

## A ÉTICA NA LIDERANÇA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS EM ANGOLA

### *Ethics in the leadership of public higher education institutions in Angola*

SANTANA, Honório Salvador Pedro<sup>1</sup>

---

#### **Resumo**

O presente artigo analisa a importância da ética na liderança das instituições de ensino superior públicas em Angola, com estudo de caso, a Escola Superior Politécnica de Malanje, no período compreendido de 2014-2020. Como é óbvio, o sucesso ou insucesso de uma instituição/organização depende também da figura e postura de quem lidera, por isso, para melhor compreensão do assunto em discussão, levantou-se a seguinte questão: Que importância tem a ética na liderança das instituições de ensino superior públicas em Angola? No intuito de se dar solução ao problema levantado, traçaram-se os seguintes objetivos: de forma geral pretendeu-se compreender a influência da ética na liderança das instituições de ensino superior públicas em Angola. Para se alcançar o objetivo geral traçaram-se como objetivos específicos: Fundamentar teórica e metodologicamente o processo de liderança das Instituições de Ensino Superior Públicas em Angola; explicar teoricamente a importância da liderança ética nas Instituições de Ensino Superior Públicas em Angola; determinar fatores éticos que influenciaram na liderança da Escola Superior Politécnica de Malanje. Quanto ao modelo de pesquisa, optou-se pela utilização do modelo quali-quantitativo, com enfoque descritivo. Para recolha de dados, a fim de se obter os resultados objetivados, usaram-se as técnicas de observação participante, o inquérito por questionário, e a pesquisa bibliográfica, que serviram de base para a fundamentação teórica em torno do tema. Depois de se ter estudado detalhadamente o tema, os resultados obtidos permitiram corroborar que a liderança ética desempenha um papel preponderante no desenvolvimento das instituições de ensino superior, bem como o sucesso de uma organização depende muito da postura do líder, do seu grau de comprometimento, do seu estilo de liderança e da sua capacidade de diálogo e influência. Desta feita, o estudo permitiu entender que o comportamento ético dos líderes de instituições de ensino superior públicas é esperado e exigido pela sociedade em todos os seus relacionamentos, especialmente com os funcionários, docentes, estudantes e público em geral.

---

<sup>1</sup>HONÓRIO SALVADOR PEDRO SANTANA – Universidade Rainha Njinga a Mbande - Malanje, ANGOLA. E-mail: [honox17santana@gmail.com](mailto:honox17santana@gmail.com)

## **Abstract**

This article analyzes the importance of ethics in the leadership of public higher education institutions in Angola, with a case study, the Escola Superior Politécnica de Malanje, in the period between 2014-2020. Obviously, the success or failure of an institution/organization also depends on the figure and posture of the person who leads it, so, for a better understanding of the subject under discussion, the following question was raised: What is the importance of ethics in the leadership of institutions higher education institutions in Angola? In order to solve the problem raised, the following objectives were outlined: in general, it was intended to understand the influence of ethics on the leadership of public higher education institutions in Angola. In order to reach the general objective, the following specific objectives were outlined: To theoretically and methodologically support the leadership process of Public Higher Education Institutions in Angola; Explain theoretically the importance of ethical leadership in Public Higher Education Institutions in Angola; To determine ethical factors that influenced the leadership of the Escola Superior Politécnica de Malanje. As for the research model, we chose to use the qualitative-quantitative model, with a descriptive approach. For data collection, in order to obtain the objective results, the techniques of participant observation, the questionnaire survey, and the bibliographic research were used, which served as a basis for the theoretical foundation around the topic. After having studied the subject in detail, the results obtained will allow us to corroborate that ethical leadership plays a leading role in the development of higher education institutions, as well as the success of an organization depends a lot on the leader's posture, his degree of commitment, your leadership style and your capacity for dialogue and influence. This time, the study allowed us to understand that the ethical behavior of the leaders of public higher education institutions is expected and required by society in all its relationships, especially with employees, teachers, students and the general public.

**Palavras-chave:** *Ética; Liderança; Gestão; Ensino superior.*

**Keywords:** *Ethics; Leadership; Management; Higher education.*

**Data de submissão:** setembro de 2021 | **Data de publicação:** dezembro de 2021.

## **INTRODUÇÃO**

A ética e a liderança são dois conceitos que não podem ser vistos exclusivamente como sendo construções teóricas, são realidades concretas, observadas por todos nós, tornando-se fácil a percepção e a visibilidade dos comportamentos, tanto pessoais como coletivos nas instituições de ensino superior. Por isso mesmo a conduta ética é o reflexo da conduta de todos os profissionais, fortalecendo as relações interpessoais, o desenvolvimento, o sucesso e a imagem das instituições.

A preocupação com a qualidade do ensino superior, de acordo com uma visão geral, integradora e holística como formadora da consciência crítica e desapaixonada do homem, precisa ter em conta, no estudo das instituições de ensino superior, além da estrutura didática, também a sua estrutura administrativa. Por esta razão, propôs-se em estudar a importância da ética na liderança nas instituições de ensino superior públicas em Angola, com estudo de caso a Escola Superior Politécnica de Malanje (ESPM), no período compreendido de 2014-2020.

A ética e a liderança tornam-se indissociáveis estando diretamente ligadas as relações, a comportamentos, que nas ciências sociais, não esquecendo a sua dimensão teórica ou cognitiva, assumem medidas que contemplam as observações empíricas.

Todavia, as ações desenvolvidas nas instituições de ensino superior não podem prescindir dos comportamentos éticos, tanto pessoais como coletivos, sob pena de não cumprirem os seus deveres. A ética é um instrumento de conduta das responsabilidades sociais, das obrigações da organização, para atingir os fins pessoais e coletivos a que se propõe.

Ora, no que concerne a liderança, constitui um dos temas mais comuns no estudo das organizações em geral, ainda que esta prevalência não tenha atingido o mesmo protagonismo no caso das instituições de ensino superior, de modo particular em alguns contextos geográficos de Angola, como é o caso da província de Malanje.

Apesar de que neste artigo se manifestar que as instituições de ensino superior apresentam especificidades em relação as outras organizações ou instituições sociais, reconhece-se também que os estudos situados no domínio da formação académica, investigação científica e extensão universitária, estes processos respondem a princípios gerais da liderança, aplicados a todas organizações.

As experiências como estudante do ensino superior na Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto, docente e chefe do Departamento de Ciências da Educação na extinta Escola Superior Politécnica de Malanje e atualmente docente do Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga a Mbande, permitiu corroborar a existência de problemas relacionados com o comportamento ético, quer da liderança do topo (Reitores, Diretores e Decanos), quer do pessoal administrativo que gerem o processo universitário na Universidade Rainha Njinga a Mbande e os que exerceram na então Escola Superior Politécnica. Estes problemas dificultaram e dificultam uma base mais vertiginosa dos resultados alcançados pela instituição até agora. Todavia, estes problemas se manifestam na área académica, científica, administrativa, nas reuniões com os docentes, trabalhadores e delegados de turmas.

Fruto destas constatações, levantou-se a seguinte pergunta de partida: *Que importância tem a ética na liderança das instituições de ensino superior públicas em Angola?*

No intuito de se dar solução ao problema levantado, traçaram-se os seguintes objetivos: de forma geral pretende-se compreender a influência da ética na liderança das instituições de ensino superior públicas em Angola. Para se alcançar o objetivo geral traçaram-se como objetivos específicos: Fundamentar teórica e metodologicamente o processo de liderança das Instituições de Ensino Superior Públicas em Angola; explicar teoricamente a importância da ética na liderança Instituições de Ensino Superior Públicas em Angola; determinar fatores éticos que influenciaram na liderança da Escola Superior Politécnica de Malanje.

A razão de ser da escolha do tema sobre a “liderança ética” nas instituições de ensino superior, consiste no fato de termos observado todo um conjunto de situações na extinta Escola Superior Politécnica de Malanje, como é o caso da mudança constante dos líderes de topo (diretor-geral e seus adjuntos), por parte do titular do gabinete ministerial do ensino superior, ciência, tecnologia e inovação (MESCTI). Por outra, destaca-se o fato das brigas constantes entre os líderes (diretores), especialmente na questão ligada a gestão financeira, o fraco desenvolvimento da instituição durante o período em que incide o estudo, a fraca coesão do corpo administrativo, a violação constante dos códigos de condutas por parte dos diretores e, que certa maneira influenciou na extinção da ESPM.

Estas situações acima mencionadas e que também constam da nossa problemática, merecem um olhar científico no domínio da ética na liderança das instituições académicas, na qualidade de uma Instituição do Ensino Superior. Por isso, interessamo-nos em perceber os fatores que influenciaram e têm influenciado tais mudanças bruscas ao meio do ano letivo, por um lado.

Por outro, os desafios que a direção interina enfrentou no cumprimento da sua missão, na qualidade de nova liderança, criou uma zona de incertezas no seio dos funcionários administrativos (particularmente para aqueles que não estavam inseridos no SIGFE) e docentes em regime de colaboração. Um outro aspeto que motivou o presente estudo é o fato de se ter constatado mudanças no grau de satisfação e motivação dos funcionários, bem como na natureza da organização interna antes e após a nomeação do novo corpo diretivo.

Em outra análise, o presente artigo pode igualmente ser um instrumento pelo qual se pode identificar a observância dos princípios éticos, o estilo, os níveis, as qualidades e os elementos que caracterizam a liderança ética nas instituições de ensino superior, tal é o caso da liderança da Universidade Rainha Njinga a Mbande.

## **1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL**

### ***1.1. Conceito de ética***

Etimologicamente a palavra ética é de origem grega “*ethos*”, significando carácter ou modo de ser. Conforme teoriza Kose (2016, p. 27), a “ética é uma palavra que foi introduzida nas ciências, a partir dos estudos filosófico-científicos de Aristóteles”. Todavia, Aristóteles traduziu a ética como sendo hábito ou costume, o que nos remete à moral. Ora, “a ética é uma ciência prático-normativa que estuda as ações humanas, os princípios mais abstratos da vida moral do homem” (Lau, 2005 citado por Kose, 2016, p. 27). Assim, pode-se aludir que a ética é a ciência do comportamento pessoal, o conhecimento da conduta do indivíduo.

No exercício da gestão de uma instituição de ensino superior, o gestor, quer seja Reitor, Diretor ou Decano, nas vestes de líder da organização, deve pautar por um comportamento exemplar, especialmente nos aspetos inerentes a gestão dos fundos públicos, na contratação pública, no relacionamento com os professores, funcionários administrativos e com toda a comunidade académica. Neste sentido, o gestor de uma

instituição de ensino superior deve ser encarado como um escultor de mentalidade, uma vez que, ele transforma com a sua influência as mentalidades e consciências de todos que o rodeiam.

Dizendo de outra forma, em toda a sua atividade enquanto líder, o gestor deve pautar pelo profissionalismo, colocando assim em primeira instância o brilhantismo, a ética e a deontologia profissional, abnegando-se do nepotismo, tribalismo e abuso de poder. Pois, um dos maiores desafios de um gestor/líder pode ser manter a persistência com foco definido em seus objetivos, uma vez que as mudanças constantes e abruptas, tanto em nível organizacional como em nível ambiental podem exercer uma grande pressão nos gestores.

Contudo, a ética está presente em discussões a respeito do comportamento humano e, nos seus estudos é sempre necessário aquilatar das necessidades das pessoas orientarem os seus comportamentos de acordo com a nova realidade social.

Assim sendo, a ética é um daqueles assuntos que passou a figurar como um dos grandes eixos de preocupação e discussão entre as pessoas, surgindo de reflexões sobre o bem e o mal, o certo e o errado, o justo e o injusto.

A expressão ética numa sociedade humana permite ser usada por vezes, para criticar os comportamentos desviantes numa instituição coletiva ou singular, encontrando-se presente em todas as profissões, pois cada trabalho tem suas normas de conduta a serem cumpridas, tal é o caso das instituições de ensino superior.

Na visão de Kose (2016, p. 35), “é através da ética que os valores morais devem ser pensados, refletidos e não impostos”. Contudo, existe uma diferenciação entre a ética e a moral, que a seguir passamos a descrever.

Para Savater (2005), citado por Kose (2016, p. 42), a moral vem a ser “o conjunto de normas que tu, eu e alguns que nos rodeiam costumamos aceitar como válidas”, ao passo que no que concerne a ética, o mesmo autor alega que “a ética é reflexão sobre o porquê de as considerarmos válidas, bem como a sua comparação com outras normas morais assumidas por pessoas diferentes”.

Em suma, a ética estuda também a responsabilidade do ato moral, isto é, a decisão de como agir em determinada situação.

### ***1.2. Conceito de liderança***

A liderança é definida como um processo de influência entre o líder e os seguidores, sendo este fenómeno social resultante de comportamentos e características do líder e também da percepção dos colaboradores e da influência do contexto no qual o fenómeno ocorre (Day & Antonekis, 2012). Embora se atribuam várias definições sobre este conceito, entende-se que a liderança é a habilidade do líder motivar, influenciar, inspirar e dirigir um grupo de pessoas com o propósito de atingir fins específicos.

Com base ao conceito referenciado, alude-se que o carácter do líder se constitui em pano de fundo da liderança, pois este deve ser suscetível de mudança, aperfeiçoamento e autossuperação porque ninguém é efetivamente aquilo que diz ser definitivamente. Pois, conforme teoriza Weil citado por Bragança (2010, pp. 17-18), o líder “é aquela pessoa que graças a sua personalidade dirige um grupo social, com a participação espontânea dos seus”. Com base a esta análise, liderar implica o autoconhecimento e a autossuperação. O autor acima citado vai mais longe ao definir o líder como “uma pessoa que sabe o que quer, sabe porque quer, sabe como comunicar a outros o que quer, sabe como ganhar a sua cooperação e o seu apoio” (Bragança, 2010, p. 18). Logo uma das características essenciais de um líder é o saber, o conhecer, o saber ser, o saber estar e o saber fazer com que se faça. Com base no acima exposto, compreende-se que o líder é um influenciador, um motivador, um mentor, um guia, um catalisador, um administrador, um organizador e agente da mudança e do desenvolvimento, quer ao nível da sociedade como um todo, quer ao nível das suas instituições sociais ou organizações.

Contudo, a liderança será, então, a arte de influenciar, de motivar, de sensibilizar, de agrupar e de mobilizar os outros, baseando em princípios éticos e morais com o intuito de atingir um fim coletivamente preconizado.

### ***1.3. Conceito de gestão***

O conceito de gestão nos remete a ideia de gerência, de administrar algo, ligado diretamente à produtividade do grupo e a satisfação, não só do líder da ação, mas do bem comum de todos que participaram da mesma. Desta forma, “a ideia de gerência está ligada a liderança, pois ser um líder não significa impor poder, ditar regras, mas sim expor ideias e gerenciar a ação focando seus objetivos” (Reis, 2018, p. 21).

A Gestão é definida como um processo estruturado de forma a possibilitar a produção de bens e serviços com o empenho dos membros da organização, o que significa que a gestão compreende um conjunto de operações que visam garantir a realização de um bom desempenho por parte dos recursos organizacionais, no intuito de serem atingidos os objetivos e as metas previamente delineados, de forma eficiente e eficaz, através das suas principais funções: planejamento, organização, direção e controle.

Para o caso em estudo, a gestão das instituições de ensino superior requer por parte do gestor o domínio de alguns modelos para a tomada de decisões, dos quais destaca-se: modelo de racionalidade, modelo da racionalidade limitada, modelo incremental, modelo da “lata de lixo”. Estes são modelos que em termos de gestão institucional, o gestor nas vestes de líder não deve negligenciar.

De acordo ao modelo da racionalidade, no processo de gestão, as alternativas são criadas para problemas específicos, ou seja, os problemas nascem primeiro, e depois são buscadas soluções. Essas devem combinar as melhores opções em termos de tempo, custo, rapidez, ou quaisquer outros critérios tomados como referência (Secchi, 2015). Neste quesito, o gestor deve avaliar os produtos segundo seus benefícios e custos.

Para o modelo da racionalidade limitada, este modelo assume que há limitações na tomada de decisões abrangentes, isto devido à complexidade dos problemas que em muitas circunstâncias podem ser observados na organização, à carência de informações completas, às limitações cognitivas dos demais membros da organização, e à existência de rotinas organizacionais prévias que definem a dinâmica dos processos decisórios, restringindo as opções ao que se encaixa nas capacidades organizacionais e na visão dos atores. Isto demonstra que, no processo de gestão, as preferências em relação às decisões estão mais relacionadas com a viabilidade técnica, financeira, política, cultural, do que com a eficiência e efetividade.

Já para o modelo incremental, enfatiza que a análise das alternativas será limitada ao que é familiar e que afetará apenas marginalmente o *status quo* institucional. Com base a isto, para o gestor, as novas políticas institucionais serão desenhadas à luz das anteriores, conformando um processo de mudança incremental. Assim sendo, o decisor parte daquilo que já é realizado/conhecido e/ou das capacidades existentes, as decisões tomadas representam as preferências politicamente viáveis.

Um modelo também bastante conhecido para a tomada de decisão é o modelo da lata de lixo. Neste modelo de decisão, problemas e alternativas são construídas em diferentes sectores, por diferentes atores, e não necessariamente surgem aos pares. Isso porque os atores, tentando valorizar suas habilidades e recursos, podem propor soluções para problemas que ainda não foram “construídos”; e problemas podem ser criados para mobilizar soluções que já existe, daí a atenção do gestor. Os problemas e as soluções são jogados em latas de lixo, à espera da oportunidade em que serão casados com soluções e problemas. Deste modo, as decisões são, na verdade, encontros casuais entre problemas, soluções e oportunidades.

#### ***1.4. Subsistema do ensino superior em Angola***

Com base ao decreto nº 90/09 de 15 de dezembro, no seu artigo nº 3, o subsistema do ensino superior é o conjunto de órgãos, instituições, disposições e recursos que visam a formação de quadros de alto nível para os diferentes ramos de atividade económica e social de Angola, assegurando-lhe uma sólida preparação científica, cultural e humana, bem como a promoção da investigação e a prestação de serviço a comunidade.

O ensino superior ou educação superior corresponde ao nível de formação mais elevados dos sistemas educativos, referindo-se normalmente a uma educação realizada em universidades, faculdades, institutos politécnicos, escolas superiores ou outras instituições que conferem graus académicos ou diplomas profissionais.

Com base a isso, alude-se que a formação de quadros de qualidade requer um profundo aprimoramento do ensino superior, pois este aprimoramento passa também das responsabilidades daqueles que têm a incumbência ou responsabilidade de gerir e liderar as instituições de ensino superior, com maior realce o gabinete ministerial do MESCTI, reitores, diretores, decanos, chefes de departamentos e de secções, docentes e todo o quadro administrativo.

## **2. A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

A gestão das instituições de ensino superior em Angola, envolve para além da vertente académica, a científica e extensão. Todavia, liderar requer profissionalismo, ética e deontologia, pois para que se obtenham resultados satisfatórios, a utilização de um bom sistema de gestão é fundamental, principalmente para a formação de profissionais.

Pode se verificar em alguns pontos do país que os fatores éticos, gerência e liderança das Instituições Ensino Superior, ainda têm sido negligenciadas por boa parte dos órgãos responsáveis por gerir esta etapa de formação intelectual de um indivíduo. Fruto desta negligência, verifica-se muitas vezes, instituições de ensino superior perdendo seu valor, metendo em causa o seu papel social que tanto a sociedade espera.

Observa-se que, o processo de liderança (gestão) das instituições de ensino superior público em Angola, envolve um conjunto de tarefas e preceitos, que a seguir passamos a citar: Gerência dos recursos humanos; Gerência do sector financeiro, Grelha curricular; Operações administrativas; Gestão de bibliotecas; Contratos laborais; Pagamento de salários...

Mas a realidade tem mostrado que, em muitas situações, os gestores focalizam suas atenções na gerência do sector financeiro, colocando em causa as outras áreas acima referenciadas.

Conforme escreve Soares (2010, p. 82), “a compreensão por parte do gestor educacional em relação as transformações ocorridas no modelo de gestão e as suas novas incumbências na organização ainda se mostra incipiente quando observado o atual comportamento das IES no mercado”.

É muito comum encontrar no contexto atual da gestão das IES, profissionais em cargos de gestão que não possuam requisitos e clareza em relação a dimensão das funções que lhe foram confiadas. Este fenómeno verifica-se, em muitos casos, desde os reitores, decanos, diretores gerais e adjuntos, chefes de departamentos e chefes de secções. Isso ocorre porque ainda é muito difundida uma visão de supervalorização das funções internas da organização, sem uma correta compreensão do impacto das variáveis externas e de suas implicações na tomada de decisão.

No contexto de Malanje, verificou-se a quanto da instalação do ensino superior, a administração ser realizada por gestores oriundos da docência (ensino não universitário) ou de áreas afins e que em muitos casos não possuíam as habilidades e competências requeridas para o cargo que ocupavam. Em muitas circunstâncias, foi notório técnicos médios sem nenhuma experiência profissional a gerirem departamentos e secções na então Escola Superior Politécnica, sem descurar o Instituto Superior Politécnico e o Instituto Superior Agroalimentar, ambos sedeados na província de Malanje.

De acordo com Soares (2013, p. 83), “apesar de não ser restritiva, a formação do gestor e a sua experiência na área de gestão educacional influem diretamente no modelo e aplicação no planeamento estratégico da organização educativa”. Na mesma linha de pensamento, Tachizawa e Andrade (1999), aferem que, a missão, visão e objetivos da organização são concebidos por meio da inferência do gestor.

Assim sendo, o conjunto de valores, princípios, cenário futuro, cultura organizacional e ações decorrentes, perpassam pela influência direta do gestor. Pois, é necessário que o gestor nas vestes de líder da organização detenha um conjunto de conhecimentos virados a liderança, a ética, a gestão, sem descurar o espírito forte e capacidade de influência.

### **3. O COMPORTAMENTO ÉTICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

A ética enquanto norma de conduta tem muita influência na liderança atual das instituições de ensino superior. Destarte, os gestores de instituições de ensino superior pública, devem valorizar e analisar de forma crítica e reflexiva as suas práticas e se necessário enquadrá-los em códigos de ética e de conduta. Assim, o líder deve no exercício da sua profissão, zelar pela ética da responsabilidade. A ética da responsabilidade leva em consideração as consequências das decisões que o gestor adota.

Em função das responsabilidades estatutárias atribuídas ao gestor enquanto líder da instituição, ele pode ser colocado frente a dilemas morais para tomar decisões. Porém, o gestor ciente de sua obrigação com a ética da responsabilidade, sabe que não deve subverter seus valores, valendo-se da posição que ocupa na hierarquia da instituição e querendo em muitas circunstâncias usar termos pejorativos para quem tenha uma linha de pensamento diferente a do gestor.

Em oposição a este modo de ver a liderança nas instituições de ensino superior, nela os valores ético-morais que orientam a ação dos funcionários, o comunitarismo propõe uma filosofia baseada na pertença social. Ao ressaltar valores comuns próximos ao ideal da virtude cívica, sob o lema de que o bem deve ser correlato ao justo, pretende destacar a conformação social do sujeito engajado e imerso nas diversas configurações do viver comum.

O aumento de escândalos nas instituições públicas, de modo particular no ensino superior envolve falhas que ocorrem muitas vezes por negligência, falta de compromisso e não adequação dos comportamentos às normas e procedimentos pré-estabelecidos, essencialmente por parte dos líderes.

Todavia, as contrariedades ao que é esperado para o sucesso na liderança das IES surgem pela falha no compromisso do indivíduo aos padrões prévios de comportamento estabelecidos (Batista & Santos, 2015) e cada vez mais são evidentes escândalos nas organizações que envolvem comportamentos que revelam uma conduta inadequada (Barsky, 2008), com forte impacto financeiro e social.

Assim, com base ao acima exposto, a conduta ética surge com elevada importância, pois pode definir o sucesso de uma organização e, quando não se atenda a ela, isso pode levar ao insucesso da mesma.

Conforme escreve Silva (2014), o bom desempenho do líder, e respetivos colaboradores, traduz-se no sucesso do desempenho organizacional, e para isso é necessário que a sua atitude seja adequada, não só às normas da organização, mas também à sua conduta pessoal. O comportamento ético individual tem origem na interação das dimensões pessoal, profissional e social.

Ora, é esperado que o líder, como indivíduo em sociedade, seja consciente das consequências das suas próprias ações, tendo em conta a repercussão que essas ações vão ter para si mesmo e para os outros. Conforme Simões (2015), aos olhos dos outros, determinados princípios morais não são equivalentes a agir de forma ética, isto é, para alguns a conduta ética consiste apenas em cumprir a lei (tal como enfatizam certos gestores “apenas estou a cumprir a lei”).

Por conseguinte, os procedimentos seguidos e as decisões tomadas nas organizações têm impacto no sucesso das mesmas. Neste contexto, a ética tem elevada importância, e deve ser ponderada quando se enfrenta questões onde a decisão a tomar pode ser questionável ou moralmente ambígua (Simões, 2015). Os princípios éticos devem estar presentes no dia-a-dia de uma organização, como o caso das instituições de ensino superior, na medida em que os indivíduos se relacionam entre si, tendo em conta uma hierarquia, evidenciando os seus valores e os seus princípios.

Assim, salienta-se que as instituições de ensino superior devem optar por promover princípios éticos de igual forma a todos os seus funcionários. Tendo em conta a hierarquia que se estabelece numa instituição, por norma, o melhor meio de influenciar a conduta ética aos colaboradores será através dos líderes.

De fato, um líder deve ser capaz de adequar a sua conduta aos códigos morais para orientar as suas decisões com consciência que essas afetam os colaboradores e a sociedade no geral (Neves, Cunha, Vieira, & Coimbra, 2016).

No entanto, por razões intrínsecas aos líderes e as características do contexto, a sua conduta pode ser influenciada, por razões intrínsecas ou extrínsecas e, assim, não ter o mesmo efeito em todos os subordinados. Existem fatores psicológicos, fisiológicos e sociológicos que sustentam as competências para a liderança.

Apesar de algumas reflexões de carácter teórico sobre vários aspetos da vida universitária, nota-se uma carência de estudos empíricos sobre o modo como os gestores veem à dimensão ética das suas funções, como promovem o desenvolvimento ético dos seus colaboradores e se sentem ou não necessidades de uma formação ética que os ajude a desempenhar melhor as suas funções profissionais.

Num mundo globalizado e numa época em que a cultura pós-modernidade contribui para pôr em causa os princípios e valores veiculados pela modernidade, abalando as próprias bases do pensamento ético pela negação das “bandeiras gêmeas da universalidade e da fundamentação” (Kundongende, 2013, p. 13) a ética torna-se paradoxalmente um centro de interesse em várias áreas da atividade social, e o ensino superior não está fora dela.

Todavia, compreendemos hoje que os problemas que ameaçam a sobrevivência da vida humana no nosso planeta e o equilíbrio e paz sociais têm subjacentes muitas vezes problemas éticos. O avanço científico e tecnológico trouxe problemas antes inimagináveis, originando novos campos de reflexão como a bioética e a ética ambiental. O retorno à ética aparece, pois, como procura de princípios e valores estáveis que garantam a justiça e a coesão social.

Destarte, as universidades, cujo prestígio tem sido abalado enquanto referências de ordem intelectual e moral, não podem alhear-se deste movimento de inquietação e de reflexão ética. Em parte, devido às pressões economicistas e tecnicistas exercidas sobre o ensino superior, verifica-se algum esvaziamento da dimensão cultural e humanista, integradora das suas diferentes missões. Se este

quiser ser uma consciência crítica social, sobretudo os gestores são convidados a repensar o seu profissionalismo em relação com os seus novos papéis, redefinindo a sua ética e a sua responsabilidade na formação ética dos estudantes e da própria comunidade.

Repensar o papel ético deste nível de ensino implica um questionamento múltiplo abrangendo, por exemplo, a ciência que produzem os seus efeitos sociais; a divulgação e acesso a esse conhecimento, potencialmente produtor de desigualdades sociais e de formas abusivas de poder; a formação ética proporcionada aos estudantes; a ética e deontologia dos profissionais do ensino/investigação, aspeto fulcral do seu profissionalismo; a formação ética dos professores que dê sentido à sua formação científica, tecnológica e pedagógica e favoreça a tomada de consciência de posições coletivas sobre as novas solicitações em termos de maior intervenção social.

A ética é tão importante para qualquer profissão, pois, embora uma pessoa trabalhar numa área que não escolheu livremente como emprego por precisar trabalhar, não a isenta da responsabilidade de pertencer a uma classe, não a eximindo também dos deveres a cumprir. Algumas perguntas podem guiar a reflexão, até esta tornar-se um hábito incorporado ao dia-a-dia, como por exemplo, perguntar a si mesmo se está sendo bom profissional, se está agindo adequadamente e ainda se está realizando corretamente sua atividade.

É fundamental ter sempre em mente que há uma série de atitudes que não estão descritas nos códigos de todas as profissões, mas que são comuns a todas as atividades que uma pessoa pode exercer, gostando do que se faz, sem perder a dimensão de que é preciso sempre continuar melhorando, aprendendo, experimentando novas soluções, criando novas formas de exercer as atividades, estando aberto a mudanças, mesmo nos pequenos detalhes, que podem fazer uma grande diferença na sua realização profissional e pessoal. Isto tudo pode acontecer com a reflexão ética incorporada a seu viver. E isto é parte do que se chama empregabilidade, que nada mais é que a capacidade que você pode ter de ser um profissional eticamente bom. Comportamento eticamente adequado e sucesso continuado são indissociáveis para o sucesso das organizações, sem descurar aqui a gestão por valor.

### **3.1. O comportamento ético do líder**

O comportamento ético do líder resulta quer de características individuais específicas, quer do conjunto de influências e pressões exercidas pelo contexto. Assim, como observa Neves (2011), a personalidade do líder pode por um lado ser traduzida no conjunto de comportamentos mais constantes e característicos, visíveis no trabalho enquanto reflexo dos seus traços de personalidade mais salientes, por outro, a liderança nem é sempre exercida de forma igual.

Ora, em muitas circunstâncias os líderes reagem de acordo com as mudanças situacionais no seu ambiente de trabalho, tal como descrevem (Rajbhandari, 2015) as quais, em conjunto com os traços de personalidade determinam a medida em que o indivíduo é capaz de envolver um grupo e estimular a mudança de forma coerente e constante. A personalidade de um indivíduo não permanece sempre igual, evolui conforme a influência de variáveis situacionais (Neves, 2011).

Com base a esta análise, a nível organizacional, os comportamentos corruptos não estão só associados a atividades fraudulentas (Barsky, 2008) mas também à falta de ética quando se enfrenta situações, em que as questões morais podem ser ambíguas. Estes comportamentos são associados a indivíduos com poder dentro da própria organização e levam à caracterização da organização como uma entidade corrupta (Ashforth, Gioia, Robinson, & Treviño, 2008).

Nesta dinâmica, o conceito de corrupção inclui comportamentos inadequados que surgem do uso ilícito da posição e que, quando praticados pelo líder, são observados pelos seus subordinados e podem mesmo ser incorporados na própria cultura da organização (Ashforth et al., 2008).

A organização deve preocupar-se com a propagação e desenvolvimento de comportamentos éticos e, sendo o líder a figura de poder junto dos subordinados, é importante considerar quais são os seus princípios e valores para que sejam adequados ao que é esperado pela importância que as suas decisões e considerações éticas devem ter para os subordinados e para a organização.

Os líderes, devido à natureza das suas funções, relações de poder e prestígio da posição que ocupam na estrutura da organização, são considerados exemplos a seguir e o seu comportamento tende a ser reproduzido pelos subordinados. Por esta razão, cada vez mais, as organizações consideram o tipo de liderança das suas chefias, no sentido de

mobilizar os colaboradores e a comprometê-los com os objetivos organizacionais, preparando-os para novos desafios.

Vários estudos sobre liderança demonstraram que o bom relacionamento entre líderes e subordinados está associado à percepção de uma liderança ética e que este fato aumenta positivamente o nível de comprometimento dos subordinados, o seu desempenho individual e em grupo, desenvolvendo e mantendo uma relação de colaboração (Borralho, 2015).

Para o presente estudo que trata especificamente da ética na liderança das instituições de ensino superior em Angola, embora recorramos aos aspetos gerais da liderança, trouxemos também uma análise da realidade da Escola Superior Politécnica de Malanje, no período de 2014-2020, período em que se verificou uma mudança (exonerações) constante dos líderes de topo (Diretor-geral, Diretores-adjuntos para Área Académica e Científica) e, uma série de problemas que levaram a extinção da ESPM, sendo atualmente os cursos, património e quadro humano fazendo parte do Instituto Politécnico (IP) da Universidade Rainha Njinga a Mbande, tal como refere o Decreto Presidencial 285/20, de 29 de Outubro.

A quanto da sua criação, em termos de gerência, a ESPM possuía a seguinte estrutura de liderança:

- a) Órgão Executivo de Gestão: Diretor Geral
- b) Órgãos auxiliares do Diretor geral:
  - Diretor Geral-Adjunto para a Área Académica e Vida Estudantil;
  - Diretor Geral-Adjunto para a Área Científica e Pós-graduação;
  - Diretor Geral-Adjunto para a Administração e Gestão.
- c) Órgãos Colegiais.
- d) Serviços de Apoio Técnico.
- e) Serviços Executivos.
- f) Departamentos de Ensino e Investigação.

Como se pode ver, a liderança da ESPM não fugiu a regra das demais instituições de ensino superior públicas com a categoria de Escola ou de Instituto, sendo os órgãos executivos e auxiliares nomeados pelo titular da pasta do gabinete Ministerial do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação, e com um mandato de 4 anos renováveis.

No que concerne a liderança na Escola Superior Politécnica de Malanje, para este estudo, ela pode ser classificada em três (3) períodos, tal como se apresenta no quadro abaixo. Por questões de ética, vamos identificar os líderes correspondentes a cada período pelas letras A, B e C.

**Quadro nº 1:** a liderança na Escola Superior Politécnica de Malanje, 2014-2020

Líder	Período	Estilo de liderança	Resultados alcançados		
			Académico	Científico	Extensão
A	2014 – 2017	Estratégica e Visionária	661 graduados	1.Capacitação docente sobre metodologias de investigação. 2.Financiamento de 5 projectos de investigação. 3. Envio de 8 docentes para frequência de Mestrado em Portugal.	Celebração de 6 protocolos com instituições nacionais e estrangeiras
B	2017 –2019	Tradicional	309 graduados	Criou o programa das Sextas-feiras científica	Celebração de dois protocolos para estágio dos estudantes do curso de GHT.
C	2019 –2020	Democrático e visionária	412 graduados	Criou o programa Matemática na rua. Envio de 5 docentes para formação no exterior.	

#### **4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Mui sumariamente, queremos aqui avançar que as observações científicas de carácter assistemático foram feitas durante os 5 anos que nós temos trabalhado na ESPM, quer como docente efetivo, quer como chefe de departamento. Todavia, o tempo de serviço na referida instituição nos permitiu e nos tem permitido fazer um conjunto de constatações com base naquilo que é a postura dos líderes de topo e o seu grau de influência no desenvolvimento institucional. A nossa visão e experiências adquiridas em outras instituições de ensino superior, mais concretamente no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (Huambo), permitiram com que nos indagássemos a respeito da observância dos princípios éticos na liderança das instituições de ensino superior pública, como fator de desenvolvimento institucional. Assim, com a nossa estadia na ESPM, procuramos por intermédio da técnica da observação nos colocarmos junto dos inqueridos, para sem alterar o curso das informações, colher dados ligados a nossa temática, enquanto o mesmo decorria em tempo e hora, pelo que, não exigiu a elaboração de uma grelha de observação que consistiu na perceção atenta, racional, planeada e sistémica do fenómeno em investigação. Segundo o grau de conhecimento do objeto, a observação aplicada para esta investigação foi a observação encoberta, pois os sujeitos em estudo desconheciam que estavam sendo observados.

Todavia, por intermédio da observação constatamos que fruto da postura dos líderes de topo da instituição, muitos funcionários estavam desmotivados em cumprir com as suas tarefas. Por conseguinte, pairava um sentimento de insegurança e de tensão laboral, fruto da linguagem e baixo nível de comunicação dos líderes de topo. Um outro fator que mereceu atenção, foi o fato de se registar exonerações constantes dos líderes de topo da ESPM por parte do Gabinete Ministerial do Ensino Superior, o que até certo ponto afetou diretamente os demais funcionários e até influenciando o estado emocional dos mesmos.

#### ***4.1. Liderança democrática***

O estilo de liderança predominante na organização que serviu de meio para a presente pesquisa é essencialmente o democrático. Trata-se de um estilo que permite, até certo ponto, a participação dos funcionários administrativos e professores nos processos de tomada de decisão sobre a organização e o funcionamento da instituição, proporcionando maior coesão no seu seio, interação e criatividade que permite o aumento da produtividade a médio e longo prazo.

Tabela 1: Frequência relativa e absoluta do estilo de liderança

Categoria	Ord.	Autocrático	Democrático	Liberal	Desc.	Total	
<b>Funcionários administrativos</b>	Nº	12	19	0	1	32	83
	%	38%	59%	0%	3%		
<b>Docentes</b>	Nº	16	33	1	1	51	100%
	%	31%	65%	2%	2%		

Fica assim demonstrado que o estilo de liderança que proporciona o desenvolvimento da Escola Superior Politécnica de Malanje no período de 2014-2017 e de 2019-2020 é caracterizado como sendo democrático. Neste sentido a democracia no seio das organizações pode ser tida como um dos fatores de desenvolvimento institucional.

#### ***4.2. Ambiente e condições de trabalho***

Tanto o ambiente como as condições de trabalho são outros dois fatores que uma liderança democrática pode proporcionar para o desenvolvimento organizacional, uma vez que para os inquiridos as condições de trabalho são boas, apesar da diferença percentual que verificamos.

Por outro lado, nota-se que, apesar das poucas condições de trabalho, a maioria dos trabalhadores observa um bom ambiente de trabalho. Esta apreciação permite aferir que as condições de trabalho pouco influenciam o ambiente ou as relações entre os atores da organização.

Tabela 2: Frequência relativa e absoluta do ambiente de trabalho

<b>Categoria</b>	<b>Ord.</b>	<b>Excel.</b>	<b>Muito bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Suf.</b>	<b>Med.</b>	<b>Mau</b>	<b>Desc.</b>	<b>Total</b>
<b>Funcionários administrativos</b>	Nº	4	1	13	12	0	1	1	32
	%	12%	3%	41%	38%	0%	3%	3%	83
<b>Docentes</b>	Nº	1	3	22	19	1	2	3	51
	%	2%	6%	43%	37%	2%	4%	6%	100%

Verificámos igualmente um ponto divergente entre os funcionários administrativos quando para uns notam-se muitas melhorias, ao passo que para outros e os docentes as melhorias são poucas. Para diminuir esse fosso, urge a necessidade de se aumentarem as condições de trabalho a todos os níveis, isto é, tanto para os professores como para os funcionários administrativos.

### ***4.3. Qualidade e atendimento do líder***

Uma nota de convergência observa-se entre os inquiridos quanto a qualidade do líder que, tanto para os funcionários administrativos como para os professores, é boa. Assim, fica mais uma vez claro que a liderança ética e democrática é igualmente boa para o desenvolvimento organizacional.

Tabela 3: Frequência relativa e absoluta do atendimento do líder

<b>Categoria</b>	<b>Ord.</b>	<b>Excel.</b>	<b>Muito bem</b>	<b>Bem</b>	<b>Suf.</b>	<b>Mal</b>	<b>M. Mal</b>	<b>Desc.</b>	<b>Total</b>
<b>Funcionários administrativos</b>	Nº	5	7	7	11	1	1		32
	%	16%	22%	22%	34%	3%	3%	0%	83
<b>Docentes</b>		2	21	11	15	0	1	1	51
	%	4%	41%	22%	29%	0%	2%	2%	100%

O que verificamos no presente estudo é que a boa qualidade do líder pode não ser um fator determinante do seu bom atendimento ou satisfação completa das necessidades dos liderados. A nota suficiente atribuída ao atendimento do líder pelos funcionários administrativos pressupõe a necessidade de melhorias no atendimento ao nível da Escola Superior Politécnica de Malanje, sobretudo no que toca à esta categoria.

#### 4.4. Satisfação pelo trabalho remunerado

Como foi dito, o atendimento implica essencialmente a satisfação total das necessidades dos liderados. O estudo feito permite notar que a maioria dos inquiridos sentem-se insatisfeitos, apesar de afirmarem a existência de um bom ambiente de trabalho, de uma liderança de democrática. Inferimos que para os funcionários com cargos administrativos de chefia o grau de satisfação é maior, ao passo que para os contratados e colaboradores o grau de satisfação é inferior.

Tabela 4: Frequência relativa e absoluta do grau de satisfação relativo à remuneração

Grau de satisfação	Categoria			
	Funcionários administrativos		Docentes	
	Nº	%	Nº	%
<b>Muito insatisfeito</b>	7	22%	2	4%
<b>Insatisfeito</b>	6	19%	23	45%
<b>Pouco satisfeito</b>	6	19%	10	20%
<b>Satisfeito</b>	13	40%	15	29%
<b>Muito satisfeito</b>	0	0%	0	0%
<b>Desconheço</b>	0	0%	1	2%
<b>Total</b>	32	100%	51	100%

Podemos, assim, levantar a hipótese segundo a qual a efetivação da maioria dos funcionários e docentes poderá contribuir para o aumento do grau de satisfação e, conseqüentemente, do desenvolvimento organizacional.

#### 4.5. Motivação e desenvolvimento organizacional

A motivação dos liderados é igualmente um dos fatores determinantes do desenvolvimento organizacional e depende essencialmente do estilo de liderança, da observância dos princípios éticos/morais e das estratégias de motivação do líder, apesar das poucas condições de trabalho ou remuneração.

Tabela 5: Frequência relativa e absoluta do desenvolvimento institucional

Estratégias de desenvolvimento	Categoria			
	Funcionários administrativos		Docentes	
	Nº	%	Nº	%
Há bloqueio da capacidade criativa	9	28%	15	29%
Há incentivo à capacidade criativa	9	28%	5	10%
Há abertura ao desenvolvimento	9	28%	27	33%
Há bloqueio ao desenvolvimento	4	13%	12	24%
Desconheço	1	3%	2	4%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Mesmo sem todas as condições de trabalho e uma remuneração totalmente satisfatória, os liderados podem ter um grau de satisfação elevado, como demonstraram tanto os funcionários administrativos como os professores, fruto daquilo que é a postura do líder face aos princípios que norteiam a conduta organizacional.

Quanto ao desenvolvimento organizacional propriamente dito, os inquiridos demonstram que existe uma luz no fundo do túnel da instituição que pode aumentar os níveis de desenvolvimento da organização, sobretudo pelo fato destes encontrarem-se motivados independentemente das condições de trabalho e da remuneração. Por outro lado, o fato de os atuais líderes dominarem as ferramentas de organização e métodos de trabalho é um outro fator de desenvolvimento da organização, já que, ainda que com certo ceticismo dos docentes, os sinais de desenvolvimento são evidentes para menor parte destes e maior parte dos funcionários. Os dados apresentados levam-nos, finalmente, a inferir que o papel da ética na liderança é determinante para o desenvolvimento de uma organização, tal como indicam as teorias da liderança.

Os aspetos discutidos acima nos permitem sugerir que os fatores que concorrem para o desenvolvimento organizacional são para além da ética, a liderança democrática, o ambiente e condições de trabalho, a qualidade de atendimento do líder, a satisfação pelo trabalho remunerado e a motivação dos liderados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após termos estudado detalhadamente o tema, e de acordo com os resultados obtidos, notamos que a liderança ética desempenha um papel preponderante no desenvolvimento de qualquer instituição de ensino, pois o sucesso de uma instituição depende muito da postura do líder, do seu grau de comprometimento, do seu estilo de liderança e da sua capacidade de influência. Desta feita, o comportamento ético dos líderes de instituições de ensino superior públicas é esperado e exigido pela sociedade em todos os seus relacionamentos, especialmente com os funcionários, docentes, estudantes e público em geral.

Contudo, o estudo permitiu igualmente notar que apesar dos pontos críticos, como a mudança constante dos líderes de topo da ESPM, a postura e modo de ser e estar de alguns líderes, existem sinais de desenvolvimento organizacional e ou institucional. A dimensão e avaliação crítica feita pelos docentes quanto ao comportamento dos líderes e

aos sinais de desenvolvimento, pode ser aproveitada para o aumento das preocupações quanto a necessidade de se ir melhorando ou mudando de comportamento, a fim de se alcançar os níveis desejados de desenvolvimento.

Por outro lado, a nota atribuída a qualidade do líder deve igualmente servir de alavanca para a adoção de mais estratégias de motivação e criação de valores dentro da cultura organizacional, de meios de satisfação dos liderados, sobretudo quando se trata de uma liderança democrática, isto é, que permite a participação, a coesão e a criatividade. Trata-se, por isso, de um grande desafio para a atual liderança da Universidade Rainha Njinga a Mbande, já que joga um papel determinante para o desenvolvimento organizacional.

Disso pode-se aludir que, o exercício de um cargo de direção ou chefia nas instituições de ensino superior pública, deve-se pautar por uma conduta ética, pois é esta conduta que vai regular o relacionamento entre o líder e os demais integrantes das instituições universitárias. Quanto o líder observa os princípios éticos, há maior comprometimento com a universidade, maior nível de democracia e maior o grau de interação com todos os integrantes da instituição.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Treviño, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33 (3), 670–684. doi: 10.5465/AMR.2008.32465714
- Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics*, 81 (1), 63-81. doi: 10.1007/s10551-0079481-6.
- Batista, C., & Santos, J. (2015). Motivação e Confiabilidade Humana: Uma Análise da Perceção do Indivíduo. *Journal Belo Horizonte: Recursos Humanos*, 14 (4), 117-137. doi: 1984-6975
- Borrvalho, M. (2015). *O "Efeito Sombra" na Liderança Ética: o papel moderador do Narcisismo nos líderes*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações). Lisboa: ISCTE – IUL.
- Bragança, M. C.A. (2010). *Os segredos da liderança, na família, no trabalho e nos negócios*, Edições de Angola, Luanda.
- Day, D., & Antonekis (2012). *The nature of leadership*. Los Angeles: CA:Sage.
- DECRETO PRESIDENCIAL n.º 285/20 de 28 de outubro. *Reorganização da Rede de Instituições Públicas de Ensino Superior*. I Série-N.º173.
- DECRETO PRESIDENCIAL n.º 90/09 de 15 de dezembro. *Normas gerais Regulatórias do Subsistema do Ensino Superior*. I Série-N.º237.
- Kose, F. J. (2016). *A ética docente no Ensino Superior: Um respaldo para a qualidade das IES em Angola*. Várzea da Rainha Impressores, S.A.
- KUNDONGENDE, J. C. (2013). *Crise e resgate dos valores morais, cívicos e culturais na sociedade angolana*. Huambo, CERETEC.
- Neves, M. L., Jordão, F., Cunha, M. P., Vieira, D. A. & Coimbra, J. L. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de perceção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 2 (XXXIV), 165-176. doi:10.14417/ap.1028.
- Rajbhandari, M., & Rajbhandari, S. (2015). Leadership maintenance: Filling the gap for leadership competences. *Academic Journals*, 10 (21), 2777-2788. doi: 10.5897/ERR2015.2336.

Reis, F. L. (2018). *Manual de Gestão das Organizações – Teoria e Prática*, Edições Sílabo, Lda

Secchi, L. (2015). *Análise de Políticas Públicas: Diagnóstico de Problemas, Recomendação de Soluções*. São Paulo: Cengage Learning.

Silva, H. (2014). *Processos sociocognitivos na tomada de decisão ética*. (Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações) Lisboa: ISCTE-IUL.

Simões, S. (2013). *O “efeito sombra” na liderança: construção e validação de uma escala alternativa de liderança*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) Lisboa: ISCTE – IUL.

SOARES, L. H. (2010). *Gestão de Instituições de Ensino: O ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade*. Disponível em:

[www.publicacoesacademicas.uniceub.br.2647 – 12737](http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br.2647-12737)

Tachizawa, T., & Andrade, R. O. (1999). *Gestão de Instituições de Ensino*. Rio de Janeiro: FGV