodoviaria/185-regulamentacao-cedencia-de-passagem">http://www.estradasdeportugal.pt/index.php/pt/areas-de-atuacao/seguranca-rodoviaria/185-regulamentacao-cedencia-de-passagem</a></p>
	<p><b>Sinal de obrigação de rotunda</b></p> <p>Fonte: <a href="http://www.estradasdeportugal.pt/index.php/pt/areas-de-atuacao/seguranca-rodoviaria/187-regulamentacao-obrigacao">www.estradasdeportugal.pt/index.php/pt/areas-de-atuacao/seguranca-rodoviaria/187-regulamentacao-obrigacao</a></p>
	<p><b>Sinal de cruzamento livre</b></p> <p>Fonte: <a href="http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Traffic_lights_4_states_3.png#file">http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Traffic_lights_4_states_3.png#file</a></p>
	<p><b>Ação recomendada</b></p> <p>Fonte: Oxygen Team [GNU Lesser General Public License]</p> <p><a href="http://www.iconarchive.com/show/oxygen-icons-by-oxygen-icons.org/Actions-system-run-icon.html">http://www.iconarchive.com/show/oxygen-icons-by-oxygen-icons.org/Actions-system-run-icon.html</a></p>

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 Fatores-chave da garantia da qualidade na EFP . . . . .	14
Diagrama 2 As três prioridades da <i>Estratégia Europa 2020</i> . . . . .	23
Diagrama 3 Componentes do <i>Quadro EQAVET</i> . . . . .	28
Diagrama 4 Ilustração do modelo IPO . . . . .	33
Diagrama 5 Sistema de indicadores EQAVET . . . . .	34
Diagrama 6 Processo de garantia e melhoria da qualidade na EFP - relação entre dados, informação, conhecimento e tomada de decisões . . . . .	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sistema de Gestão da Qualidade em uso pelas entidades . . . . .	17
Figura 2 Razões da não utilização de um Sistema de Gestão da Qualidade . . . . .	18
Figura 3 Entidades sem Sistema de Gestão da Qualidade . . . . .	18
Figura 4 Visibilidade do Sistema de Gestão da Qualidade . . . . .	19
Figura 5 Objetivos do Quadro EQAVET . . . . .	27
Figura 6 O Ciclo de Qualidade EQAVET . . . . .	29
Figura 7 A garantia da qualidade e a “triangulação” dos instrumentos europeus . . . . .	39
Figura 8 Os “Blocos de construção” EQAVET . . . . .	45
Figura 9 O ciclo de qualidade e os descritores indicativos EQAVET . . . . .	52
Figura 10 O ciclo de autoavaliação - a autoavaliação do operador de EFP através da utilização dos indicadores EQAVET . . . . .	63
Figura 11 Fluxograma sequencial . . . . .	66
Figura 12 Autoavaliação/monitorização - da soma das partes ao resultado final . . . . .	67
Figura 13 “Pirâmide” ou “Hierarquia” do conhecimento . . . . .	79
Figura 14 Dados quantitativos e qualitativos em equilíbrio dinâmico . . . . .	83
Figura 15 Processo de análise de dados qualitativos . . . . .	85
Figura 16 Metodologia para o alinhamento de modelos/mecanismos de garantia da qualidade da oferta de EFP com o Quadro EQAVET . . . . .	95

## ÍNDICE DE MATRIZES

Matriz 1 Descrição sumária dos fatores-chave que contribuem para a garantia e melhoria da qualidade na EFP . . . . .	.15 - 16
Matriz 2 Metodologia para verificação dos processos de recolha e análise de dados relativos aos indicadores EQAVET . . . . .	69
Matriz 3 Identificação de <i>stakeholders</i> . . . . .	89
Matriz 4 Matriz-tipo para planificação de um plano de ação . . . . .	92
Matriz 5 Exemplo de situação fictícia . . . . .	93
Matriz 6 Análise dos interesses, da influência e da importância dos <i>stakeholders</i> . . . . .	99
Matriz 7 Análise da recetividade dos <i>stakeholders</i> em relação ao estabelecimento de um modelo de garantia da qualidade da oferta de EFP alinhado com o <i>Quadro EQAVET</i> . . . . .	102-103
Matriz 8 Análise SWOT . . . . .	105
Matriz 9 Alinhamento do modelo/mecanismo de garantia da qualidade utilizado pelo operador com o <i>Quadro EQAVET</i> . . . . .	108-109
Matriz 10 Exemplo de roteiro para preparar o processo de alinhamento com o <i>Quadro EQAVET</i> . . . . .	113-115
Matriz 11 Plano de ação para o alinhamento do modelo/mecanismo de garantia da qualidade da oferta do operador de EFP com o <i>Quadro EQAVET</i> . . . . .	119-121

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Fases da evolução do conceito de qualidade . . . . .	8
Quadro 2 Os três paradigmas da garantia da qualidade em educação . . . . .	11-12
Quadro 3 Correlação das quatro fases do ciclo de qualidade EQAVET e dos respetivos critérios de qualidade com os descritores indicativos . . . . .	31
Quadro 4 Indicadores EQAVET e respetivas definições operacionais . . . . .	36-38
Quadro 5 A participação portuguesa nos grupos de trabalho relativos à garantia da qualidade na EFP . . . . .	43-44
Quadro 6 Relação entre os “Blocos de construção” e as fases do ciclo de qualidade EQAVET . . . . .	46
Quadro 7 Aferição da abordagem dos operadores de EFP à garantia da qualidade correlacionando a fase de planeamento com os respetivos descritores indicativos e Blocos EQAVET . . . . .	54-55

Quadro 8 Aferição da abordagem dos operadores de EFP à garantia da qualidade correlacionando a fase de implementação com os respectivos descritores indicativos e Blocos EQAVET . . . . .	56
Quadro 9 Aferição da abordagem dos operadores de EFP à garantia da qualidade correlacionando a fase de avaliação com os respectivos descritores indicativos e Blocos EQAVET . . . . .	57
Quadro 10 Aferição da abordagem dos operadores de EFP à garantia da qualidade correlacionando a fase de revisão com os respectivos descritores indicativos e Blocos EQAVET . . . . .	58
Quadro 11 Avaliação interna e externa - comparação em função de elementos-chave . . . . .	61
Quadro 12 Sugestões gerais para organizar um processo de autoavaliação da garantia da qualidade da EFP . . . . .	62
Quadro 13 Dimensão relativa à oferta de EFP . . . . .	72-73
Quadro 14 Dimensão relativa ao sucesso e desempenho dos alunos/formandos . . . . .	75-76
Quadro 15 Dimensão relativa à satisfação das necessidades dos <i>stakeholders</i> . . . . .	78
Quadro 16 Definições - dados, informação, conhecimento e sabedoria . . . . .	82
Quadro 17 Fatores-chave de um processo/iniciativa de alinhamento . . . . .	111
Quadro 18 Plano de ação - funções e componentes . . . . .	117

## REFERÊNCIAS

Ackoff, R.L.(1989).From data to wisdom.Presidential address to ISGSR (June 1988). *Journal of Systems Applied Systems Analysis*, Lancaster: University of Lancaster, Vol 16, p.3-9.

Bower, Carol E (2009). *Guide and Template for Comprehensive Health Improvement Planning* Version 2.1Hartford CT: Connecticut Department of Public Health; Planning and Workforce Development Section  
[http://www.ct.gov/dph/lib/dph/state\\_health\\_planning/planning\\_guide\\_v2-1\\_2009.pdf](http://www.ct.gov/dph/lib/dph/state_health_planning/planning_guide_v2-1_2009.pdf)

Breiner, Brian, J. (2009). A theory of organization readiness for change. *Implementation Science* 2009, 4:67 doi:10.1186/1748-5908-4-67  
<http://www.implementationscience.com/content/4/1/67>

Castro, F.G., Barrera, M., Jr. E Martinez, C.R.(2004). *The cultural adaptation of prevention interventions: resolving tensions between fidelity and fit*  
Disponível em <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15058911>

CEDEFOP(2009) Fundamentals of a common quality assurance framework(CQAF) for VET in Europe. *Cedefop Panorama series; 148*  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5168>

CEDEFOP(2011). Glossary-Quality in education and training. Luxembourg: Publications Office of the European Union  
[http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106_en.pdf)

Cheng, Y., C.(2001). *Paradigm shifts in quality improvement in education: three waves for the future*. Speech presented at the International Forum on Quality Education for the 21st century, Beijing, co-organised by UNESCO- PROAP, National Commission for UNESCO of Ministry of Education and National Institute of Educational Research,China.  
<https://home.ied.edu.hk/~yccheng/doc/speeches/12-15jun01.pdf>

Comissão Europeia (2010). Comunicação da Comissão: *EUROPA 2020 - Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo* COM(2010) 2020 final  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PT:PDF>

Comissão Europeia (2004). *Comunicado de Maastricht sobre as prioridades futuras da cooperação europeia reforçada em matéria de ensino e formação profissionais* (EFP)  
[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/maastricht\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/maastricht_pt.pdf)

Comissão Europeia (2010). *Documento de trabalho dos Serviços da Comissão Documento de Avaliação da Estratégia de Lisboa* SEC (2010) 114 Final  
[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon\\_strategy\\_evaluation\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_pt.pdf)

Conselho da União Europeia (2014). *Conclusões do Conselho de 20 de maio de 2014 sobre a garantia da qualidade como forma de apoiar o ensino e a formação*. JOUE 2014/C 183/07

<http://www.igfse.pt/upload/docs/2014/Conclusoesensinoformacao.pdf>

Crosby, P. (1979) *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: McGrawHill. O ensaio *Quality management: the real thing* e outros escritos do autor estão disponíveis em

<http://www.wtpl.org/wphistory/PhilipCrosby/grant.html>

Deming, W. Edwards (1950) *Speech to Japanese leaders at Mt. Hakone Center, Japan*

<http://curiouscat.com/management/deming/deming-1950-japan-speech-mt-hakone>

Dey, I.(2005). *Qualitative data analysis – A user-friendly guide for social scientists*. Taylor & Francis e-Library

ENQAVET(2009)

- *Developing guidelines for supporting quality assurance in VET systems*

<http://www.eqavet.eu/gns/library/publications/2009.aspx>

- *EQARF indicators, reviewing and agreeing definitions*

<http://www.eqavet.eu/gns/library/publications/2009.aspx>

EQAVET (2011)

- *EQAVET Indicators' Toolkit*

[http://www.eqavet.eu/Libraries/Working\\_Groups/EQAVET\\_Indicators\\_Toolkit\\_final.sflb.ashx](http://www.eqavet.eu/Libraries/Working_Groups/EQAVET_Indicators_Toolkit_final.sflb.ashx)

- *IT Tool "Quality Assurance for VET systems"*

<http://www.eqavet.eu/index.html>

EQAVET(2012)

- *IT Tool "Quality Assurance for VET providers"*

<http://www.eqavet.eu/index2.html>

- *VET providers' self-monitoring by using the EQAVET toolbox of indicators (A Guide for National Reference Points)*

[http://www.eqavet.eu/Libraries/Quality\\_cycle\\_websites/GUIDE\\_-\\_VET\\_providers\\_self-monitoring\\_by\\_using\\_the\\_EQAVET\\_toolbox\\_of\\_indicators.sflb.ashx](http://www.eqavet.eu/Libraries/Quality_cycle_websites/GUIDE_-_VET_providers_self-monitoring_by_using_the_EQAVET_toolbox_of_indicators.sflb.ashx)

EQAVET (2013)

- *Web-based guidance on aligning a quality assurance approach with EQAVET*

<http://www.eqavet.eu/WebBasedQA/GNS/home.aspx>

- *Web-based guidance on work-based learning*

<http://www.eqavet.eu/workbasedlearning/GNS/Home.aspx>

Feigenbaum, A.V. (1951) *Quality control: principles, practice and administration*. New York: McGraw-Hill

Fixsen, D.L., and Blase, K.A. (2009). Implementation - the missing link between research and practice. *NIRN Implementation Brief# 1* Chapel Hill: the University of North Carolina, FPG, NIRN.  
<http://nirn.fpg.unc.edu/sites/nirn.fpg.unc.edu/files/resources/NIRN-ImplementationBrief-01-2009.pdf>

Garvin, David A.(1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York: The Free Press.

Harvey, L. and Stensaker, B.(2008). Quality culture: understandings, boundaries and linkages', *European Journal of Education* 43(4), pp. 427-42.  
<http://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20papers/Harvey%20and%20Stensaker.pdf>

Hollander, M.J., Corbett, C. and Pallan, P. (2010). Time for a paradigm shift: managing smarter by moving from data and information to knowledge and wisdom in healthcare decision-making. *Health Quarterly*; 13 (2):49-54.  
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20357545>

Institute on Governance (2012). *Policy Alignment: A Study of the Public Governance Exchange*

Juran, J.M.( 1954) Universals in Management Planning and Controlling *Selected Papers nº 1, 1954* TPOK/Juran Institute  
[http://www.juran.com/elifeline/elifefiles/2009/11/Universals-in-Management-Planning-and-Controlling\\_JMJuran-94.pdf](http://www.juran.com/elifeline/elifefiles/2009/11/Universals-in-Management-Planning-and-Controlling_JMJuran-94.pdf)

Mellard & Johnson (2007). Fidelity of Implementation within an RTI Framework. National Center on Response to Intervention Webinar  
[http://www.rti4success.org/sites/default/files/FidelityImplementation\\_10-20-09\\_FINAL.pdf](http://www.rti4success.org/sites/default/files/FidelityImplementation_10-20-09_FINAL.pdf)

Ministros Europeus da Educação e Formação Profissional e Comissão Europeia (2002). *Declaração de Copenhaga sobre a cooperação europeia reforçada para a educação e formação profissional*  
[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/copenhagen-declaration\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/copenhagen-declaration_en.pdf)

Ministros Europeus da Educação e da Formação Profissional, Parceiros Sociais Europeus e Comissão Europeia (2006). *Comunicado de Helsínquia sobre a cooperação europeia reforçada para a educação e formação profissional*  
[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/helsinki\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/helsinki_pt.pdf)

Ministros Europeus da Educação e da Formação Profissional, Parceiros Sociais Europeus e Comissão Europeia (2008). *The Bordeaux Communiqué on enhanced European cooperation in vocational education and training*  
[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/bordeaux\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/bordeaux_en.pdf)

Ministros Europeus da Educação e da Formação Profissional, Parceiros Sociais Europeus e Comissão Europeia (2010). *Comunicado de Bruges sobre o Reforço da Cooperação Europeia no Ensino e Formação Profissionais para o Período de 2011-2020*  
[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_pt.pdf)

Moore, T.,W. (1982) *Philosophy of Education- an Introduction*. Taylor & Francis e-Library, 2010  
<http://rahimie.ir/wp-content/uploads/2013/12/9780415564540.pdf>

Oakes, Jeannie (1986) *Educational Indicators: A Guide for Policymakers*. CPRE Occasional Paper Series. Center for Policy Research in Education  
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED315920.pdf>

Parlamento Europeu e Conselho (2001). *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 12 de Fevereiro de 2001 sobre a cooperação europeia em matéria de avaliação da qualidade do ensino básico e secundário*  
<http://old.eu-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:060:0051:0053:PT:PDF>

Parlamento Europeu e Conselho (2004). *Decisão n.º 2241/2004/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de Dezembro de 2004, que institui um quadro comunitário único para a transparência das qualificações e competências (Europass)*  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=URISERV:c11077&qid=1414717600805&from=EN>

Parlamento Europeu e Conselho (2006) *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 15 de Fevereiro de 2006 relativa à continuação da cooperação europeia com vista à garantia da qualidade do ensino superior*  
<http://old.eu-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:064:0060:0062:PT:PDF>

Parlamento Europeu e Conselho (2008). *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de, 23 de Abril de 2008, relativa à instituição do Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida*  
[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506\(01\)&from=PT](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506(01)&from=PT)

Parlamento Europeu e Conselho (2009). *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Junho de 2009, sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais*  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32009H0708%2801%29>

Parlamento Europeu e Conselho (2009) *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Junho de 2009, sobre a criação do Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais* (ECVET).

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708%2802%29&from=EN>

Seidel, J.(1998). Appendix E: Qualitative Data Analysis. *The Ethnograph* v5.

<http://www.qualisresearch.com/Downloads/qda.pdf>

## **SÍTIOS NA INTERNET**

ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional

<http://www.anqep.gov.pt/default.aspx>

Comissão Europeia - Direção Geral de Educação e Cultura

[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/index_pt.htm)

Comissão Europeia - Direção Geral de Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=956>

EUR-Lex

<http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=pt>

European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP)

<http://www.cedefop.europa.eu/>

European Foundation for Quality Management (EFQM)

<http://www.efqm.org>

International Organization for Standardization (ISO)

<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

Online QDA - Learning Qualitative Data Analysis on the Web

<http://onlineqda.hud.ac.uk/index.php>

Rede europeia para a garantia da qualidade no ensino e formação profissionais (Rede EQAVET)

<http://www.eqavet.eu/gns/home.aspx>