

## A GESTÃO UNIVERSITÁRIA. UM DESAFIO DAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR NO TERCEIRO MILÉNIO

### *University Management, a challenge of Higher Education Institutions in the Third Millennium*

NDALA, Domingos<sup>1</sup>

---

#### **Resumo**

O presente artigo tem como objectivo apresentar uma proposta para a elevação da qualidade do desempenho dos docentes e directivos, mediante acções orientadas a apreensão do rol de docentes e sua participação na selecção, planificação, organização e avaliação do trabalho, assim como sua formação permanente nas condições da Nova Universidade, com um alto sentido de responsabilidade, processual, idade e compromisso social. Para a sua realização foram utilizados métodos investigativos teóricos e empíricos. Se abordam os modelos clássicos de gestão universitária: modelo profissionalizante, investigativo e o científico-tecnológico; assim como os tipos de gestão e os indicadores de qualidade a ter em conta na avaliação das instituições do ensino superior.

#### **Abstract**

This paper aims at presenting a proposal to raise the quality of the performance of teachers and headmasters, through actions involving teachers in the selection, planning, organization and evaluation of work, as well as their permanent training in New University conditions, with a high sense of responsibility, procedural, age and social commitment. The research tools used were theoretical and empirical investigative methods. The classical models of university management are addressed: professionalizing, investigative and scientific-technological models; as well as the types of management and quality indicators to be taken into account when evaluating higher education institutions.

**Palavras-chave:** *Gestão; Gestão universitária; Modelos de gestão.*

**Key-words:** *Management; University management; Management models.*

**Data de submissão:** Outubro de 2019 | **Data de publicação:** Dezembro de 2019.

---

<sup>1</sup> DOMINGOS NDALA - Instituto Superior de Ciências de Educação da Huíla (ISCED-Huíla), ANGOLA. E-mail: [domindala@gmail.com](mailto:domindala@gmail.com).

## INTRODUÇÃO

A organização da gestão da universidade na sociedade do conhecimento demanda que tomemos como pontos de observação os seguintes aspectos, os quais, não restam dúvidas, influenciam sobremaneira a forma como esta instituição tem se organizado, como também, a forma como tem se percebido no contexto sociopolítico, cultural e econômico atual: o planejamento, o uso da tecnologia, a atividade de pesquisa, a reconfiguração da gestão, a influência do mercado (Ribeiro, 2017, p. 359).

A formação de profissionais nas diversas áreas do saber na actual realidade angolana amerita um colossal esforço encaminhado ao alcance de níveis internacionais de qualidade que no mais breve prazo permitam as universidades o alcance de modelos formativos sustentáveis, sustentados, competitivos e acreditáveis ante à comunidade científica e a sociedade. Dado que “O professor pode e deve ser a alavanca para o sucesso dos seus alunos, ultrapassando dificuldades e inúmeras barreiras muitas vezes difíceis de transpor, na senda do cumprimento dos seus deveres – antes de tudo, os sociais e os educativos” (Morgado, Silva, & Rodrigues, 2018, p. 494).

É nesta ordem de ideias que foi proposto o tema que se aborda e que tem como objectivo: apresentar uma proposta para a elevação da qualidade do desempenho dos docentes e directivos, mediante acções orientadas a apreensão do rol de docentes e sua participação na selecção, planificação, organização e avaliação do trabalho, assim como sua formação permanente nas condições da Nova Universidade, com um alto sentido de responsabilidade, processual, idade e compromisso social. Pois como nos indicam alguns autores “A formação do profissional, ética e cultural enquanto fator antecipatório do desenvolvimento científico e tecnológico, requisitado na sociedade mundial, traz preocupações sobre a formação do sujeito da acção que atua na sociedade” (Silva, Morgado, Rodrigues, & Auzani, 2018, p. 24). E que a universidade “é um dos espaços públicos em que privilegiadamente podem e devem vicejar as reflexões, os conhecimentos e técnicas, em clima de normal aceitação das contradições, das diferentes visões do mundo, da liberdade de pensamento e de criação. Não como torres de marfim e sim como instituições mergulhadas nas contradições da barbárie e da liberdade humanas” (Dias Sobrinho, 2015, p. 581).

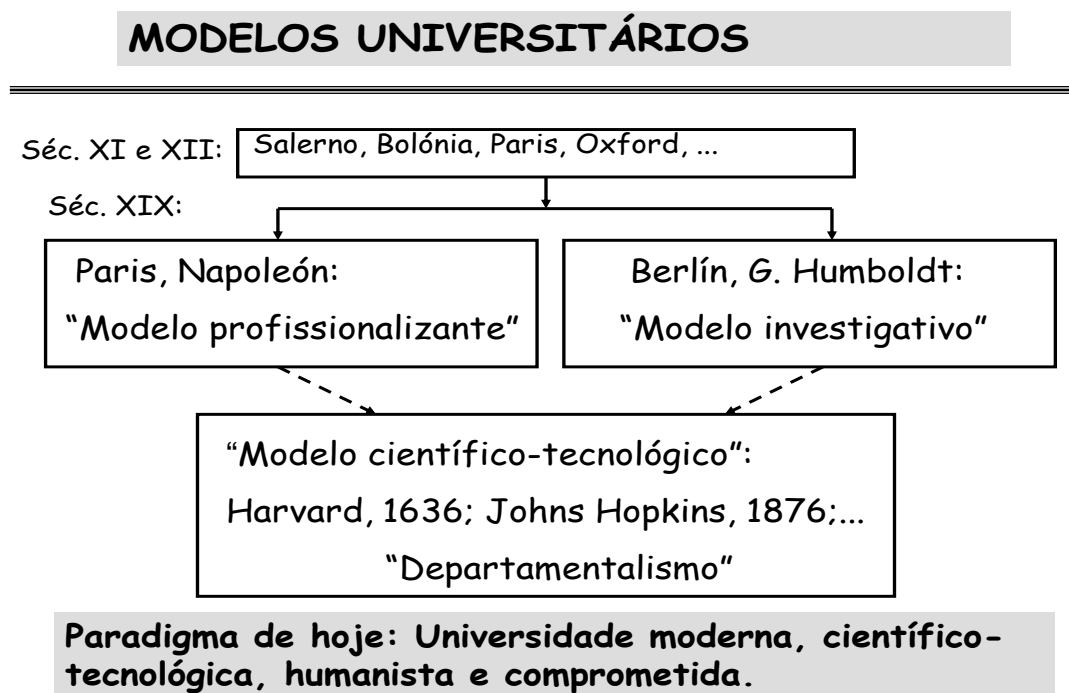
Os principais aspectos a serem abordados são: A Universidade: Instituição social. Modelos clássicos de universidades e sua missão social. Tendências internacionais do ensino superior. A gestão universitária. Tipos de gestão: docência, ciência e inovação tecnológica, extensão universitária e recursos universitários. Filosofia institucional. Asseguramento do factor humano nas universidades. Rol e desempenho do professor na direcção da docência, a investigação e a extensão universitária. Qualidade do claustro: sua selecção, formação contínua e avaliação. Sistema de acreditação de instituições universitárias. Principais indicadores.

É indiscutivelmente desejável que a economia de um país seja forte, haja empregos condignos à população, os implicados nas atividades de produção sejam bem formados etc. A educação, especialmente a de nível superior, tem enormes responsabilidades na formação de profissionais competentes e capacitados. O Estado atribui à educação, com razão, um dos papéis mais importantes para o desenvolvimento da economia. Tudo isso faz parte dos legítimos interesses da sociedade. Contudo, as finalidades essenciais da educação, do conhecimento, da formação, são muito maiores e mais complexas que essas funções pragmáticas. A economia não deve determinar a sociedade. O contrário deveria ser o verdadeiro (Dias Sobrinho, 2019, p. 2).

## 1. DESENVOLVIMENTO

A Universidade é uma instituição social vocacionada à formação de profissionais que dêem resposta as demandas da sociedade.

Figura N.º 1. Modelos Universitários.



Fonte: Aguilón (2013).

### ***1.1.Causas de mudança no início do século XXI***

- A globalização.
- O desenvolvimento tecnológico acelerado.
- As mudanças nos paradigmas sociais, pessoais e organizacionais.
- O crescimento acelerado da economia em algumas regiões e as adversidades económicas em outras.
- A redução na criação de empregos.
- A importância crescente da ecologia.

### ***1.2.Força de mudança***

- Globalization (Globalização);
- Empowerment (Poder de decidir e actuar);
- Orchestation (Orquestração da tecnologia).

### ***1.3.Exemplos de forças GEO e sua relação com o ensino superior***

#### **Globalization (Globalização):**

- Intercâmbio nacional e internacional;
- Criação de vontade de intercâmbio;
- Formação de pessoas com mentalidade global sem perder sua identidade nacional.

#### ***1.4. Empowerment (Conferir poder de decidir e actuar)***

- Flexibilidade na adoção de decisões;
- Mudanças nos sistemas de direcção dos processos;
- Descentralização de processos;
- Formação de profissionais criativos, independentes, éticos e capazes.

### ***1.5. Orchestation (Orquestração da tecnologia)***

- Preparação dos recursos humanos e adaptação de formas de pensar para assimilar as mudanças tecnológicas;
- Transferência e intercâmbio de tecnologias;
- Desafios das instituições do ensino superior;
- Competitividade: reputação, académicos, recursos para ensino e investigação;
- Concentração de recursos por prioridades: Missão e Visão.

Universidade: instituição social que tem como missão transformar a sociedade, por meio de visão sistémica e integrada ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável, visando à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Visão: ser uma entidade reconhecida no âmbito nacional e internacional, destacando-se no cenário científico e tecnológico, fundamentada na ética e na excelência de suas práticas: 1. Cooperação e alianças; 2. Identidade corporativa; 3. Administração por projectos; 4. Relação Universidade-Sociedade.

Demandas à IES derivadas das actuais transformações científico-técnicas, económicas, culturais e políticas:

- Converter o ser humano em cidadão do mundo sem perder as raízes;
- Manter a identidade ante a “globalização cultural” monocromática;
- Adaptar-se sem negar-se a si mesmo;
- Resolver as necessidades imediatas sem esquecer a estratégia paciente, concertada e negociada que ajude a melhorar a sociedade;
- Formar sujeitos competitivos dando a cada ser humano os meios de aproveitar todas as suas oportunidades. Juntar as competências que estimulam a cooperação que fortalece a solidariedade que os une;
- Reformar os sistemas e métodos de aprendizagem que permitam assimilar os conhecimentos e a cultura crescente da humanidade: “ensinar aprender a aprender”;
- Formar valores éticos indispensáveis ao ser humano.

Para o alcance dos objectivos preconizados no processo de ensino-aprendizagem, é importante ter-se em conta a relação dialéctica entre os seus componentes, com particular ênfase nos componentes do conteúdo, assim como nos princípios didácticos propostos por diferentes autores, entre os quais se consideram essencialmente: a sistematização do ensino e a vinculação da educação com a vida, o meio e a sociedade.

Por outro lado, a inter-relação estrutural-funcional estabelecida entre os componentes Generalização, Transferência e Funcionalidade do conteúdo de ensino ou de aprendizagem, possibilitam na sua dinâmica a pertinência e efectividade do processo.

A Generalização do conteúdo de ensino é considerada como o processo através do qual se alcance estabelecer os vínculos essenciais que caracterizam o conteúdo e seu estabelecimento na estrutura cognoscitiva dos estudantes como expressão da significatividade integradora e a Profundidade de dito conteúdo, em constante aproximação aos modos de actuação do profissional de determinada carreira.

A Transferência do conteúdo dá conta da possibilidade de enfrentar ao estudante a situações novas ao assimilá-las e integrá-las as já conhecidas, como condição prévia para sua aplicação prática nos diferentes contextos de actuação em função do alcance dos objectivos que estabelece o Modelo do Profissional de Carreira. Está conformada pelos componentes Contextualização e Profissionalização de conteúdo de ensino ou de aprendizagem.

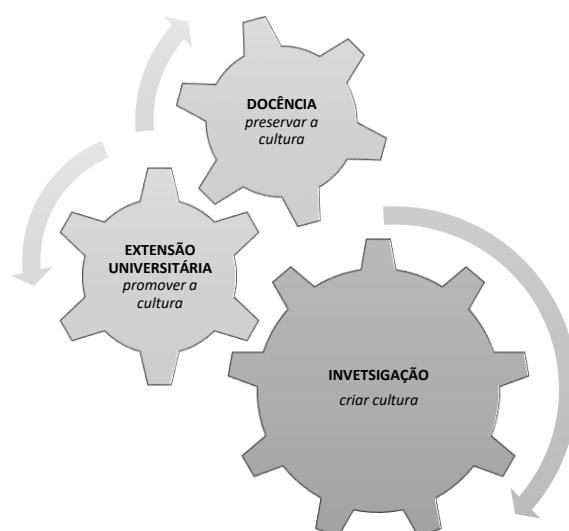
A Funcionalidade do conteúdo se considera que é o processo que expressa as possibilidades que têm os sujeitos de aplicação prática de dito conteúdo sobre a base da selecção daqueles considerados como úteis e pertinentes, os que mediados pela reflexão e regulação, asseguram a preparação dos estudantes em função do desenvolvimento dos modos de actuação que demanda o Modelo do profissional.

Na sua dinâmica, a tarefa docente constitui a célula do processo, que propicia a apropriação dos conteúdos, mediante um sistema de actividades experimentais, investigativas, docentes e extensionistas que se desenvolvem na aula e se sistematizam nas empresas onde os estudantes realizam suas práticas pré-profissionais e actividades de vinculação do académico com o laboral-investigativo, sob a orientação do professor e outros agentes socializadores para alcançar a preparação profissional, como condição que permite que o estudante seja protagonista na construção de seus próprios conhecimentos.

**Tabela N.º 1** - A formação dos valores éticos indispensáveis ao estudante universitário pressupõe:

| <i>Princípios</i>                                | <i>Qualidades</i>                        |
|--|--|
| <i>Rigor científico</i>                          | <i>Objectividade</i>                     |
| <i>Honestidade</i>                               | <i>Capacidade</i>                        |
| <i>Firmeza de princípios</i>                     | <i>Domínio de seu labor</i>              |
| <i>Independência de juízo</i>                    | <i>Dedicação</i>                         |
| <i>Coragem intelectual</i>                       | <i>Humanismo</i>                         |
| <i>Respeito das ideias alheias</i>               | <i>Ampla cultura geral</i>               |
| <i>Espírito crítico e autocrítico</i>            | <i>Autóctone e socialmente implicado</i> |
| <i>Enfoque sistémico de Gestão Universitaria</i> |  |

Processos substantivos do ensino superior (processos formativos que cumpre a função social da universidade):



**Gráfico N.º 1** – *Elaboração própria.*

Nas IES integram-se para o cumprimento de seus objectivos, um conjunto de processos, como subsistemas, conformando assim seu Sistema de Gestão Geral.

- Processo de formação de profissionais (graduação);
- Processo de formação pós-graduada;
- Processo de investigação e de serviços científico-técnicos;
- Processo de extensão à comunidade;
- Processo de gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Uma aproximação à definição dos conceitos de direcção, gestão e administração em vínculo com a educação:

### ***1.6. Uma definição de direcção***

Processo de influência consciente, sistemática e estável dos órgãos de direcção sobre os colectivos humanos, orientando e guiando suas acções com o fim de alcançar determinados objectivos; baseado em conhecimentos e aplicação das leis, princípios, métodos e técnicas que regulam e são próprios desse sistema sobre o qual influem. Uma busca a fundo desse significado e uso de tais vocábulos na actividade de direcção contemporânea evidencia a existência de uma certa confusão teórica e uma polémica na qual não se tem alcançado um consenso geral, ressaltando a que se estabelece hoje sobre as diferenças entre os conceitos de Administração, Gestão e *Management*. Termos mais utilizados: *Administração*, *Gestão*, *Governo*, *Gerência*, *Condução* e *Management*.

### ***1.7. Administrar, gerir ou dirigir? As três coisas.***

Pela Organização e Desenvolvimento, tem-se:

- Gestão da formação de profissionais (graduação);
- Gestão da formação pós-graduada;
- Gestão da investigação e de serviços científico-técnicos;
- Gestão da extensão universitária;
- Processo de gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.

### ***1.8. Uma fórmula de êxito: estratégias particulares***

Elementos invariantes das estratégias:

- Diagnóstico e avaliação contextual;
- Elaboração dos conteúdos e plano de acção;
- Implementação (dinâmica);
- Avaliação contínua dos processos;
- Feedback.



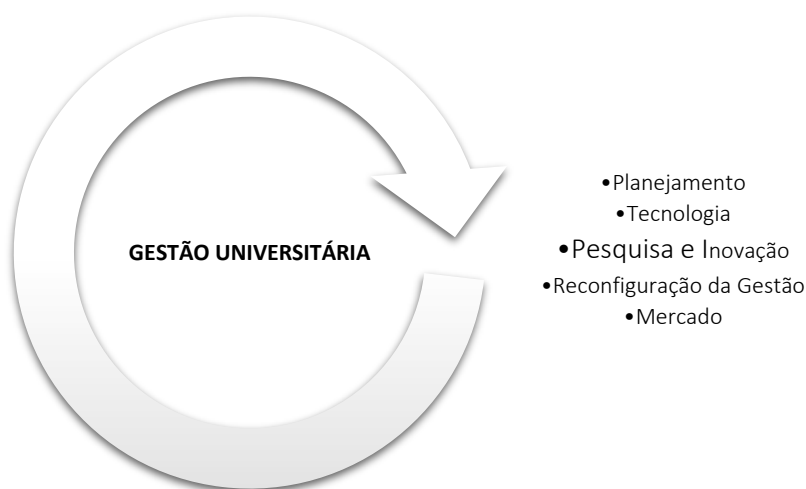
### 1.9. Quem faz a gestão universitária?

Na actualidade, a gestão das instituições de ensino, tanto da posição dos directores como dos professores, não pode limitar-se ao cumprimento dos planos e programas de estudos e as indicações de seus órgãos superiores. Consiste essencialmente em projectar e levar a via de facto o desenvolvimento integral da instituição, para convertê-la num centro cultural relevante de seu meio comunitário e influência nacional e internacional.

**Tabela N. 2** – Indicadores de qualidade a ter em conta:

|   |
|---|
| <i>Pertinência e impacto</i>                            |
| <i>Equidades</i>  |
| <i>Pessoal docente</i>                                  |
| <i>Direcção do processo formativo</i>                   |
| <i>Planos de estudos</i>                                |
| <i>Vida escolar e meio académico</i>                    |
| <i>Estudantes</i>                                       |
| <i>Base técnico-metarial e a infra-estrutura física</i> |

### 1.10. Modelo de gestão a ser tido em consideração



**Gráfico N. 2.** Organização da gestão universitária (Ribeiro, 2017).

### 10.1. Aspectos influentes na gestão universitária

**Tabela N. 3 - Aspectos influentes na gestão universitária.**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <i>Político institucionalis</i> | Visão empreendedora  |
|                                 | Sistemas de Informação (SI)  |
|                                 | A reforma de governo e a narrativa da nova gestão pública (gerencialista).                                     |
|                                 | Métodos de gestão: Balanced Scorecard, Mapa de Rede de Impactos  |
|                                 | Práticas gerenciais empresariais e racionalidade na gestão universitária                                       |
|                                 | Dispositivos de vigilância, controle e adestramento (dressage) da prática docente                              |
|                                 | Institucionalização da responsabilidade social universitária   |
| <i>Económicos</i>               | A investigação científica e a inovação educacional de base tecnológica   |
|                                 | Perspectiva de competitividade   |
|                                 | Incorporação da missão de apoio ao desenvolvimento económico.  |
|                                 | Implantação de Parques Científicos e Tecnológicos, cujo objetivo é estreitar as relações universidade-empresa. |
|                                 | Produção e comercialização das patentes universitárias.  |
|                                 | Formação empresarial de estudantes   |
| <i>Culturais</i>                | O planeamento  |
|                                 | A gestão implica liderança e habilidade gerencial.   |
|                                 | Valores culturais facilitam ou não um processo de mudança na gestão.   |
|                                 | As influências de uma gestão empresarial profissional no clima organizacional.                                 |
|                                 | O ambiente externo de mudança e orientações de organismos transnacionais.                                      |
|                                 | Práticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social  |

**Fonte:** *Organização da gestão universitária* (Ribeiro, 2017).

## CONCLUSÃO

Autores como Morgado, Silva e Rodrigues (2018, p. 493) acerca da educação dizem-nos que sendo esta:

uma das mais antigas e mais nobres atividades do Homem, renasce, hoje, lentamente essa consciência coletiva. É sabido que a luta contra o status quo de um aburguesamento de quem está instalado no poder e a inércia, apanágios intrínsecos à resistência e à mudança da instituição Escola, convertem-se numa preocupação nacional e internacional, isto é, a educação jamais poderá ser entendida como uma entidade estática: o dinamismo e a abertura à mudança deverão ser sempre características dos decisores, de tal forma que respondam aos desafios emergentes das metamorfoses naturais do processo resultante do devir histórico, quer a partir da própria escola, quer a partir das opções políticas e sociais.

Logo concordando com as palavras de Dias Sobrinho (2015, p. 596) quando refere que a universidade “tem responsabilidade sobre o modelo de desenvolvimento da sociedade global. Esse modelo precisa ser construído em uma direção distinta daquela que hoje se impõe como hegemônica. A sociedade contemporânea requer trabalhadores do conhecimento e profissionais capazes de responder a complexas exigências e a desafios de todo tipo que se avolumam, se renovam e, muitas vezes, se sobrepõem e se contradizem”.

Educação e a Universidade triunfam quando “se realiza como bem efetivamente público na medida em que forma cidadãos com conhecimentos e valores que propiciam a construção de sociedades justas, evoluídas e coesas em seus diversos aspectos: econômicos, culturais, técnicos, éticos, políticos e estéticos. É responsabilidade indeclinável da universidade trabalhar sobre o conhecimento e com o conhecimento na perspectiva do desenvolvimento humano integral e da construção social” (Dias Sobrinho, 2015, p. 597).

Portanto seguindo esta ordem de ideias a gestão universitária na *nova* universidade no terceiro milénio deve ter em conta os desafios que conduzem ao alcance da excelência na solução dos problemas da sociedade, com a utilização dos mais variados e adequados recursos humanos, técnico-materiais e financeiros.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguillón, G. F. (2013). *Curso de Gestão Universitária*. ISCED-Uige, Uige, Angola.
- Bernheim, C. T., & Chauí, M. S. (2008). *Desafios da universidade na sociedade do conhecimento*. Brasília: UNESCO.
- Carbonari Ehrhardt, M. E. (2011). Gestão de responsabilidade social. *Desafios da gestão universitária contemporânea*. Porto Alegre: Artmed.
- Colombo, S. S. (2011). Liderança e gestão do capital humano nas instituições de ensino superior. *Desafios da gestão universitária contemporânea*. Porto Alegre: Artmed.
- Costa, A. M. S. (2011). Gestão acadêmica atual. *Desafios da gestão universitária contemporânea*. Porto Alegre: Artmed.

Couto, P. A., Matos, A. F., Carvalho, P. G., & Alves, M. C. (2004). Ciência, inovação e desenvolvimento sustentável: desafios e implicações estratégicas para a universidade. *II Seminário Internacional – Rede ALFA PPlanGIES*. Universidade Beira do Interior, Covilhã-Portugal, 25-29 de outubro de 2004.

Dias Sobrinho, J. (2015). Universidade fraturada: reflexões sobre conhecimento e responsabilidade social. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas), 20(3), 581-601. doi:10.1590/S1414-40772015000300002

Dias Sobrinho, J. (2019). Qualidade, pertinência, relevância, responsabilidade social, bem público. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas), 24(1), 1-7. doi:10.1590/s1414-40772019000100001

Magalhães, A., & Machado, M. (2013). A gestão política de um sistema de ensino superior de massas e a satisfação dos estudantes. *Satisfação dos estudantes do ensino superior português*. Porto: CIPES.

Morgado, E. M. G., Silva, L. L. F., & Rodrigues, J. B. (2018). O universo da supervisão: uma abordagem inclusiva no domínio da inserção profissional. *Pro-Posições*, 29 (3), 492-516. doi:10.1590/1980-6248-2016-0048

Ndala, D. (2015). *Modelo didáctico de sistematización del contenido compuestos de coordinación de la Química Inorgánica*. (Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas). Universidad de Ciencias Pedagógicas. Blas Roca Calderío, Manzanillo, Granma.

Nogueira Tavares, S. M. (2011). Governança no ensino superior privado. *Desafios da gestão universitária contemporânea*. Porto Alegre: Artmed.

Ribeiro, R. M. C. (2017). A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. *Rev. Inter. Educ. Sup.*, 3(2), 357-278. doi: 10.22348/riesup.v3i2.7787.

Silva, L. L. F., Morgado, E. M. G., Rodrigues, J. B., & Auzani, A. S. (2018). Estética e engenharia: para além da racionalidade tecnológica. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas), 23(1), 23-36. doi:10.1590/s1414-40772018000100003

Vallaey, F. (2006). O que significa responsabilidade social universitária? *Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior / Associação Brasileira de Mantenedora de Ensino Superior*, 24(36), 35-56.