

28 - 05 | 2025

ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL DA EDUCAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR EM MAPUTO

Analysis of Total Quality Management of Education in Higher Education Institutions in Maputo

Análisis de la Gestión de la Calidad Total de la Educación en las Instituciones de Educación Superior de Maputo

**Obadias Benjamim Machine¹ | Quintino Agostinho Razão² |
Cornélio Abdul Mussá³**

¹Mestre, Universidade São Tomás de Moçambique, Moçambique, <https://orcid.org/0000-0001-2345-6789>, machine.obadias@gmail.com

²Mestre, Universidade São Tomás de Moçambique, Moçambique, <https://orcid.org/0009-0007-6992-0904>, fam.razao7@gmail.com

³Prof. Doutor, Universidade Pedagogica de Maputo, Moçambique, <https://orcid.org/0000-0002-4579-5391>

Autor para correspondência: machine.obadias@gmail.com

Data de recepção: 25-06-2025

Data de aceitação: 01-07-2025

Data da publicação: 10-12-2025

Como citar este Artigo: Machine, O. B.; Razão, Q. A. & Mussá, C. A. (2025). *Análise da gestão da qualidade total da educação nas Instituições do Ensino Superior em Maputo*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(10), pp. 210-226. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/13>

RESUMO

Este artigo científico tem como objectivo global fazer a análise da gestão da qualidade total da educação nas instituições do ensino superior A, B e C em Maputo. Assim como mostrar a fundamental importância a busca da organizar e padronizar os processos de produção ou execução do produto ou serviço, além de manter a alta performance no atendimento, o que gera satisfação e fidelização do cliente e destaque no mercado. Quanto a metodologia, a amostra foi composta por 56 (cinquenta e seis) pessoas dos quais 45 (quarenta e cinco) professores efectivos e eventuais, 7 (sete) coordenadores, directores dos cursos da IES A, B e C, que se encontram a leccionar nos cursos, outrossim os que trabalham nestas instituições e 4 (quatro) académicos e pesquisadores em Maputo, a análise interpretativa

que teve o apoio de dois aspectos fundamentais, ou seja, nos resultados alcançados no estudo, na fundamentação teórica e na experiência pessoal (estudante). No programa estatístico SPSS, versão 16, cuja informação foi compilada usando o Excel e word, apoiando-se na elaboração de gráficos. Em relação aos resultados na IES A o conhecimento das acções estratégicas desenvolvidas para a melhoria da qualidade da educação na IES A, 42,1%, responderam "sim", contra 57,9%, que responderam "não" à questão. Na sequência do questionário feito, inquiriu-se os professores se a existência de projecto pedagógico e currículo estágio obrigatório e, 37,5% dos inquiridos, responderam "sim" contra 62,5%, que responderam "não" e quanto aos resultados da auto-avaliação do curso têm sido amplamente divulgados aos professores da C, dos

inqueridos, 10,0% afirmaram positivamente que tem sido divulgado e 90,0% responderam negativamente. De modo geral, conclui-se que em relação ao quarto objectivo específico, sobre os benefícios da gestão da qualidade total nas instituições do ensino superior A, B e C em Maputo, percebeu-se que trás a melhoria nos processos, serviços; melhoria na imagem da IES (marketing) e satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Gestão, Qualidade total, Educação, Instituições de Ensino Superior e Melhoria Continua.

ABSTRACT

The global objective of this scientific article is to analyze the total quality management of education in higher education institutions A, B and C in Maputo. As well as showing the fundamental importance of seeking to organize and standardize the production processes or execution of the product or service, in addition to maintaining high performance in service, which generates customer satisfaction and loyalty and prominence in the market. As for the methodology, the sample was composed of 56 (fifty-six) people, of which 45 (forty-five) permanent and occasional professors, 7 (seven) coordinators, directors of the courses of the IES's A, B and C, who are teaching in the courses, as well as those who work in these institutions and 4 (four) academics and researchers in Maputo, the interpretative analysis that had the support of two fundamental aspects, that is, the results achieved in the study, the theoretical basis and personal experience (student). In the statistical program SPSS, version 16, whose information was compiled using Excel and word, relying on the elaboration of graphs. Regarding the results in HEI A, knowledge of the strategic actions developed to improve the quality of education in the HEI, 42.1% answered "yes", against 57.9% who answered "no" to the question. Following the questionnaire, the teachers were asked whether there was a pedagogical project and mandatory internship curriculum, and 37.5% of the respondents answered "yes" against 62.5% who

answered "no" In general, it was concluded that in relation to the fourth specific objective, on the benefits of total quality management in higher education institutions A, B and C in Maputo, it was perceived that it brings improvement in processes, services; improvement in the image of the HEI (marketing) and customer satisfaction.

Keywords: Management, Total Quality, Education, Higher Education Institutions and Continuous Improvement.

RESUMEN

El objetivo general de este artículo científico es analizar la gestión de la calidad total en la educación en las instituciones de educación superior A, B y C en Maputo. También pretende demostrar la importancia fundamental de organizar y estandarizar los procesos de producción o ejecución del producto o servicio, además de mantener un alto rendimiento en la atención al cliente, lo que genera satisfacción y fidelización del cliente y destaca en el mercado. En cuanto a la metodología, la muestra estuvo compuesta por 56 (cincuenta y seis) personas, de las cuales 45 (cuarenta y cinco) eran docentes a tiempo completo y temporales, 7 (siete) coordinadores, directores de los cursos en las IES A, B y C, que imparten los cursos, así como quienes trabajan en estas instituciones y 4 (cuatro) académicos e investigadores en Maputo. El análisis interpretativo se sustentó en dos aspectos fundamentales: los resultados alcanzados en el estudio, la base teórica y la experiencia personal (estudiante). En el programa estadístico SPSS, versión 16, cuya información se recopiló utilizando Excel y Word, con el apoyo de la elaboración de gráficos. En cuanto a los resultados de la IES A, el 42,1% respondió afirmativamente a la pregunta sobre el conocimiento de las acciones estratégicas desarrolladas para mejorar la calidad educativa, frente al 57,9% que respondió negativamente. Tras el cuestionario, se preguntó al profesorado si existía un proyecto pedagógico y un programa de prácticas obligatorias, y el 37,5% respondió afirmativamente, frente al 62,5% que respondió

negativamente. Respecto a los resultados de la autoevaluación del curso, estos se difundieron ampliamente entre el profesorado del C. De los encuestados, el 10% afirmó que se había difundido positivamente, mientras que el 90% respondió negativamente. En general, se concluyó que, en relación con el cuarto objetivo específico, sobre los beneficios de la gestión de la calidad total en las instituciones de educación superior A, B y C de Maputo, se percibió que esta aporta mejoras en los procesos y servicios, la imagen de la IES (marketing) y la satisfacción del cliente.

Palabras clave: Gestión, Calidad total, Educación, Instituciones de Educación Superior y Mejora Continua.

Contribuição de autoria (por autor):

Contribuição de Autores (por Autores): Cada Autores deverá preencher sua contribuição no artigo

Obadias Benjamim Machine: foi responsável pela concepção da ideia principal, pela revisão literária, e análise dos dados e redigiu a primeira versão desta pesquisa.

Quentino Agostinho Razão: responsável pela preparação e aplicação dos instrumentos de recolha de dados no INSS, compilação, análise dos dados e redigiu a primeira versão desta pesquisa, responsável pela coordenação da Autoresia, revisor e tradutor de termos básicos aplicados nesta pesquisa.

Cornélio Abdul Mussá: responsável pelo aconselhamento e segurança da pesquisa, revisor e fez a correção do artigo.

INTRODUÇÃO

O presente artigo científico tem como objectivo global de fazer análise da gestão da qualidade total da educação nas instituições do ensino superior A, B e C em Maputo.

Assim como mostrar a fundamental importância a busca da

organizar e padronizar os processos de produção ou execução do produto ou serviço, além de manter a alta performance no atendimento, o que gera satisfação e fidelização do cliente e destaque no mercado.

Segundo Bahha (2024), TQM é o processo dirigido pela gestão que cumpre os objectivos da organização, focando em níveis mais altos de satisfação e lealdade do cliente; requer envolvimento abrangente de todos os membros da organização para maximizar a qualidade das saídas.

Liberalização do Ensino Superior: 1990 a 2010/17 - este período caracteriza-se pela revisão da Constituição da República de Moçambique, em 1990. Como nos referimos anteriormente, no período que antecede 1990, todo o ensino superior era propriedade do Governo e baseava-se na planificação centralizada. Contudo, com a entrada em vigor da nova Constituição da República de Moçambique e a abertura do país à economia do mercado, abriu-se um novo cenário, em que as entidades privadas podiam estabelecer Instituições de Ensino Superior em Moçambique. (Taímo, 2010, p.5).

Nesta sequência, o grande marco neste período consistiu na institucionalização da entrada de actores privados no ES em 1993, materializada pela 1ª Lei do ES nº 1/93, de 24 de Junho, contudo sem regulamentação. Assim, com a aprovação desta lei, pessoas

colectivas de direito privado, tais como associações, sociedades, fundações ou cooperativas, podiam criar instituições do ensino Superior.

Em Moçambique a concorrência no mercado de prestação de serviços no ensino superior, apresenta um enigma que constitui uma preocupação constante para as Instituições de Ensino Superior destes serviços devido a necessidade de (r) estabelecer laços duradouros com os clientes (estudantes). Com a liberdade de escolha por parte dos clientes, a IES Privada em Maputo sentiu a necessidade de melhorar a sua postura, devido a políticas de preço adoptadas pelas outras IES's e pelas suas agressivas campanhas, evitando assim maior perda de clientes e consequentemente diminuição da sua receita média por clientes, onde o impacto estendesse depois às receitas totais da IES.

A nível mundial quanto aos modelos de Qualidade na Educação do Ensino Superior foi debatido 3 (três modelos) tendo em conta, tais como: o modelo tipo ideal weberiano de educação tradicional, um outro de educação superior neoliberal e a ISO 9001. Portanto o pesquisador olhando para actualidade no ensino Superior Moçambicano a maior parte dos graduados quando são colocados no mercado global ou local para emprego e que atravessa as fronteiras nacionais para abrancar o mundo inteiro ou

quase todo o mundo, face a flat de oferta dos serviços nas Instituições de Ensino Superior.

Modelos da Qualidade da Educação do Ensino Superior no Brasil - SINAES, Portugal - A3ES e Moçambique - SINAQES, percebe que os modelos de gestão do ensino são propostos na busca de um melhor sistema de avaliação da eficiência. A busca destes modelos permitiu o pesquisador perceber melhor sobre o tema face a sua abordagem no mundo.

Modelo de Ecossistema de Qualidade Educacional

Descrição do avanço:

Este modelo conceptualiza a instituição de ensino como um ecossistema de qualidade, superando a visão de departamentos independentes. A Gestão da Qualidade Total (TQM) integra infraestruturas, tecnologia, comunidade, mercado de trabalho e estudantes, considerados atores que co-produzem a qualidade educativa.

Dimensões do Ecossistema:

Qualidade Académica (QA): currículo, desempenho docente e metodologias activas.

- Qualidade Institucional (QI): governança, sustentabilidade financeira e transparência.
- Qualidade Tecnológica (QT): plataformas digitais, interoperabilidade e segurança da informação.
- Qualidade Social (QS): inclusão, empregabilidade e impacto comunitário.
- Qualidade Experiencial (QE): vivência do estudante como protagonista do processo educativo.

Contributo científico:

- Introduz a qualidade como um ecossistema interdependente, considerando a interacção entre múltiplos atores e dimensões.
- Expande a TQM tradicional ao integrar componentes tecnológicos e sociais, indo além da gestão restrita a processos internos.
- Possibilita diagnósticos holísticos da maturidade da qualidade, fornecendo uma visão estratégica para melhoria contínua e inovação institucional.

O pesquisador para a elaboração da pergunta do problema de pesquisa tomou como base os

Autoreses de acordo com Ngoenha (2000, p. 202), alinhado a educação superior neoliberal, Castiano (2015, p. 167), a qualidade da educação e da Donaciano (2011, p.56), a aprendizagem baseada na resolução de problemas que mais se aproximam ao título. Assim sendo na questão de investigação do problema que serve de base ao desenvolvimento do presente artigo, centrou-se na seguinte questão: Qual é a importância da gestão da qualidade total da educação nas instituições do ensino superior em Maputo? A Pesquisa tem como objectivo de analisar a gestão da qualidade total da educação nas instituições do ensino superior A, B e C em Maputo e especificamente visa: (i) identificar o nível de participação dos professores eventuais e efectivos na gestão da qualidade total que proporciona a melhoria contínua da prestação de serviços nas IES's A, B e C em Maputo, (ii) escrever a percepção dos Directores e Coordenadores IES's A, B, C sob as acções estratégicas desenvolvidas na melhoria da Qualidade da Educação, (iii) verificar os aspectos que comprometem a qualidade da educação nas IES's A, B, C de acordo com os investigadores e académicos e (iv) avaliar os benefícios da gestão da qualidade total aplicada a melhoria da educação nas instituições do ensino superior A, B e C em Maputo.

Quais são os factores que contribuem na gestão da qualidade total da educação nas instituições do ensino superior em Maputo?

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Teoria do defeito zero Philip B. Crosby (1926-2001), de acordo com Mendes, (2012), muitos outros Autores contribuíram para o desenvolvimento da qualidade no século XX, sendo Philip B. Crosby um deles, cuja visão converge com a de Juran, mencionada anteriormente. Neste contexto, em 1979, Crosby defendeu que os produtos ou serviços devem ser prestados com a máxima qualidade possível, definindo deste modo qualidade como uma “conformidade com os requisitos”.

Teoria do Ciclo PDCA - William Edwards Deming (1900-1993), para Ramos et al (2013), no entanto, na evolução histórica do ciclo, Deming, em 1993, modificou-o e chamou-lhe ciclo PDSA, ou seja, a palavra “*Check*” foi substituída pela palavra “*Study*” face, somente, ao significado das palavras, pois a palavra “*Study*” traduzia melhor o que era pretendido nesta fase do ciclo, a qual foca a temática da aprendizagem, ou seja, as mais-valias retidas da aplicação do ciclo em determinado processo da organização, exponenciando a construção de novos conhecimentos.

Teoria de Diagrama de Causa e Efeito - Kaoru Ishikawa (1915-1989), de acordo com Ramos et al., (2013), a noção do envolvimento de todos na empresa pela qualidade serviu de base para que, em conjunto com a JUSE, Ishikawa introduzisse o conceito de círculos de controlo de qualidade (CCQ), em 1962. Ishikawa é reconhecido como o responsável pela adequação do TQC à cultura japonesa e, também, pela massificação de ferramentas de qualidade para uso de todos, tendo como fundamento educar todas as pessoas que trabalhavam nas fábricas japonesas em técnicas estatísticas: as denominadas sete ferramentas da qualidade.

Das 3 (três) teorias supracitadas elencamos a Teoria de Diagrama de Causa e Efeito e Teoria do defeito zero para o pesquisador olhando para a situação actual nas Instituições de Ensino Superior em Maputo com relação aos estudantes formados e colocados no mercado de emprego pressupõe que, as IES's não se preocupam em dar continuidade no pós formação no que tange a sua monitoria, só assim é que podemos descobrir os factores que resultam em uma situação indesejada no processo de formação. Por ser uma representação visual, que ele auxilia a equipa das IES's chegar nas causas-raiz que permite avaliar produtividade da organização e valorização dos seus formandos no mercado.

A literatura contemporânea sobre **Gestão da Qualidade Total (TQM) em educação** evidencia um movimento de **evolução conceitual**, no qual as abordagens tradicionais centradas na melhoria contínua e no controlo de processos são progressivamente complementadas por práticas inovadoras que articulam dimensões estratégicas, pedagógicas e tecnológicas. Entre essas tendências, destaca-se a transversalização da qualidade, que reposiciona a TQM como um sistema integrado de gestão capaz de alinhar missão institucional, cultura organizacional, governança e desempenho acadêmico, fortalecendo uma visão holística do processo educacional (Cheng & Tam, 2023; Fogarty, 2022).

Uma das inovações mais expressivas refere-se aos ecossistemas digitais de aprendizagem baseados em TQM, nos quais plataformas inteligentes monitorizam, em tempo real, o progresso dos estudantes, as práticas pedagógicas, a eficiência administrativa e a satisfação dos utilizadores. Essa abordagem, caracterizada como “qualidade antecipatória” por Fogarty (2022), desloca o foco da intervenção corretiva para a prevenção, enfatizando a gestão proativa da experiência educacional.

Paralelamente, ganha destaque a TQM centrada no estudante, reconhecendo-o como co-produtor do processo educativo. Elementos como feedback contínuo, co-criação curricular e avaliação participativa configuram uma nova fronteira para instituições que buscam padrões sustentáveis de excelência, evidenciando que a qualidade educacional não é apenas um atributo institucional, mas uma construção colaborativa (Cheng & Tam, 2023).

Outra dimensão relevante refere-se aos modelos híbridos de Gestão da Qualidade Total (TQM), que integram práticas clássicas como o ciclo PDCA, benchmarking e gestão por processos com metodologias ágeis aplicadas ao contexto educativo, incluindo Scrum educacional, Kanban pedagógico e design thinking curricular. Esta combinação permite às instituições de ensino superior uma maior capacidade adaptativa, promovendo respostas mais céleres às mudanças do mercado e às necessidades dos estudantes. Nesse sentido, Ahad, et al. (2025), discutem a implementação da TQM em conjunto com o padrão ISO 21001, evidenciando a modernização das práticas de gestão da qualidade através da integração de frameworks reconhecidos internacionalmente e adaptados à realidade académica.

Para Susilowati & Sumiati (2025), no estudo “*Strategy for Implementing Total Quality Management to Achieve Quality Education in Higher Education*”, os autores destacam a importância de sistemas de garantia de qualidade internos, cultura de qualidade sustentável e uso de tecnologia para monitorar a qualidade das unidades académicas. Embora não mencionem literalmente “laboratórios de qualidade”, a sua abordagem aproxima-se do conceito de espaços institucionais para experimentação da qualidade.

Finalmente, observa-se o surgimento de uma TQM orientada para o impacto social, que considera não apenas indicadores internos de eficiência e satisfação, mas também o contributo da instituição para a comunidade, a empregabilidade dos graduados, a inclusão social, a sustentabilidade e a inovação educativa. Essa abordagem amplia o conceito de qualidade, vinculando-o aos valores éticos e ao papel transformador da educação superior.

Gestão da Qualidade Total nas Instituições de Ensino Superior

Segundo Ahmed (2024), a implementação da Gestão da Qualidade Total (TQM) nas Instituições de Ensino Superior (IES) contribui não só para a melhoria do

desempenho académico e administrativo, como também para o fortalecimento da resiliência institucional face às mudanças tecnológicas e às exigências do mercado educacional.

O estudo evidencia que a TQM constitui um instrumento estratégico de gestão, capaz de integrar processos pedagógicos, administrativos e tecnológicos, promovendo uma cultura de melhoria contínua. Paralelamente, esta investigação dialoga com contribuições contemporâneas, como as de Susilowati e Sumiati (2025), que salientam a importância de sistemas de garantia de qualidade integrados e do envolvimento de toda a comunidade académica para potencializar os efeitos da TQM.

Neste contexto, a eficácia da TQM nas IES não se limita à aplicação de ferramentas tradicionais como o ciclo PDCA, benchmarking e gestão por processos, sendo igualmente dependente da capacidade da instituição de se adaptar proactivamente às transformações digitais, às expectativas dos estudantes e aos desafios administrativos. Esta perspetiva é reforçada por Faria e Nuss (2024), que defendem a centralidade da qualidade como pilar da competitividade e da sustentabilidade institucional. Assim, a literatura recente sugere que a TQM transcende o mero controlo de processos, consolidando-se como uma estratégia

integrada de governança e gestão educacional, orientada tanto para o alcance de resultados académicos como para a geração de impacto social.

Ferramentas da Qualidade aplicadas à Educação

Segundo Silva & Edvaldo (2024), no artigo “*Ferramentas de Avaliação da Qualidade*”, eles destacam a relevância de ferramentas como o Diagrama de Ishikawa, a Análise de Pareto e gráficos de controlo para monitorar processos, identificar causas de falhas e priorizar ações de melhoria.

Quando contextualizados no ambiente educacional, esses instrumentos demonstram potencial para rever programas de ensino, optimizar recursos pedagógicos e aumentar a satisfação dos estudantes, alinhando as práticas institucionais às expectativas e necessidades do corpo discente. Estudos contemporâneos, como os de Bezerra (2024) e Zakharova (2025), corroboram esta perspectiva, evidenciando que a integração dessas ferramentas com tecnologias digitais e sistemas de informação educacionais amplia significativamente a capacidade das IES de responder de forma adaptativa às mudanças do mercado e do perfil estudantil, consolidando a TQM como uma estratégia de gestão educativa orientada para resultados sustentáveis e impacto social.

Além disso, a aplicação integrada das ferramentas da qualidade fornece uma visão abrangente da instituição, permitindo que gestores reconheçam a complexidade do processo de ensino-aprendizagem e implementem ações alinhadas às demandas do mercado e à evolução do perfil dos estudantes. Dessa forma, a TQM deixa de ser um conjunto de procedimentos técnicos para se consolidar como estratégia de gestão educativa orientada para resultados sustentáveis e impacto social.

De acordo com Pires & Lourenço (2023), o conhecimento das ações estratégicas voltadas para a melhoria da qualidade da educação em instituições de ensino superior (IES) compreende a compreensão de iniciativas planeadas que visam reforçar a excelência institucional, potenciando a eficácia dos processos pedagógicos, administrativos e de governação. Entre estas ações destacam-se o planeamento estratégico, a implementação de sistemas de garantia de qualidade, o envolvimento activo dos stakeholders, a monitorização sistemática e os ajustamentos contínuos com base em indicadores de desempenho, de modo a assegurar a sustentabilidade, a adaptabilidade e o impacto social das IES.

Alfredo, Silva & Morgado (2022), a existência de um projecto pedagógico nas IES implica a concepção estruturada da missão

institucional, dos objectivos educativos, do currículo e dos métodos de avaliação que orientam o curso. Quando este projecto integra um estágio curricular obrigatório, este torna-se componente formal do plano formativo, exigindo que os estudantes realizem actividades práticas supervisionadas num contexto profissional, com carga horária definida, constituindo um requisito essencial para a obtenção do grau académico.

Segundo Basílio & Alves (2023), os resultados da autoavaliação do curso correspondem aos dados e informações obtidos através de processos internos conduzidos pela própria instituição ou pelo corpo docente, com o objectivo de analisar a qualidade do curso, a eficácia das práticas pedagógicas, a adequação do currículo e o desempenho estudantil. Estes resultados constituem uma base essencial para a tomada de decisões estratégicas, a promoção da melhoria contínua, a realização de ajustamentos curriculares e a implementação de acções de qualidade, contribuindo para a transparência institucional e para o desenvolvimento sustentável da IES.

MATERIAIS E MÉTODOS

No artigo científico usou-se a pesquisa aplicada com práticas dirigidas à solução de problemas específicos que tem como

objectivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigido a análise do impacto do ensino superior envolvendo as verdades e interesses dos professores, coordenadores, directores dos cursos da IES A, B e C, académicos e pesquisadores em Maputo. Na pesquisa fez-se o estudo descritivo, exploratório, analítico e transversal. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecer relações entre variáveis que foram desenhadas.

O presente estudo envolveu o uso de técnicas padronizadas de colecta de dados: questionário, observação sistemática e história de vida de todos os participantes da mesma (estudantes, das IES A, B e C). A pesquisa assumiu, em geral, a forma de levantamento. Na planificação da pesquisa para que o estudo, no futuro, seja considerado científico, obedeceu os critérios de coerência, consistência, originalidade e objectividade na pesquisa, que dependeu basicamente de três fases a saber: fase decisória, construtiva e da redacção.

Na pesquisa, fez-se uma combinação da pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, isto é, traduzido em números, opiniões e informações para classificar e analisar. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real

e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito, que não pode ser traduzida em números.

A população de estudo é constituída por professores efectivos e eventuais, coordenadores, directores dos cursos da IES A, B e C, académicos e pesquisadores em Maputo no período em que estava a decorrer a pesquisa, nas instituições privadas e públicas. De acordo com dados obtidos através da direcção do Ensino Superior, actualmente existem 14.713 (Catorze mil, setecentos e treze) pessoas, constam da base de dados em 2020.

A amostra foi composta por 56 (cinquenta e seis) pessoas dos quais 45 (quarenta e cinco) professores efectivos e eventuais, 7 (sete) coordenadores, directores dos cursos da IES's A, B e C, que se encontram a leccionar nos cursos, outrossim os que trabalham nestas instituições e 4 (quatro) académicos e pesquisadores em Maputo. Acredita-se que, através desse número de participantes, foi possível compreender como a gestão da qualidade total na educação superior encontra-se actualmente em Moçambique aplicada mostrando que a busca de conhecimento fundamentado na área ou curso escolhido para realização de uma carreira profissional. O nível superior oferece um crescimento pessoal e profissional.

Para a definição do instrumento de colecta de dados dependeu dos objectivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Os instrumentos de colecta de dados tradicionais são questionário, entrevista (perguntas de roteiro) e observação directa e/ou indirecta, nas IES privada e publica.

Para a colecta de dados, recorreu-se aos questionários, que são instrumentos de colecta de dados com perguntas fechadas e aberta de modo que os inqueridos assinalem com um “X”, a opção correcta. O questionário foi escolhido em virtude da natureza do problema de pesquisa e do local de estudo. No artigo científico usou-se, além do questionário, a observação directa e indirecta, que nos permitiu a ver de perto e de forma espontânea.

A análise interpretativa teve o apoio dos três aspectos fundamentais, ou seja, nos resultados alcançados no estudo, na fundamentação teórica e na experiência pessoal do entrevistador (estudante). A informação foi compilada usando o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 16.0, apoiando-se no Excel para elaboração de gráficos.

À medida que a técnica de colecta de dados fosse desenvolvida, foi necessário considerar os procedimentos de pesquisa que poderiam

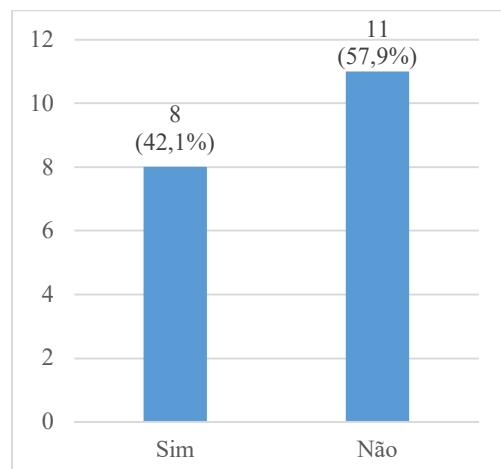
causar qualquer dano físico ou emocional. Os danos esperados durante a execução da presente pesquisa são a violação do direito à privacidade ao colocar perguntas sensíveis, ou acesso à registos contendo dados pessoais e acesso à informações pessoais referentes, docente, coordenadores, directores dos cursos da instituição, investigadores e académicos. Foram observados e respeitados valores culturais, tradições, crenças, hábitos, costumes e tabus.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados consistiu em comentar e interpretar os dados obtidos na pesquisa através da tabulação de dados em 56 (cinquenta e seis) pessoas. Na discussão dos resultados inseriu-se as implicações de cada conjunto de dados juntamente com as considerações mais gerais. Para o artigo científico em análise sobre a gestão da qualidade total de educação nas instituições do ensino superior A, B e C em Maputo e investigadores e académicos das tabelas produzidas pode se aferir o seguinte.

Resultados dos questionários dos Professores Efectivos e Eventuais das IES A, B e C

Gráfico 1 – O conhecimento das acções estratégicas desenvolvidas para a melhoria da Qualidade da Educação na IES A



Fonte: Adaptado pelo Autores 2023.

Os resultados revelam que apenas 42,1% dos participantes demonstram ter conhecimento das acções estratégicas implementadas para a melhoria da qualidade na IES A, ao passo que 57,9% dos inquiridos indicam não possuir informação sobre essas iniciativas.

De acordo com Pires & Lourenço (2023), o conhecimento das acções estratégicas voltadas para a melhoria da qualidade da educação em instituições de ensino superior (IES) compreende a compreensão de iniciativas planeadas que visam reforçar a excelência institucional, potenciando a eficácia dos processos pedagógicos, administrativos e de governação.

A predominância do desconhecimento indica a existência de lacunas na comunicação institucional, restringindo a participação ativa da comunidade académica e afectando a eficácia das iniciativas de melhoria contínua. Esta realidade evidencia a necessidade de

reforçar os mecanismos de disseminação de informação e de promoção do envolvimento dos stakeholders, assegurando que todos compreendam os objectivos estratégicos e possam contribuir de forma efectiva para o seu alcance, fortalecendo, assim, uma cultura organizacional orientada para a qualidade e a sustentabilidade.

Tabela 2 – Existência de projecto pedagógico e currículo estágio obrigatório na IES B

		Frequência	%	Validade da %	Cumulativo da %
Validade	Sim	6	37.5	37.5	37.5
	Não	10	62.5	62.5	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Fonte: Adaptado pelo Autores 2023

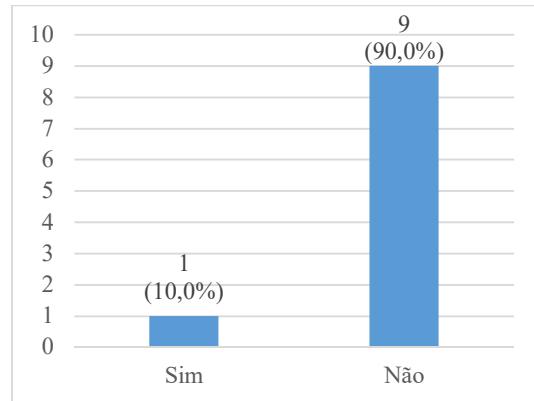
Dos resultados obtidos, 37,5% dos participantes declararam que existe um projecto pedagógico integrado com currículo de estágio obrigatório, ao passo que 62,5% indicaram não ter conhecimento da existência de tal projecto ou afirmaram que este não está implementado.

Alfredo, Silva & Morgado (2022), a existência de um projecto pedagógico nas IES implica a concepção estruturada da missão institucional, dos objectivos educativos, do currículo e dos métodos de avaliação que orientam o curso.

A prevalência do desconhecimento indica a existência de lacunas na comunicação institucional e na implementação do currículo, potencialmente comprometendo a

integração prática dos estudantes e a eficácia da formação académica. Tal cenário evidencia a necessidade de reforçar as estratégias de divulgação, monitorização e acompanhamento do projecto pedagógico, assegurando que todos os intervenientes compreendam os seus componentes e possam contribuir para o estabelecimento de práticas educativas consistentes e alinhadas com os padrões de qualidade.

Gráfico 2 – Os resultados da auto-avaliação do curso têm sido amplamente divulgados aos Professores na IES C



Fonte: Adaptado pelo Autores 2023

Apenas 10% dos participantes afirmaram que os resultados da autoavaliação do curso são amplamente divulgados aos docentes, indicando uma comunicação limitada e a esmagadora maioria, 90% dos participantes, declarou que tais resultados não são amplamente partilhados

Segundo Basílio & Alves (2023), os resultados da autoavaliação do curso correspondem aos dados e informações obtidos através de processos internos conduzidos pela própria instituição ou pelo

corpo docente, com o objectivo de analisar a qualidade do curso, a eficácia das práticas pedagógicas, a adequação do currículo e o desempenho estudantil.

A divulgação restrita destes resultados aponta para lacunas na comunicação institucional, limitando a capacidade dos docentes de recorrerem a estas informações para ajustar práticas pedagógicas, intervir de forma estratégica e fomentar a melhoria contínua.

Esta situação evidencia a urgência de estabelecer mecanismos eficazes de partilha e monitorização dos resultados, assegurando que todos os intervenientes possam contribuir para o desenvolvimento académico e para o fortalecimento de uma cultura institucional orientada para a qualidade.

Comparando as três IES A, B e C em relação ao conhecimento das acções estratégicas desenvolvidas para a melhoria da gestão da qualidade total da educação, podemos dizer que olhando para os dados a IES A lidera, visto que não tem sido envolvidos os professores na melhoria da Qualidade da Educação que se considera como sendo aquela que fornece a todos os estudantes as capacidades de que precisam para se tornarem economicamente produtivos, desenvolver meios de vida sustentáveis, contribuir para sociedades pacíficas e democráticas e melhorar o bem-estar individual.

Comparando as três IES, A, B e C em relação a existência de projecto pedagógico e currículo estágio obrigatório, podemos dizer que a maior parte dos professores das três IES's foram unanimes em afirmar que não existência de projecto pedagógico e currículo estágio obrigatório, dessa forma, podemos dizer que serve como parâmetro para avaliações internas e estratégias de curto, médio e longo prazo.

Comparando as três IES, A, B e a C em relação os resultados da auto-avaliação do curso têm sido amplamente divulgados aos Professores, podemos dizer que professores das três IES estudadas foram unanimes em afirmar que os resultados da auto-avaliação do curso não têm sido amplamente divulgados aos Professores, permite no entanto, criar um objectivo de utilizar os indicadores de desempenho como base para traçar estratégias pedagógicas que optimizem o processo de ensino e aprendizagem e a melhoria da qualidade de educação.

Os Directores e Coordenadores das três IES, A, B e a C

Para o pesquisador desta tese da análise de conteúdo das entrevistas administradas ao Directores e Coordenadores dos Cursos das três IES's, A, B e a C, percebe-se que em relação a acções estratégicas desenvolvidas

para a melhoria da gestão da qualidade total da educação que os estudantes, professores, trabalhadores ou funcionários não tem o profundo domínio da mesma.

Quanto a sugestão para a melhoria da gestão da qualidade total da educação nas Instituições de Ensino Superior há necessidade para o envolvimento activo no processo de formação acompanhando a dinâmica da política do cursos superior em Moçambique dos estudantes, professores, trabalhadores, funcionários e a cultura de *feedback* semestralmente.

De acordo com a promoção das actividades sistemática e a excelência na investigação, ensino, extensão, prestação de serviços e nas acções transversais percebeu-se que os estudantes fazem ensino, pesquisa e apresentam os seus respectivos trabalhos as monografias e os relatórios de simulação empresarial para o término do curso, cujo este após a defesa este conhecimento científico produzido não se estende as comunidades para a sua implementação.

Académicos, Investigadores que lidam com a Educação Superior

Da análise feita face as resposta fornecidas pelos académicos e instigadores em relação aos aspectos que comprometem a "qualidade da educação" que contribuem nos processos

de ensino e aprendizagem na IES em Moçambique, abordou-se a questão do financiamento das actividades de pesquisa e extensão e o nível académico as IES, Falta de leitura pelos estudantes, falta de pesquisa pelos professores e a falta de incentivos pelas IES.

Uma abordagem por competências defende que o estudante como sujeito constrói os seus próprios saberes, numa interacção afectiva que possibilita o aprender a aprender. Em contexto educativo, com os outros, o sujeito (re) descobre, (re) inventa novas possibilidades de acção que lhe permitem se situar crítica e autonomamente na sociedade actual.

Quanto ao actual estágio da qualidade de educação, virado a competência dos estudantes para na IES em Moçambique, considera-se fraco, baixo e razoável a nível superior por falta de tempo pelos candidatos ao programa de PhD provavelmente pela falta de produção de conhecimentos científicos, que poderá servir base para o processo de ensino e aprendizagem, má qualificação dos docentes, infraestruturas, livros nas bibliotecas, laboratórios e outros.

CONCLUSÃO

Em jeito de conclusão, o artigo científico desenvolvido ao longo desta pesquisa

permitiu alargar os conhecimentos teóricos e prático sobre a gestão da qualidade total de educação nas instituições do ensino superior A, B e C, em Maputo.

Pode-se concluir que o primeiro objectivo específico da pesquisa foi alcançado parcialmente, porque não têm sido envolvidos os professores nas acções estratégicas desenvolvidas, assim como não existência de projecto pedagógico e currículo estágio obrigatório e os resultados da auto-avaliação do curso não têm sido amplamente divulgados aos professores que contribuem para a melhoria da gestão da qualidade total da educação.

Relativamente ao segundo objectivo específico foi alcançado, podemos concluir que a percepção dos Directores e Coordenadores dos Cursos das três IES, A, B e a C não tem o profundo domínio das acções estratégicas desenvolvidas. Há necessidade para o envolvimento activo no processo de formação acompanhando a dinâmica da política dos cursos e os estudantes fazem ensino, pesquisa e apresentam os seus respectivos trabalhos as monografias e os relatórios de simulação empresarial para o término do curso, cujo este após a defesa este conhecimento científico produzido não se estende as comunidades para a sua implementação.

Quanto ao terceiro objectivo específico foi alcançado, portanto concluímos que em relação as respostas fornecidas pelos académicos e instigadores abordou-se a questão do financiamento das actividades de pesquisa e extensão e o nível académico as IES, Falta de leitura pelos estudantes, falta de pesquisa pelos professores e a falta de incentivos pelas IES. Outrossim a qualidade de ensino considera-se fraco, baixo e razoável a nível superior por falta de tempo pelos candidatos ao programa de PhD provavelmente pela falta de produção de conhecimentos científicos

De modo geral, concluiu-se que em relação ao quarto objectivo específico, sobre os benefícios da gestão da qualidade total nas instituições do ensino superior A, B e C em Maputo, percebeu-se que trás a melhoria nos processos, serviços; melhoria na imagem da IES (marketing) e satisfação dos clientes.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Ahad, A., Langove, S. A., Kakar, A., Sohail, D. U., & Rubab, D. U. E. (2025). *Quality management in education: Enhancing student outcomes through Total Quality Management (TQM) and ISO 21001 frameworks*. Inverge Journal of Social Sciences, 4(2), 156–164.
- Ahmed, M. A. (2024). *Evaluating university performance in light of Total Quality Management: A comparative field study*. International Journal of Foreign

- Trade and International Business, 6(1).
- Bezerra, O. P. C. (2024). *O uso das ferramentas de gestão de qualidade, ciclo PDCA e gráfico de Pareto no processo educacional*. In I Congresso Nacional de Educação e Produção Científica.
- Bobbio, V. P., Gonçalves, W. X., Xavier, T. P., & Freitas, R. R. (2018). *Gestão da qualidade aplicada a instituições de ensino superior*. Research, Society and Development, 7(9).
- Cheng, Y. C., & Tam, W. M. (2023). *Educational quality management: New frontiers for excellence and innovation in learning environments*. Routledge.
- Donaciano, B. (2011). *Vivências académicas, métodos de estudo e rendimento escolar em estudantes da Universidade Pedagógica*. Universidade do Minho, Instituto de Educação.
- Faria, W. O., & Nuss, F. F. N. (2024). *A importância da gestão da qualidade em instituições de ensino superior*. Cadernos do FNDE.
- Fogarty, G. J. (2022). *Anticipatory quality management in education: A proactive framework for institutional improvement*. International Review of Educational Management, 28(1).
- Lei nº 1/93, de 24 de junho. *Regula a actividade do ensino superior na República de Moçambique*.
- Lobo, R. N. (2020). *Gestão da qualidade* (2.^a ed.). São Paulo: Érica.
- Mendes, V. (2012). *Qualidade no SNS: Evolução recente e perspetivas futuras*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Silva, E. J., & Rando Júnior, E. L. (2024). Ferramentas de avaliação da qualidade. Caderno Progressus, 4(8).
- Sousa, D. C. F., Claudino, C. N. Q., & Melo, F. J. C. (2016). Aplicação da gestão da qualidade para melhoria da eficiência produtiva e de longo prazo em uma indústria de reciclagem. *Exacta - Engenharia de Produção*, 14(4), 661–676.
- Souza, S. M. O. (2018). *Gestão da qualidade e produtividade*. Porto Alegre: SAGAH.
- Susilowati, R., & Sumiati. (2025). Strategy for implementing Total Quality Management to achieve quality education in higher education. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(4), artigo e ISSN.
- Zakharova, Y. (2025). The concept of digital transformation management in higher education institutions: A PDCA approach to improving educational quality. Zenodo.