



**CONSELHO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DO ENSINO
SUPERIOR (CNAQ)**

**Estratégia de promoção da cultura de qualidade nas
Instituições de Ensino Superior**

Maputo, Agosto de 2022

Índice

	Pag
Enquadramento	2
Análise SWOT do CNAQ na promoção da qualidade	5
Estrutura da estratégia	6
Níveis de análise	6
Objectivos estratégicos e respectivas acções	9
Quadro-resumo da estratégia	12
Considerações finais	16
Referências bibliográficas	16

Enquadramento

O Conselho Nacional de Avaliação de qualidade do Ensino Superior (CNAQ), criado através do decreto 63/2007 de 31 de Dezembro como órgão implementador e supervisor do Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior (SINAQES), visualiza a promoção da cultura de qualidade como um de seus desideratos. Pelo que munido de adequadas estruturas, definiu como sendo um de seus objectivos a criação e o desenvolvimento de uma cultura de qualidade e de sua auto-aferição no seio das IES. Segundo *European University Association* (2006: 10) a cultura da qualidade refere-se a um conjunto de crenças, hábitos e valores organizacionais que materializam a pretensão de melhorar a qualidade de forma permanente. Esta cultura é caracterizada por dois elementos distintos: por um lado, um elemento cultural/psicológico de valores partilhados, crenças, expectativas e compromisso com a qualidade e, por outro, um elemento estrutural/gerencial com processos definidos que valorizam a qualidade e visam coordenar os esforços individuais. Assim, o elemento cultural/psicológico refere-se aos membros individuais da equipe, enquanto o estrutural/gerencial se refere à instituição.

Desde a sua criação o CNAQ passou por diversas fases que incluem a produção de documentos regulamentares para o sistema, mobilização de recursos humanos, financeiros, infraestruturais e tecnológicos, concepção de instrumentos de referência e orientadores do exercício de avaliação e garantia de qualidade e realização da experiência-piloto de avaliação da qualidade das IES no país.

Em 2016 deu-se o início da efectiva implementação do SINAQES, tendo sido avaliados vinte e nove (29) cursos, todos de IES de Classe A. Em 2017 foram avaliados, no total, trinta e sete (37) cursos de IES das classes A, B e C. Em 2018 foram avaliados um total de cinquenta e dois (52) cursos oferecidos por IES de classes A e B. Em 2019 o CNAQ logrou avaliar cento, vinte e cinco (125) cursos de IES das classes A, B e C. Como efeito da pandemia da COVID-19, no ano de 2020, o CNAQ registou uma redução no número de cursos, tendo avaliado noventa e sete (97) cursos de IES das classes A, B e C. Em 2021 foram avaliados cento, vinte e quatro (124) cursos oferecidos por IES das classes A, B e C. Os dados ora apresentados mostram uma tendência crescente de cursos avaliados.

Assim, observa-se que de 29 cursos avaliados em 2016, houve inicialmente um aumento de 154%. O ano de 2021 representa um aumento de 427% em relação ao número de cursos avaliados no primeiro ano de implementação efectiva do SINAQES. A figura 1 ilustra a evolução do número de cursos avaliados entre 2016 e 2021.

Figura 1: evolução da avaliação de cursos.

Nível Académico	Ano						Total
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Licenciatura	29	37	52	97	72	93	380
Mestrado	0	0	0	24	21	26	71
Doutoramento	0	0	0	4	4	5	13
Total	29	37	52	125	97	124	464

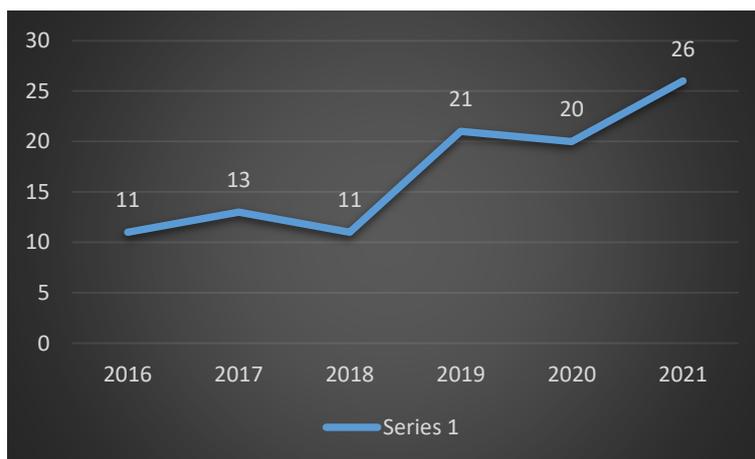
Ao longo destes anos da efectiva implementação do SINAQES, a acreditação de cursos e programas também registou uma tendência crescente, como mostra a figura XX. Com efeito, a título de exemplo, observa-se que dos vinte e nove (29) cursos avaliados em 2016, foram acreditados dezasseis (16), o que representa 55%. Todos os cinquenta e dois (52) cursos avaliados em 2018 foram acreditados. E, dos cento, vinte e quatro (124) cursos avaliados em 2021, foram acreditados cento e onze (111), representando cerca de 90%.

Figura 2: Evolução de cursos acreditados vs avaliados



A participação de IES nos processos de avaliação de cursos para efeitos de acreditação tem igualmente se mostrado crescente desde 2016. A figura 3 evidencia que o número de IES participantes na avaliação de cursos para efeitos de acreditação evoluiu de 11 IES em 2016 para 26 IES em 2021.

Figura 3: evolução da participação de IES na avaliação externa



A comparação entre o total de cursos avaliados e o universo de cursos oferecidos, ainda que limitada a dados de três anos, revela que a figura de crescimento apresentada nas ilustrações precedentes remete o CNAQ para o desafio de significativamente incrementar os números de cursos, programas e instituições avaliados. Deste modo, o gráfico patente na figura 4 ilustra que os 52 cursos avaliados em 2018 representam 5% do universo de cursos oferecidos nesse ano. O cumulativo de 464 cursos avaliados entre 2016 e 2021 correspondem a apenas 33% dos 1.388 cursos actualmente oferecidos.

Figura 4: evolução da avaliação de cursos no universo da oferta



A avaliação institucional, iniciada em 2019, apresenta fraco índice de participação das IES. Como ilustra a figura 5, apenas onze (11) IES foram avaliadas até ao momento presente. Deste modo, os anos de 2019 e 2020 registam a avaliação de três (3) IES em cada, enquanto que em 2021 deu-se a avaliação de cinco (5) IES.

Figura 5: Evolução da avaliação institucional

Nº	IES avaliadas e acreditadas	Nível de acreditação
2019		
1	Instituto Superior Politécnico de Manica	• Bom
2	Instituto Superior Politécnico de Tete	• Satisfatório com muitas reservas
3	Instituto Superior Politécnico de Gaza	• Satisfatório com muitas reservas
2020		
4	Academia de Ciências Policiais	• Excelente
5	Academia militar Marechal Samora Machel	• Excelente
6	Instituto Superior de Educação e Tecnologia	• Excelente
2021		
7	Universidade Zambeze	• Satisfatório com muitas reservas
8	Universidade Licungo	• Satisfatório com muitas reservas
9	Instituto Superior Politécnico de Songo	• Satisfatório com muitas reservas
10	Instituto Superior de Transportes e Comunicações	• Bom
11	Instituto Superior Dom Bosco	• Bom

A progressão de cursos avaliados e acreditados não esconde a miragem que constitui o alcance da meta definida no plano quinquenal do governo que aponta para uma média de 150 cursos avaliados por ano. Por isso, urge estabelecer uma estratégia para o estabelecimento da cultura de qualidade nas IES, vista como factor determinante na prossecução das metas do CNAQ.

Análise SWOT do CNAQ na promoção da qualidade

Mesmo registando progressos na prossecução da sua missão, o CNAQ observa a existência de desafios nos esforços para o estabelecimento de cultura de Qualidade nas IES. A análise SWOT que, seguidamente apresentamos, possibilita uma visualização do fenómeno.

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articulação e coordenação entre os órgãos de governação e gestão do ensino superior; • Bom nível de Internacionalização reflectido pela participação do CNAQ em eventos internacionais; • Significativa experiência do CNAQ • Processo de Auto-avaliação, avaliação externa e acreditação bem construídos e documentados, baseados em regulamentos, directrizes, normas e sistemas de informação claros; 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepção do SINAQES como ferramenta de inspecção (não de garantia de Qualidade); • Fraca percepção sobre o conceito de um sistema Interno de Garantia de Qualidade; • Fraca cultura de planificação para Auto-avaliações internas permanentes • Ausência de evidencia do impacto dos processos de avaliação na melhoria dos processos • Falta de envolvimento dos estudantes e especialistas internacionais nos processos de avaliação externa; • Falta de actividade de pesquisa sobre garantia de qualidade; • Dificuldade de encontrar avaliadores em algumas áreas específicas de avaliação; • Reduzida sensibilidade dos órgãos de garantia de qualidade sobre os benefícios da avaliação de cursos <p>Dependência do CNAQ de fontes externas para realizar a maior parte das avaliações</p>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevada sensibilidade ministerial e governamental com a qualidade do ensino superior • A existência de associações e ordens profissionais preocupadas com a qualidade do ensino e que reconhecem no CNAQ um forte vector; • Existência, a nível da região, de África e do mundo, de iniciativas de harmonização de mecanismos de garantia de qualidade; • Existência de organizações disponíveis a financiar actividades de garantia de qualidade do Ensino Superior; • Existência de um quadro político-legal sobre a qualidade do ensino superior em Moçambique; • Consciência geral sobre a necessidade de reorganizar e melhorar a oferta educativa no ensino superior. 	<p>Ameaças/Desafios</p> <ul style="list-style-type: none"> • A crise económica dificulta a capacidade das instituições de ensino superior para lidar com a implementação de requisitos (internos e externos) de garantia de qualidade • Existência de IES que vêem os processos de avaliação externa e acreditação como exercícios burocráticos, de patrulha, julgamento e penalização, não contribuindo efectivamente para o aprimoramento da qualidade. Isso poderia levar a alguma degeneração da cultura de qualidade, minando as relações entre as IES e o CNAQ

Estrutura da estratégia

A planificação estratégica tem sido considerada como o principal fator para a incorporação bem-sucedida da cultura da qualidade nas instituições. A concepção de uma

estratégia pode servir como um orientador, catalisador e instrumento de medição do desenvolvimento da cultura da qualidade. Esta abordagem contribuiria para que cada IES definisse qualidade e as formas de alcançá-la em conformidade com a missão institucional específica.

Para concepção da presente estratégia, como visto, partiu-se na análise SWOT que possibilitou entre outros identificar os principais desafios que se colocam quando se pensa na promoção da cultura de qualidade nas IES moçambicanas.

Seguidamente considerou-se o facto de que a introdução da cultura da qualidade requer um equilíbrio adequado dos aspectos de cima para baixo e de baixo para cima na IES. Por esta razão, por um lado, observou-se que a liderança tem papel fulcral na introdução, promoção e manutenção da cultura de qualidade, não apenas pelo poder de decisão sobre alocação de fundos, mas também pelo poder de atribuição de tarefas, e estabelecimento de relações. Por outro lado, observou-se a importância para a cultura de qualidade do senso de propriedade pelo pessoal colaborador (corpos docente, discente e técnico-administrativo). Pelo que se definiram níveis de análise a partir dos quais se determinariam as incidências das acções estratégicas. Por fim formularam-se objectivos estratégicos guiados pelos níveis de análise e definiram-se acções a realizar.

Níveis de análise

Constitui desiderato do CNAQ desenvolver e promover a cultura de qualidade, que se materializa através da constante busca da melhoria dos serviços de ensino, pesquisa e extensão prestados pelas instituições de ensino superior à sociedade. Pelo que, se desenvolveu a presente estratégia que assenta na definição de seis (6) níveis de análise (NA) que determinam a incidência das acções estratégicas a realizar. Nas linhas seguintes elabora-se sobre o significado de cada nível.

Nível de análise 1 (NA1) que se subdivide em dois, nomeadamente a liderança do ensino superior no país e liderança das IES. Este nível contribui para que as IES assumam um compromisso com a qualidade. Pelo que se faz necessária uma liderança que se traduza na definição de políticas, recursos materiais e financeiros, assim como apoio, tornando-se agente motivador para os outros níveis. A necessidade de assumir esse papel com

determinação está diretamente ligada à possibilidade de incremento do comprometimento de todos os outros níveis com os propósitos da qualidade na instituição.

Nível de análise 2 (NA2) compreende **o órgão de garantia interna de qualidade na instituição**. Este é responsável pela preparação dos instrumentos para avaliação da qualidade das actividades de ensino, investigação e extensão, orientação da auto-avaliação regular dos cursos, elaboração das recomendações sobre acções de melhoria a nível central e delegações, tendo por base os processos de auto-avaliação interna e avaliação externa, assim como a divulgação dos resultados da auto-avaliação à comunidade académica. Assim, percebe-se que a sua função é crucial no desenvolvimento da cultura de qualidade.

Nível de análise 3 (NA3) é **o académico** responsável por contribuir para a materialização dos desígnios da qualidade na interação com o sujeito aprendente considerando as necessidades individuais de cada um. Através da abertura para uma análise da sua actuação com a participação de uma parceira interna ou externa competente, contribui para o sucesso pretendido no sistema de garantia de qualidade.

Nível de análise 4 (NA4), o administrativo, fornece apoio logístico com total identificação do processo, além de estar ciente da relevância de sua participação. A prestação de um serviço administrativo de qualidade, seguro e confiável é um fator que afeta diretamente a qualidade do ensino, através da disponibilização de informação, material didático (livros, reagentes e outros), assim como a comunicação adequada sobre actividades de ensino-aprendizagem, processo de registo académico, certificação de progresso académico, entre outros.

Nível de análise 5 (NA5) compreende **o corpo discente**, o segmento sobre o qual recaem todos os esforços para garantir uma aprendizagem de qualidade. Pelo que se apresenta como bem posicionado para avaliar a qualidade dos serviços que lhe é prestado pelo curso, programa e/ou instituição.

Nível de análise 6 (NA6), grosso modo, composto pela **sociedade em geral**, o beneficiário directo do produto ou serviço prestado pelas IES. Este é representado pelos empregadores, associações e ordens profissionais, assim como os pais. Trata-se de um grupo que está em condições de contribuir para a melhoria da qualidade porque, durante a concepção da proposta curricular, tem sempre uma opinião sobre o graduado que se espera de determinado curso, programa ou instituição. E após a conclusão do ciclo de formação ou colocação do graduado no mercado de trabalho está em condições de aferir o seu nível de resposta as exigências deste mercado.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS E RESPECTIVAS ACÇÕES

OBJECTIVO ESTRATÉGICO 1 (OE1): *sensibilizar as lideranças para importância da cultura de qualidade na vida da instituição e no desenvolvimento do país.* A concretização deste objectivo estratégico tem subjacentes acções como criar uma comunicação entre o CNAQ e a (lideranças das) IES na perspectiva educativa (não olhar só na perspectiva de submissão de cursos para avaliação); fomentar o envolvimento e comprometimento das lideranças das IES; estabelecer um fórum de partilha de práticas; lançamento de rankings das IES em função de desempenho no SINAQES e estabelecer parcerias propiciadoras de vantagens para as IES com cursos avaliados/acreditados (reconhecimento do curso pelas ordens, prioridade no financiamento para investigação ou acesso a bolsas de estudos).

OBJECTIVO ESTRATÉGICO 2 (OE2): *Potenciar os órgãos de garantia de qualidade para a observação do rigor na monitoria das práticas de garantia interna de qualidade na IES.* Para a concretização deste objectivo estratégico estão previstas acções como fomentar o estabelecimento de órgãos internos de garantia de qualidade (e proceder a sua contínua capacitação); estabelecer uma rede de órgãos de garantia de qualidade para partilha de experiências e apoio mútuo; promover a imagem do CNAQ como sinónimo de cultura de qualidade (não só de avaliação de Cursos, nem de cobrador taxas); divulgação dos critérios de Certificação do Gabinete de Garantia de Qualidade e certificação do Gabinete de Garantia de Qualidade.

OBJECTIVO ESTRATÉGICO 3 (OE3): *Empoderar o corpo docente para a apropriação das práticas de garantia interna de qualidade na IES.* As acções que concorrem para o alcance deste objectivo estratégico incluem, entre outras, as seguintes: desencadear a formação contínua do corpo docente e investigador em matéria de Qualidade do ensino superior; elaborar e divulgar de manuais de formação sobre o SINAQES ao corpo docente e investigador, promover a criação de Bolsas de Investigação no âmbito da cultura de qualidade do ensino superior (por exemplo em associação com o FNI); e promover a imagem do CNAQ como sinónimo de cultura de qualidade (não de avaliação de Cursos, nem de cobrador taxas);

OBJECTIVO ESTRATÉGICO 4 (OE4): *Consciencializar o corpo técnico e administrativo sobre o seu papel-chave na disponibilização de serviços seguros e confiáveis.* Para a concretização deste objectivo estratégico são propostas acções como desencadear a formação contínua do corpo técnico e administrativo em matéria de Qualidade do ensino superior; e estabelecer um fórum de partilha de práticas entre membros do CTA.

OBJECTIVO ESTRATÉGICO 5 (OE5): *Empoderar o corpo discente para a sua participação activa nas práticas de garantia de qualidade na IES.* Entre as acções que concorrem para o alcance deste objectivo estratégico encontram-se a inclusão de estudantes nas comissões de avaliação externa, a promoção de sessões de formação sobre SINAQES para estudantes e a produção de panfletos, banda desenhada, programas ou vídeos demonstrativos da cultura de qualidade

OBJECTIVO ESTRATÉGICO 6 (OE6): *Consciencializar a sociedade sobre o SINAQES e sua importância no desenvolvimento do país.* A concretização deste objectivo estratégico tem subjacentes acções como as seguintes: a inclusão de empregadores, ordens e pais nos eventos sobre qualidade no ensino superior, a divulgação de resultados da avaliação de cursos, programas e instituições entre empregadores, ordens e pais; divulgação de brochuras estatísticas sobre os resultados das avaliações de cursos;

participação em feiras, dia aberto e outros eventos para divulgação do SINAQES e a realização de inquéritos de satisfação a pais e divulgação de seus resultados.

Os objectivos assim como as acções concretas, os indicadores e a periodicidade como que devem ser realizados, são apresentados no quadro resumo que se segue.

Quadro-resumo da estratégia

Nível de análise	Objectivo estratégico	Acção	Indicador de sucesso	Prazo
NA1	OE1	Fazer campanha de advocacia junto MEF e parceiros para maior alocação de fundo as actividades de promoção da cultura de qualidade no CNAQ e nas IES.	Fundos do CNAQ e IES para actividades de promoção da cultura de qualidade reforçados	31.08.23
		Estabelecer parceria com o FNI para lançamento conjunto de concursos de investigação sobre qualidade e exigência de acreditação de cursos nos diversos processos do fundo	Memorando de entendimento com o FNI assinado	31.03.23
		Estabelecer parceria com o IBE para exigência de acreditação de cursos nas candidaturas a bolsas	Memorando de entendimento com o IB assinado	31.03.23
		Estabelecer parcerias com a DNES e a inspecção para complementaridade nos processos (concessão de alvará, p ex)	Acções complementares realizadas entre CNAQ, DNES e inspecção	31.12.22
		Realizar a reunião com os dirigentes das IES	Uma (1) reunião por ano	31.12.22
		Produzir cartazes e panfletos de divulgação de linhas orientadoras para o estabelecimento de OIGQ	Cartazes e panfletos produzidos	31.10.22
		Firmar parcerias com ordens e associações socio-profissionais para exigência de acreditação de cursos nos respectivos processos	MoU firmados com ordens e associações socio-profissionais	31.03.23
NA2	OE2	Realizar capacitação contínua dos OIGQ	Números de relatórios de capacitação dos OIGQ	Acção contínua
		Produzir cartazes e panfletos sobre funcionamento de OIGQ	Cartazes e panfletos sobre funcionamento de OIGQ produzidos e distribuídos	31.10.22
		Distribuir guiões de auto-avaliação de cursos, programas e IES	Guiões de auto-avaliação de cursos, programas e IES distribuídos	Acção contínua

		Estabelecer redes regionais de OIGQ para partilha de experiências e apoio mútuo	Redes regionais de OIGQ criadas	31.08.23
NA3	OE3	Realizar a formação contínua do corpo docente e investigador em matéria de Qualidade do ensino superior	Relatório de formações híbridas oferecidas por ano	31.03.23
		Produzir vídeos, Spots, cartazes, panfletos e folhetos sobre significado, normas, procedimentos e realizações no âmbito da garantia de qualidade	Vídeos, spots, cartazes, panfletos e folhetos sobre significado, normas, procedimentos e realizações no âmbito da garantia de qualidade produzidos e distribuídos	Acção contínua
		Divulgar os benefícios da acreditação de cursos, programas e instituições através de cartazes, folhetos, etc	Cartazes, folhetos sobre os benefícios da acreditação de cursos, programas e instituições produzidos e distribuídos	Acção contínua
		Realizar eventos de partilha de conhecimentos, experiências e boas práticas	Relatórios de eventos de partilha de conhecimentos, experiências e boas práticas	Acção contínua
		Promover a criação de Bolsas de Investigação no âmbito da cultura de qualidade do ensino superior (parceria com FNI e outras instituições)	Criadas bolsas de investigação por região (potenciando os CeRQES)	31.12.23
		Lançar concurso para realização de investigação no âmbito da cultura de qualidade do ensino superior	Um (1) concurso de investigação lançado por ano	31.03.23
		Lançar concurso para produção de um livro sobre garantia de qualidade	Um (1) livro sobre qualidade no ensino superior lançado por ano	31.12.23
				Realizar a formação contínua do corpo técnico e administrativo em matéria de Qualidade do ensino superior

NA4	OE4	Produzir vídeos, Spots, cartazes, panfletos e folhetos sobre significado, normas, procedimentos e realizações no âmbito da garantia de qualidade	Vídeos, spots, cartazes, panfletos e folhetos sobre significado, normas, procedimentos e realizações no âmbito da garantia de qualidade produzidos e distribuídos	31.12.23
		Estabelecer um fórum de partilha de práticas entre membros do CTA	Um (1) fórum de partilha de práticas entre membros do CTA estabelecido e activo	31.03.23
NA5	OE5	Incluir os estudantes nas comissões de avaliação externa	Estudantes incluídos nas comissões de avaliação externa	31.12.23
		Promover sessões de formação sobre SINAQES para estudantes	Duas (2) formações híbridas oferecidas aos estudantes por ano	31.12.23
		Produzir vídeos, Spots, cartazes, panfletos e folhetos sobre significado, normas, procedimentos e realizações no âmbito da garantia de qualidade	Vídeos, spots, cartazes, panfletos e folhetos sobre significado, normas, procedimentos e realizações no âmbito da garantia de qualidade produzidos e distribuídos	Acção contínua
		Realização de inquéritos de satisfação de estudantes e divulgação de seus resultados	Resultados dos inquéritos de satisfação disponíveis	31.12.23
		Lançar concurso para produção de banda desenhadas, cartazes ou vídeos sobre qualidade no ensino superior	Concurso para produção de banda desenhadas, cartazes ou vídeos sobre qualidade no ensino superior lançado	31.12.23
		Incluir estudantes no fórum de intervenientes do SINAQES	Estudantes incluídos no fórum de intervenientes do SINAQES	31.12.22
		Produção de vídeo sobre o papel do estudante na melhoria da qualidade do ensino	Vídeo sobre o papel do estudante na melhoria da qualidade do ensino	31.12.23

NA6	OE6	Inclusão de empregadores, ordens e pais nos eventos sobre qualidade no ensino superior	Empregadores, ordens e pais a participarem nos eventos sobre qualidade no ensino superior	31.12.22
		Divulgação de resultados da avaliação de cursos, programas e instituições entre empregadores, ordens e pais	Resultados da avaliação de cursos, programas e instituições divulgados ao público	31.12.22
		Divulgação de brochuras estatísticas sobre os resultados da avaliação e acreditação de cursos	Brochuras estatísticas sobre os resultados das avaliações de cursos divulgadas	31.12.22
		Participação em feiras, dia aberto e outros eventos para divulgação do SINAQES	Relatório de participação em feiras e outros eventos	31.12.23
		Realização de inquéritos de satisfação a empregadores, ordens, pais e encarregados de educação e divulgação de seus resultados	Resultados dos inquéritos de satisfação disponíveis	31.12.23

Considerações finais

Por meio do presente documento, delineia-se a operacionalização de um dos desideratos do CNAQ, nomeadamente o desenvolvimento de uma cultura de qualidade e de sua auto-avaliação no seio das IES. O CNAQ baseado na sua curta, porém enriquecedora, experiência de avaliação de cursos, programas e instituições e, fazendo uma auto-análise, observou que a prossecução da promoção da cultura de qualidade nas IES ainda representa um grande desafio. Pelo que procedeu ao desenho da presente estratégia de promoção da cultura de qualidade visando passar de um paradigma em que os processos de garantia de qualidade tendem a ser percebidos como “controladores” para uma implantação da cultura de qualidade como parte do processo de melhoria da governação e gestão.

Esta estratégia parte da análise sobretudo das fraquezas identificadas nos esforços de promoção da cultura de qualidade. Considerando a natureza e características dos principais intervenientes na implementação do SINAQES, a estratégia estabeleceu seis (6) níveis de análise a partir dos quais formulou-se seis objectivos estratégicos e respectivas acções. Os níveis de análise incluem a liderança, os órgãos internos de garantia de qualidade, os corpos docente, discente e técnico-administrativo, bem como a sociedade em geral representada por pais, associações e ordens socio-profissionais. Estes níveis possibilitaram a definição de objectivos estratégicos, cujo alcance depende de um total de trinta e três (33) acções.

Referências bibliográficas

- Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior (2018). *Relatório de Auto-Avaliação*. Maputo.
- European University Association (2006). *Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach*. Brussels: European University Association asbl.
- Ministerio da Educação (2007). Decreto nº 63/2007: Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior. [Decree nr 63/2007: National System of Assessment, Accreditation and Guarantee of Quality in Higher Education] Maputo: Ministerio da Educação.
- Ministério da Educação (2009). Lei nº 27/2009, de 29 de Setembro: *Lei do ensino superior*. [Higher education law]. Maputo: Ministério da Educação.

Ministério da Educação (2010). Decreto n° 32/2010: Sistema Nacional de Acumulação e Transferência de Créditos Académicos. [Decree nr 32/2010: *National System for Accumulation and Transfer of Academic Credits*]. Maputo: Ministério da Educação.