

RESPONSABILIDADE SOCIAL DO ENSINO SUPERIOR, ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA E EFICIÊNCIA DAS IES EM ANGOLA

Eugénio Adolfo Alves da Silva¹

Resumo: o presente trabalho traz uma análise sobre a responsabilidade social da IES no contexto angolano, destacando os principais desafios, que se impõem à administração e eficiência das Instituições do Ensino Superior (IES), bem como os mecanismos de superação. Defende-se que, sobretudo nas sociedades em desenvolvimento, a universidade desempenhe um papel fundamental na formação de capital humano e na criação de uma base tecnológica de sustentação do sistema produtivo. Por isso, as IES (públicas ou privadas) de natureza universitária e politécnica devem assegurar um tipo de gestão competente, capaz de potencializar a sua eficiência, nomeadamente, criando um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), enquanto modelo de intervenção (sobre a) na organização para assegurar a sua funcionalidade e garantir, através de respostas adequadas, o alcance da qualidade, tendo em conta as exigências do ambiente. É um estudo de carácter bibliográfico que conclui: a utilidade social de uma IES, decorre da sua capacidade de gerar impactos no meio em que está inserida, tanto pela formação de profissionais como pela mobilização do património (de saberes e experiências) e pelas acções concretas em benefício dos cidadãos, oferecendo-lhes serviços associados às suas áreas de formação e de investigação.

Palavras-Chave: Ensino Superior – Angola – gestão organizacional – financiamento

Social Responsibility Institutions of Higher Education, University Administration and Health Efficiency

Abstract: This paper presents an analysis of the social responsibility of Institutions of Higher Education (IHEs) in the Angolan context, highlighting the main challenges facing the administration and efficiency of IHEs and the mechanisms they use to overcome those challenges. It argues that, especially in developing societies, the university plays a fundamental role in the formation of human capital and in the creation of a technological base to support the productive system. Therefore, public and private higher education institutions of a university and polytechnics should ensure a type of management capable of enhancing their efficiency. Namely, an Institutional Development Plan (IDP) should work to ensure functionality and, through appropriate responses, the achievement of quality taking into account the demands of the environment. It is a bibliographical study that concludes: the social

¹ Doutor em Educação, na área de especialidade de Organização e Administração Escolar, pela Universidade do Minho. Mestre em Educação, na área de Administração Educacional pelo Instituto de Educação da Universidade do Minho. É licenciado em Ciências da Educação pelo Instituto Superior de Ciências da Educação da Huíla. E-mail: eugenio.silva957@gmail.com

usefulness of an IHE stems from its ability to generate outcomes in the environment in which it is inserted, by training professionals, mobilizing the heritage of knowledge and experiences, and taking concrete actions for the benefit of citizens by offering them services associated with their training and research areas.

Keyword: higher education - Angola - organizational management – financing

Recebido aos: 05/12/2017 | Publicado aos: 26/02/2020

1. As Instituições de Ensino Superior (IES) como organizações e sua utilidade social

A participação das IES públicas ou privadas, de natureza universitária ou politécnica, no processo de desenvolvimento social – por via dos processos de ensino, de investigação e de intervenção social – constitui uma obrigação moral no âmbito da sua responsabilidade social. Por isso, deve-se perguntar em que medida se valoriza e se apoia suficientemente estas instituições para que se possam assumir como agentes endógenos do desenvolvimento e sejam capazes de contribuir, efectivamente, para a superação das assimetrias, colocando o país no rol das sociedades desenvolvidas.

Essa participação decorre da vontade e capacidade de intervir na definição de políticas públicas sectoriais regionais e de contribuir – com ideias e saber, e com a formação de profissionais competentes – para a análise e resolução de problemas concretos do meio em que estão inseridas prestando também serviços específicos à população, a preços simbólicos, no âmbito das suas Áreas de Saber, e que correspondem aos domínios da sua actividade (Saúde, Educação, Desporto, Tecnologias, etc). a preços simbólicos.

A relevância social da nossa universidade está na capacidade de “responder às necessidades da nação, fornecendo-lhe os quadros em todos os domínios” (Debdasch, 1971:57) num contexto de carência de profissionais com qualificação superior. A formação de quadros, enquanto missão essencial da universidade, realiza-se mediante a conjugação/ combinação das funções de ensino, de investigação e de extensão (Pelikan, 1992:76). Isso corresponde à necessidade de criar uma elite de intelectuais e profissionais qualificados sensíveis aos problemas do país, comprometidos com os desafios do progresso e dispostos a dar o seu contributo para a reconstrução nacional.

Acima de tudo, espera-se que a universidade seja capaz de contribuir

para resolver os desafios do desenvolvimento, mediante parcerias com o tecido empresarial, visando a inovação tecnológica, pois detém a massa crítica e o *know-how* capazes de impulsionarem essa inovação, assumindo uma atitude de abertura à comunidade. Aqui reside o seu papel de “motor da sociedade” que, segundo Rodrigues (1998:65), se exerce “através de dois meios: acção dos universitários que, no seu quotidiano, vão dando testemunho do seu trabalho enquanto académicos; a força das ideias e das teorias que, quando bem expostas e desenvolvidas, são mais poderosas que muitos exércitos.” Deste modo, a universidade pode constituir uma mais-valia social, “formando quadros com capacidade real para transformar as empresas em fontes permanentes de criação sustentada de riqueza” (Rodrigues, 1998:65).

As funções da universidade foram realçadas por Debbasch (1971:56), quando afirmou que “a universidade deve contribuir também para a elevação do nível cultural do país sendo que o seu raio de acção não deve estar limitado ao seu campus. Ela deve participar no desenvolvimento económico e social de cada região, na base dos problemas identificados, o que a leva a contribuir para a sua solução, servindo de sustentáculo ao desenvolvimento”.

Estas acções/tarefas constituem o desafio de universidades em países caracterizados pela escassez de profissionais qualificados e por défices de desenvolvimento tecnológico. No início deste século XXI, a tónica nas tarefas da universidade africana vem incidindo sobre aspectos como a diversificação e modernização do ensino, a qualificação dos seus recursos docentes, a investigação e criação de *know-how* próprio e a qualidade da formação, como requisitos para ajudarem as sociedades africanas a se apetrecharem com os instrumentos cognitivos, humanos, tecnológicos e simbólicos com que podem integrar o sistema global de intercâmbio científico e tecnológico.

Isto denota um aumento das exigências às universidades, traduzido numa alteração das suas funções, porque se parte do princípio de que a universidade em África não tem de reproduzir o atraso estrutural, mas deve constituir um factor de aproximação ao “mundo desenvolvido”, conferindo às sociedades africanas capacidades/competências para a criação científico-cultural, para a cooperação científica e tecnológica e para o diálogo científico com outras sociedades.

Destas universidades espera-se que se tornem parceiras na criação da base material e espiritual com que se assegura o progresso, a coesão social

e a cooperação internacional. Além disso, para as sociedades africanas, a existência de universidades representa a possibilidade de questionarem e problematizarem a realidade regional, de criarem/gerarem conhecimento, de o gerirem, difundirem e de o aplicarem, de formarem profissionais competentes e de enriquecerem o património cultural nacional. Segundo esta lógica, a universidade em Angola poderá assumir-se como agente transformador, se for capaz de gerar contributos para a mudança, sustentada no cenário actual no quadro da Estratégia de Desenvolvimento a Longo Prazo Angola (2025) – Angola 2025 (do Ministério do Planeamento, Janeiro 2007), no que diz respeito à valorização do capital humano nacional, à criação de emprego condigno e à melhoria das condições de vida dos cidadãos.

O papel fulcral da universidade em Angola liga-se ao incremento do conhecimento e das novas tecnologias de que dependerão os processos de inovação, de desenvolvimento científico e de promoção da educação cívica, base da construção de uma cidadania consciente e interventiva. A educação cívica deve ser entendida como educação para a cidadania que, por sua vez, consiste em formar o indivíduo para que actue como cidadão com consciência crítica, politicamente socializado, pronto a intervir de modo consciente na defesa dos seus direitos, com responsabilidade para assumir os seus deveres e “capacitado para o exercício do ofício de cidadão” (Barbosa, 1999:105). A cidadania, dimensão impregnada de valores políticos, é explicitada aqui como participação na vida pública ou comunitária (Freire, 1996) ou participação política e cívica (Lima, 1996).

É desejável que a universidade angolana reforce a sua vertente democrática, constituindo-se como trincheira de construção da vivência democrática. O seu compromisso com a sociedade em democratização implica a obrigação de promover a ciência e o conhecimento como factores de democratização da sociedade, ou seja, tal como Freire (1961:6) defendia, a universidade “não deve furtar-se à discussão dos problemas”, mas adoptar uma postura de “ren[ú]ncia às suas velhas posições de espectador, [em que] ensaia novas posições de participante e exercita um profundo esforço de consciencialização da sociedade em torno dos problemas da região e dos problemas nacionais” (1961:13).

Freire propunha um envolvimento da universidade com/no meio em que está inserida, para que se tornasse “uma criação da cidade, estendendo, aos poucos, a sua influência à zona em que a cidade se insere” (1994:170), comprometida com “a formação intelectual crítica das

maiorias e não só de uma elite egoísta e centrada em si mesma”, capaz de dizer e desdizer o seu contexto para nele intervir. Esta concepção corresponde à ideia da “universidade cidadã”, empenhada na resolução dos problemas locais e comprometida com o desenvolvimento sustentado da região. Pressupõe, portanto, a assunção de uma responsabilidade social que inclui a democratização do acesso à formação e o compromisso com o desenvolvimento local, convertendo-se numa força operante e em parceiro insubstituível da governação local (Pinto, 1998:44).

É certo que muitos dos responsáveis, gestores e dirigentes nacionais foram formados pelas universidades nacionais, em particular pela Universidade Agostinho Neto, que vê o seu contributo reconhecido através da acção desses quadros nas várias esferas da vida nacional. Por sua vez, os profissionais que integram o corpo docente e exercem as suas funções universitárias devem estar disponíveis, também, para responderem a incumbências que exijam saber, experiência, perícia e soluções criativas/adequadas para os problemas sentidos a nível do aparelho governativo e a nível dos processos produtivos em empresas estatais e privadas.

A “universidade cidadã” deve ser entendida segundo o sentido atribuído por Gadotti (2006) quando analisa a “escola cidadã”, valorizando o fomento da democracia, da participação e da autonomia, a promoção da justiça, a prática da crítica e auto-crítica, a defesa da interacção com o meio, a prestação pública de contas (Rhodes, 1999:169), i.e., como uma presença permanente no meio e da comunidade na universidade. Uma “universidade cidadã” será aquela que cumpre vários critérios: está atenta à diversidade e às necessidades do contexto social; baseada numa ética do interesse público; centrada numa cultura de solidariedade e de diálogo com a comunidade em que se insere; que busca a coerência entre o discurso da cidadania e a prática da educação cívica; que se assume como parceira da governação local, visando o desenvolvimento regional.

Sob a lógica da responsabilidade social, caberá às IES, por exemplo, ministrar uma formação técnico-científica e ético-humanista relevante em cursos que correspondam às necessidades de quadros da região, de modo a equilibrar a lógica do negócio como resposta às exigências locais, envolver-se em parcerias com o tecido empresarial em acções para o desenvolvimento tecnológico, colocar à disposição da população serviços e equipamentos (decorrentes da actividade dos seus profissionais, laboratórios e equipamentos), disponibilizar-se para mobilizar os seus quadros para assessorarem organismos públicos e privados, assim

como promover a reflexão e o debate sobre as políticas públicas de desenvolvimento, entre outras.

Desta universidade espera-se que forme cidadãos críticos e de mente aberta, “capazes de compreender amplamente as realidades do mundo, reflectir rigorosamente sobre os diversos contextos de forma integrada, fazer a crítica radical e agir sobre as especificidades locais, sem perder a dimensão da globalidade” (Sobrinho, 2000:29) pois, de outra forma, deixaria de “formar pensadores para passar a formar profissionais e teóricos programados para cumprir um papel específico na cadeia de produção” (Buarque, 1994:59), como se fossem meros autómatos. Mas é preciso, também, que as IES disponham de suporte financeiro para garantirem uma intervenção diversificada intra e extra-muros, tendo em conta as demandas socioeconómicas.

As IES em Angola (públicas ou privadas), sob obrigação de um “compromisso social”, terão de se assumir como instituições vitais para a criação de uma “consciência social”, enquanto base de qualquer projecto social de desenvolvimento sustentado, de tal forma que, como considera Sobrinho (2000:31-32), “os principais compromissos sociais da universidade não podem estar voltados para os propósitos de exclusão dos cidadãos e para o fortalecimento das relações de dinheiro do mercado supranacional, não podem estar reforçando a ideologia da competitividade selvagem que medra num terreno em que já se sabe de antemão quais são os poucos vencedores e quais são os muitos vencidos”. Esta ambição, baseada na valorização dos elementos culturais da região e nas necessidades de desenvolvimento, influencia a definição das políticas educativas para o Ensino Superior orientadas por tendências de internacionalização do ensino, tendo em conta a mobilidade de docentes e alunos no espaço africano, assim como a aproximação e o diálogo científico com África e o resto do mundo.

Essa internacionalização inclui a equiparação dos diplomas e a mobilidade académica, passando a constituir preocupação – e responsabilização – das universidades africanas (Simão, Santos & Costa, 2002:319-320). A Associação para o Desenvolvimento da Educação para África (ADEA) defendeu, em 1999, a internacionalização dos *curricula* como condição para a mobilidade académica de alunos e professores. A “Declaração de Fortaleza” (2004), assinada pelos países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), constituiu o espaço lusófono de Ensino Superior que inclui a harmonização dos planos curriculares, o

intercâmbio científico e tecnológico, o diálogo e as parcerias em prol de um desenvolvimento sustentado (Rhodes, 1999:170). Isso implica investir num processo de harmonização curricular relativamente a países da região da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC), de que Angola faz parte, conduzindo à estruturação dos planos curriculares a partir de referentes nacionais e regionais para facilitar a integração internacional do Ensino Superior angolano.

2. A universidade angolana e as “novas” funções sociais

Num contexto onde os recursos cognitivos são cada vez mais importantes, a universidade adquire um papel relevante por lhe competir a missão de gerar, difundir e aplicar o conhecimento (Rhodes, 1999:167). Para além de instituição de formação contínua e de reciclagem dos recursos humanos (Bireaud, 1995:28-30), a universidade contribui, ao mesmo tempo, para preservar o património científico e a cultural nacional e universal, no âmbito da sua missão de promoção da ciência e da cultura.

Nas sociedades em desenvolvimento, à universidade compete a produção, distribuição e utilização do conhecimento, a formação de capital humano e a criação de uma base tecnológica de sustentação do sistema produtivo. Assim, ela representa a possibilidade de superação do défice de desenvolvimento científico pois, de acordo com o Relatório Delors (1996:65), “os países em desenvolvimento não devem negligenciar nada que possa facilitar-lhes a entrada no universo da ciência e da tecnologia, com o que isto comporta em matéria de adaptação de culturas e modernização de mentalidades”.

A universidade é a principal agência de formação de que depende a produção e manutenção de competências socioprofissionais requeridas pelo sistema social. Por outro lado, devido ao progresso tecnológico e à modernização, as economias nacionais exigem profissionais mais competentes e esperam que o conhecimento gerado nas universidades possa sustentar a criação de soluções endógenas para os problemas sociais. Para fazer face às pressões de um mercado de trabalho exigente ou para qualificar os cidadãos, a universidade reafirma-se enquanto factor de enriquecimento cultural dos cidadãos, numa lógica de educação ao longo da vida, promovendo a difusão científica e cultural (Farrar & Taylor, 2010:247-256) e a actualização/reciclagem dos profissionais no mercado de trabalho.

A abertura da universidade à comunidade confere-lhe legitimidade para realizar a extensão universitária, como forma de promover a construção da

consciência crítica e (de promoção d) o desenvolvimento pessoal e social. Pela actividade de extensão, a universidade converte-se em “centro cultural da vida nacional” (Pelikan, 1992:139) sem a qual permanece desenraizada e estranha ao seu contexto. Como refere Bourdieu, esta universidade poderia “tornar-se uma espécie de casa comum, centro de encontro entre diferentes gerações e diferentes meios sociais, entre a cultura escolar e a cultura universal” (1987:118) ou, segundo Santos (1997:164), “um centro de cultura disponível para a educação do homem no seu todo”.

Isso implica que a universidade abra as suas portas aos diferentes estratos da população, para lhes oferecera possibilidade de participar em iniciativas e actividades culturais, científicas, artísticas, lúdicas, didácticas e desportivas, contribuindo, deste modo, para o enriquecimento e a educação dos cidadãos, tornando-se em /constituindo-se como instituição de utilidade pública, integrada num sistema global de serviços culturais locais. As IES devem ter, também, uma agenda cultural e científica virada para a comunidade, onde possam estar incluídas exposições (artísticas e científicas), feiras (de emprego e empreendedorismo, de inventores e criadores), estabelecendo relações estreitas com os vários agentes culturais e científicos da sociedade.

Assim, cabe às IES acolher iniciativas de instituições educativas e associações de desenvolvimento local, cedendo os seus espaços, os seus docentes e outros recursos para a realização de acções conjuntas de natureza cultural, educativa ou sanitária, ou de intervenções na comunidade para a apoiar no desenvolvimento de técnicas agrícolas, de construção ou de preservação ambiental. A presença das IES no meio não se deve limitar à implantação do seu campus, mas a acções permanentes em que a comunidade possa participar (palestras, sessões culturais, jogos desportivos, actividades lúdicas com crianças) ou em que os docentes e investigadores possam ir ao encontro das comunidades para as ajudar a reflectir sobre problemas concretos e encontrar soluções locais (combate a epidemias, melhoria de técnicas agrícolas, rastreios de saúde, acções de capacitação técnica, etc.).

Cumprindo estas funções com o sentido de responsabilidade social perante o meio que a envolve e a suporta, a nossa universidade poderá assumir-se como uma “universidade criativa e interventiva” que, de acordo com um documento da UNESCO (1995:45), “supõe um processo de adaptação criativa passando pela pesquisa de práticas e de modelos institucionais específicos correspondendo às necessidades, à situação

e às possibilidades de estabelecimentos, de comunidades, do país e de determinadas regiões” e cujas preocupações, derivadas de um “contrato moral”, apontam para uma maior ligação aos problemas sociais e ao sector produtivo. Isso obriga-a a extravasar os seus muros, para poder reflectir sobre a realidade e gerar saber a partir dos problemas da comunidade. Assim, vai poder sair do campus a que está geralmente confinada e abraçar a polis, servindo-a e prestando-lhe publicamente contas da sua actuação e resultados (Rhodes, 1999:169).

A responsabilidade social representa, segundo Smith (2007:30-31), o compromisso da universidade perante o contexto cultural, as demandas da economia, a formação de profissionais para a economia global, a produção de conhecimento e a educação dos cidadãos ou emancipação do espírito humano. Para Santos (2008:61-62 e 76), por sua vez, a responsabilidade social da universidade decorre do seu reconhecimento como “espaço público” e “bem público ligado ao projecto de país”, o que implica que esta deve ser permeável às demandas sociais. Por seu lado, Pinto (1998:48) considera que essa responsabilidade decorre do compromisso da universidade com os problemas do desenvolvimento aos quais não pode estar alheia.

Daqui resulta uma universidade entendida como extensão do meio, do qual beneficia e para o qual contribui. Aí, teremos a “universidade cidadã”, assumida como “laboratório do mundo que a penetra” (Gadotti, 2006:57) e parte integrante do território da cidade, apropriada por esta, o que implica um compromisso com o projecto de desenvolvimento local, razão pela qual Filho (2008:124) a considerou uma “instituição verdadeiramente pública, aberta ao controle e à participação política das comunidades às quais ela serve”.

Esta universidade, encarada como “pilar do desenvolvimento sustentado da região”, precisa de condições favoráveis para assumir tal responsabilidade, tornando-se a sede de um processo renovador e o “motor do desenvolvimento” da região. Por isso, as entidades governativas locais têm a responsabilidade de acolher, apoiar, valorizar e dignificar sob pena de, não o fazendo, estarem a contribuir para o seu desprestígio. Sendo as universidades locais um elemento-chave da estratégia de desenvolvimento regional sustentado, é necessário mobilizá-las e responsabilizá-las para que cumpram a sua missão de promotoras do progresso da região.

O sentido de responsabilidade social que deve nortear a acção das IES tem de constituir o factor essencial para regular as políticas académicas

respeitantes à formação dos cidadãos que a elas recorrem para se tornarem profissionais competentes. E isso tem de ser feito em função da percepção do índice empregabilidade dos diplomados em cada curso, começando, desde já, por oferecer cursos com utilidade social, ou seja, relacionados com as esferas da economia onde existe maior carência de profissionais.

A afirmação social das IES por via do reconhecimento da sua importância e da sua acção nos planos do ensino, da investigação e da extensão depende, em grande medida, da sua dinâmica e da capacidade de resposta aos desafios do desenvolvimento, ou seja, da forma como se relacionam com o poder político, com o tecido social e o mundo empresarial. Para tal, devem adoptar uma gestão actuante e eficiente, aspecto que será abordado de seguida.

3. A gestão das IES, o PDI e a eficiência organizacional

O funcionamento adequado das IES depende de uma gestão competente, capaz de potenciar a sua eficiência. Tal gestão, enquanto processo de influência calculada e intencional para garantir a sua funcionalidade, integra funções vitais tais como o Planeamento Estratégico (concretizado através da elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI), a Direcção, a coordenação, a supervisão e a avaliação. Esta última assume uma relevância maior por permitir o controlo, a regulação, a legitimação e a promoção da melhoria do sistema.

No quadro da gestão estratégica, o PDI assume relevância por constituir a referência normativa da acção, estabelecendo as prioridades, os objectivos, as metas e as acções a desenvolver num determinado período. Deste modo, representa o instrumento de auto-regulação do desenvolvimento organizacional, a médio prazo, no qual se estabelecem as linhas de orientação, os princípios da acção, as metas e os dispositivos de acção, obrigando a um compromisso com a sua execução. Essa execução carece de monitorização permanente e, após cada período relativamente longo, uma avaliação criteriosa dos resultados e dos efeitos.

O PDI constitui-se, portanto, como um instrumento de gestão estratégica, que introduz a previsão e a intencionalidade necessárias, traduzidas na definição do cenário do futuro e das acções a encetar nos domínios prioritários, de tal forma que ajuda a concentrar os recursos e as energias para a obtenção dos resultados desejados. No PDI devem estar contempladas as acções a desenvolver nas áreas prioritárias (ensino, investigação, interacção com a comunidade, desenvolvimento das infra-

estruturas e equipamentos, formação dos recursos humanos e avaliação dos resultados). Tal projecção implica conhecer bem a situação de partida, através de uma análise diagnóstica do tipo SWOT, que constitui a base da construção de um cenário futuro.

A análise SWOT implica um olhar crítico sobre o interior e o exterior da organização, para identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças que afectarão o curso dos acontecimentos. Consiste na produção de um diagnóstico da situação de partida, o que ajuda a estabelecer estratégias de melhoria contínua dos resultados da gestão. Esta análise deve ser feita aos vários níveis e estruturas da organização, com a intervenção dos gestores de todas as estruturas, projectos ou processos para permitir uma acção integrada e global.

Convém que os resultados da implementação desse PDI sejam objecto/alvo de avaliação periódica para aferir o grau de eficácia e eficiência de cada etapa e produzir o índice de qualidade das IES nos domínios que integram a sua missão. A avaliação dos resultados académicos relevantes constitui uma exigência da gestão para permitir a recolha de informação útil que sustente uma auto-análise do estado de coisas, comparando o que se alcançou com o que se preconizou. Desta forma, é possível identificar os avanços conseguidos e as fragilidades e, nessa base, elaborar as necessárias medidas de melhoria, que serão objecto de acções específicas, sujeitas a supervisão, apoio e avaliação subsequente.

Uma das dimensões do PDI é a gestão da interacção com agentes da comunidade com quem podem ser estabelecidas parcerias mutuamente vantajosas: empresas públicas e privadas do sector empresarial, instituições de Educação, de Saúde, de desenvolvimento comunitário, centros de investigação dos vários ramos instalados na região (alimentação, agricultura, pesca, construção, energia, metalurgia, minério, telecomunicações, etc.) com a intenção de materializar os planos de desenvolvimento ou os projectos estruturantes do executivo, mediante contratos-programa, cuja finalidade é a salvaguarda do interesse público e a melhoria das condições de vida dos cidadãos.

A gestão das IES é um processo mediante o qual se consegue garantir a sua funcionalidade para a produção dos resultados desejados. Consiste numa actividade focada na projecção e concretização do seu desenvolvimento, segundo a estratégia e as metas definidas no seu PDI. Isso pressupõe a identificação dos domínios em relação aos quais a gestão deve incidir para incrementar os resultados - ensino, investigação,

extensão - na perspectiva de atingir patamares de qualidade expressos por indicadores de desempenho que satisfaçam os padrões estabelecidos. Essa qualidade é revelada pela avaliação institucional que só ganha sentido se, no quadro de uma gestão competente, possibilitar a produção de um retrato fiel e oportuno da realidade e se permitir uma reflexão crítica sobre esses resultados e a elaboração de medidas faseadas de melhoria. Vale a pena referir que uma gestão competente é aquela que consegue gerar os resultados previstos, nos prazos estabelecidos, para o que tem de se munir de dispositivos, estruturas e medidas com as quais seja possível fazer funcionar a organização com eficiência. Essa gestão pressupõe/implica:

- a) Gestores competentes, com experiência e formação adequadas, munidos de um programa estratégico para a gestão da instituição com (nos) os respectivos níveis de intervenção, e capazes de mobilizar recursos e meios para viabilizar os objectivos e as metas;
- b) Processos de decisão, de natureza colegial, assentes em órgãos ou estruturas democráticas, com representantes dos vários corpos da instituição;
- c) Estruturas e órgãos encarregues da gestão da qualidade, de acordo com uma política explícita consubstanciada em princípios, critérios e indicadores de qualidade consensualizados;
- d) Identificação de prioridades de acção e de metas correspondentes que devem mobilizar os recursos e as energias dos actores institucionais;
- e) Dispositivos de recolha e análise da informação, referentes aos processos e resultados nos vários domínios de intervenção da IES;
- f) Indicadores e critérios de qualidade para aferir e ajuizar (acerca d) os níveis de qualidade dos resultados alcançados, no contexto dos resultados previstos;
- g) Sentido de responsabilidade perante os projectos aprovados, com a inerente prestação de contas aos órgãos internos e às autoridades governativas.

4. A gestão estratégica e o desenvolvimento organizacional

A gestão estratégica configura-se como um modelo de intervenção sobre a organização para assegurar a sua funcionalidade e garantir, através de respostas adequadas, o alcance da qualidade, tendo em conta as exigências do ambiente. É um processo global e contínuo de decisão que determina o desempenho da organização “tendo em conta as oportunidades e ameaças

com que esta se confronta no seu próprio ambiente, mas também as forças e fraquezas da própria organização” (Estêvão, 1998:13). A gestão estratégica inclui os processos de planeamento, previsão e dotação de recursos, a definição da estrutura e dos processos organizacionais e o controlo para obter um fluxo contínuo de informações acerca das necessidades da organização. Ela visa assegurar um desempenho eficaz através da produção de respostas adequadas aos desafios e problemas, socorrendo-se de mecanismos para gerar as condições humanas, materiais e emocionais que viabilizem a implantação dos programas aprovados.

Uma estratégia é uma ferramenta de que os gestores universitários dispõem para lidar com os condicionalismos próprios da mudança, ajudando-os a gerir os factores de incerteza próprios de um contexto turbulento e a encontrar soluções criativas para impedir a desvitalização da universidade. Enquanto modo de actuação ao qual o risco é inerente, introduz dimensões que rompem as lógicas conservadoras próprias de culturas académicas tradicionais e acciona mecanismos inovadores para lidar com os problemas do ambiente interno e externo em constante mutação.

A estratégia representa para a universidade uma condição para a realização eficaz da sua missão, tendo em conta os condicionalismos envolventes. A gestão estratégica assume-se como um processo de orientação, coordenação e controlo das operações relacionadas com a concretização dos objectivos fixados, ao mesmo tempo que garante a intervenção consciente dos gestores e dos actores organizacionais. É o meio mais adequado para a viabilização do cenário futuro através de um plano de acção, cuja execução deve ser alvo de controlo e avaliação.

O pilar fundamental da estratégia reside no diagnóstico do estado actual de desenvolvimento da organização com o qual se produz o retrato da situação de partida, em função do qual se desenha o cenário do futuro, em termos de visão e missão e se estabelece a via para o concretizar, mediante a definição de programas e projectos que consubstanciam a acção orientada por objectivos, tal como expresso na figura 1, em anexo.

A missão da universidade tem de ser definida em função dos desafios, problemas e oportunidades colocados pelo meio em que está inserida, das políticas nacionais de desenvolvimento e das condições de que deve dispor para transformar isso nos grandes objectivos estratégicos e nas metas que orientarão a sua acção durante um período determinado. Nessa base, em termos de gestão estratégica, cabe à universidade elaborar os programas e

projectos que a tornarão útil, actuante e impactante no meio, sendo essa a expressão da sua obrigação moral de servir a comunidade e de contribuir para o seu desenvolvimento.

A definição da visão da universidade, enquanto cenário desejado, decorre da análise das variáveis afectas ao meio externo e ao meio interno, no sentido de potenciar os seus pontos positivos e aproveitar as oportunidades para viabilizar projectos e programas, mas também com a preocupação de sanar os pontos negativos e cuidar da gestão dos riscos, cuja persistência pode comprometer a realização dos planos de acção. Portanto, a visão é uma peça da estratégia que contribui para materializar um cenário futuro, para o qual se torna determinante /necessário desencadear os mecanismos ou dispositivos que hão-de conduzir a instituição até esse cenário, o que implica a adopção de programas de acção, por domínios de intervenção. Estes domínios devem corresponder às funções essenciais da universidade - ensinar, realizar investigação, prestar serviços úteis à comunidade, capacitar para a cidadania, sustentar decisões dos governantes, contribuir para a inovação tecnológica e promover a cultura científica, por exemplo.

A aplicação da estratégia, concebida em função de uma visão e suportada por acções, exige uma supervisão permanente para manter uma dinâmica de sucesso e a avaliação dos resultados para se aferir o seu nível de eficiência e qualidade. Desta forma, é possível assegurar o êxito dos programas com elevados índices de qualidade, marca/característica dos gestores comprometidos com o sucesso organizacional.

A avaliação surge como componente essencial da gestão estratégica, já que permite estabelecer uma articulação entre os resultados alcançados e os objectivos inicialmente propostos, contribuindo para compreender as razões que determinaram os níveis de qualidade obtidos. É caso para afirmar que não há verdadeiramente um planeamento estratégico, se não existirem informações fiáveis sobre a situação actual da organização, geradas no âmbito da avaliação institucional. Por isso, a avaliação na universidade é imprescindível, visto que “A instituição precisa de saber, de forma permanente e integrada, quais são os valores dominantes nas suas actividades de ensino, pesquisa e extensão e nas suas práticas administrativas” (Sobrinho, 2008:33). Neste sentido, Day (2001:150) considera que os sistemas de avaliação são importantes para promover o desenvolvimento das instituições educativas e contribuem para a criação de uma relação entre a universidade e a comunidade, servindo, na base dos resultados obtidos, para revelar os seus méritos, gerar um clima de

confiança nos empregadores, estimular a procura social e contribuir para a necessária credibilidade social.

Em suma, a eficácia da estratégia resulta, como refere Firmino (2000:177), do facto de se saber, rigorosamente, em que situação se está e o que se quer para o futuro e, em seguida, assumir o compromisso de fazer o que deve ser feito para o concretizar. Para isso serve a gestão estratégica que, nas mãos do gestor académico, será uma poderosa ferramenta para assegurar o adequado desenvolvimento institucional, sob consideração das contingências do ambiente em que a IES opera.

A viabilização de uma gestão estratégica na universidade exige a sua conceptualização como espaço autónomo, onde a pluralidade de interesses e objectivos ganha contornos próprios de uma arena política. Efectivamente, a abordagem da gestão estratégica na universidade baseia-se na compreensão desta como um sistema político (Silva, 2006:93-107), onde os actores procuram maximizar as suas oportunidades de êxito, em termos de interesses/objectivos pessoais e/ou grupais e em termos de compromisso com as demandas sociais, em articulação ou correspondência com as políticas de desenvolvimento social.

5. Gestão universitária virada para uma formação superior emancipatória

A educação é, na sua essência, uma acção emancipatória, na medida em que visa capacitar os indivíduos para um desempenho autónomo, responsável e eficaz, em todas as vertentes da sua vida. Ela incide sobre todas as facetas da personalidade (intelectual, física, ética, estética, cívica, laboral) para preparar os indivíduos para os diversos desafios da actividade e da vida social. Admitindo que os cidadãos chegam ao Ensino Superior com as características essenciais requeridas, a este cabe acrescentar e reforçar aquelas valências que os tornarão profissionais competentes e capazes de um exercício autónomo e responsável da sua actividade profissional e, também, que sejam capazes de se posicionar adequadamente na vida, servindo de exemplo de civismo e de cidadania.

Portanto, não se pode conceber uma formação superior que não seja capaz de formar especialistas/técnicos habilitados para exercer com competência as tarefas e funções que lhes forem atribuídas e para as quais foram incumbidos no mercado de trabalho. Essa formação tem de incidir sobre os quatro domínios do perfil sócio-profissional: o saber, que integra o conjunto dos conhecimentos teóricos e experiências fundamentais a uma

determinada área de intervenção; o saber-fazer, que inclui as competências e capacidades de agir, de forma consistente, baseadas nos conhecimentos, aptidões e competências adquiridas e consolidadas; o saber-ser – o que integra os valores éticos e deontológicos que orientam o exercício profissional – e o saber-estar, que estabelece os modos de relacionamento com os outros em contexto social e de trabalho.

Nestes termos, uma IES deve ser concebida como fonte de geração de profissionais capazes de exercício autónomo e proficiente da actividade, fazendo recurso aos saberes, competências, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho profissional e que possam dignificar os académicos e a instituição em que se formaram. Isso implica uma nova concepção da universidade e do ensino-aprendizagem universitário em que se valorizam, entre outras coisas: a) o trabalho autónomo dos alunos sob orientação dos docentes; b) a aposta em docentes de excelência, a nível científico e pedagógico, comprometidos com e empenhados na docência; c) o investimento numa aprendizagem participativa baseada em actividades/tarefas, problemas, experiências e práticas em contexto; d) uma relação mais estreita entre conhecimentos e vivência de situações reais; e) um ensino assente em projectos, em resolução de problemas e no trabalho cooperativo; f) o reforço das práticas em contexto de sala de aula e dos estágios em contextos reais; g) a tutoria/trabalho tutorial dos docentes para acompanhar e apoiar os alunos fora das aulas; h) docentes comprometidos com o sucesso académico dos alunos e responsáveis pelos seus resultados (por eles obtidos); i) estudantes motivados para um ensino-aprendizagem de exigência e rigor, conscientes e capacitados para a aprendizagem de alto nível, com competências cognitivas e hábitos de estudo; j) recursos didácticos adequados colocados ao serviço da aprendizagem dos alunos (laboratórios, oficinas, bibliografia); k) cultura académica fundada na ética (rigor, seriedade e responsabilidade).

Assim sendo, a gestão universitária deve prestar particular atenção ao ensino-aprendizagem, estabelecendo órgãos (comissões de curso, coordenadores de curso, coordenadores de ano) processos (dossier do curso, dossier da unidade curricular), mecanismos (planificações anuais, planos de aula/lição, sumários, relatórios de balanço de cada unidade curricular, reuniões de coordenação) e regras de funcionamento (controlo de presenças, regulamento de avaliação, normas de transição), recursos alocados à docência (espaços, equipamentos, bibliografia) e mecanismos de controlo da actividade (sumários, relatórios dos docentes, registos de

matrícula – e da assiduidade dos alunos - e de classificações), ou seja, um modo de gestão que permita estabelecer as metas, os padrões, as medidas, os mecanismos e os sistemas de supervisão e avaliação dos resultados.

Estes são alguns dos requisitos que contribuem para elevar a qualidade da formação e lhe conferir o cariz emancipatório, sendo necessário atender particularmente aos seguintes aspectos: a) formação adequada dos diplomados nos planos técnico-científicos, praxeológico, humanista e ético; b) responsabilização pessoal e institucional (de professores e alunos) face aos resultados; c) actualização/ capacitação permanente (na área de especialidade e no domínio da pedagogia) dos docentes; d) realização de processos de ensino mais horizontais e baseados nas experiências prévias dos alunos; e) reforço das competências dos futuros profissionais para ajustar o perfil de saída às exigências do mercado de trabalho; f) criação de relações pedagógicas mais democráticas para responsabilizar os intervenientes perante os resultados da aprendizagem; g) colocação dos alunos perante problemas, conduzindo-os à procura das soluções; h) exigência de práticas éticas no contexto do ensino-aprendizagem.

Estes aspectos obrigam a uma gestão emancipatória, isto é, assente no planeamento estratégico, que inclui a antecipação de cenários (sob a forma de objectivos e metas), a elaboração de planos congruentes com esses objectivos, a mobilização de recursos adequados, a atribuição de funções e responsabilidades, a definição de prazos e o estabelecimento de mecanismos de supervisão e de avaliação. No âmbito da avaliação, exige-se a construção de padrões, critérios e indicadores de qualidade e de dispositivos de recolha e análise da informação para que se possa construir uma visão fiel do retrato da realidade produzida. Em suma, é preciso que a IES esteja dotada de autonomia suficiente para poder projectar o seu futuro, estabelecer a sua estratégia, monitorizar os processos e os resultados e fazer o balanço do nível de qualidade alcançado. Para o efeito, deve poder contar com gestores competentes, com recursos adequados e com o financiamento necessário.

6. Financiamento como forma de sustentar o projecto da instituição

O financiamento é o processo mediante o qual uma entidade pública ou privada encaminha uma verba destinada a custear, total ou parcialmente, o funcionamento de uma instituição, criando obrigações e deveres relativamente à gestão dessa verba. No caso do Ensino Superior

em Angola, deparamo-nos com duas realidades: o Ensino Superior estatal, que recebe financiamento público por via do Orçamento Geral do Estado, e o Ensino Superior de iniciativa privada, com financiamento proveniente de fontes privadas.

O financiamento por parte do governo visa assegurar a equidade e a acessibilidade ao Ensino Superior enquanto bem público, na medida em que nem todos os jovens têm condições financeiras para suportar os custos da sua formação superior. Assim, torna-se uma obrigação e responsabilidade do Estado a promoção do acesso ao Ensino Superior às camadas mais economicamente carenciadas. Todavia, e porque o Estado nem sempre tem capacidade financeira à medida das necessidades, as IES privadas são forçadas a adoptar a política de “partilha de custos” (Mano, 2015:146) com a introdução de propinas, o que leva a que os alunos, especialmente os dos estratos sociais mais elevados, tenham de participar nas despesas da sua formação.

O Ensino Superior é caro e o Ensino Superior de qualidade mais ainda, pois há que considerar os custos associados a todas as actividades e recursos mobilizados, nomeadamente, a remuneração do corpo docente especializado e qualificado, as infra-estruturas e equipamentos, o funcionamento das estruturas cujos processos exigem grande *know-how*. No actual contexto de economia depauperada, em que a maioria dos alunos do Ensino Superior público tem carências económicas, não é possível instituir o pagamento de propinas, cabendo ao Estado o financiamento, na íntegra/por inteiro, das IES públicas. Em alguns casos, aquele pode, mediante contratualização de objectivos, financiar parcialmente IES privadas.

O custo por aluno universitário é elevado e é, geralmente, suportado pela dotação financeira das próprias IES (no caso das instituições privadas) e pelo Orçamento Geral do Estado. Esta é a via normal, mas é preciso considerar que não cabe apenas a estes actores o custeamento do Ensino Superior. As famílias e os próprios alunos e, quiçá, algumas empresas podem e devem participar no custeamento da formação dos futuros técnicos e profissionais, numa percentagem suportável, através das propinas e dos subsídios à formação dos respectivos trabalhadores.

Através do financiamento às IES, garante-se a sustentabilidade das actividades de toda a índole, para que elas possam concretizar os seus objectivos e metas. Isso pressupõe que as IES consigam a dotação financeira adequada para suportar os custos directos (remuneração do

pessoal, investimento em instalações, equipamentos, material didáctico de uso corrente, empréstimos) e os custos indirectos (transportes, alojamento, alimentação, segurança, limpeza e manutenção). Existem várias formas e fontes de financiamento, nomeadamente:

- a) Público: dotações do OGE, na base de uma fórmula de cálculo do custo por aluno, sendo que o financiamento a cada IES pública depende, entre outras coisas, do número de alunos elegíveis, do número de alunos do ano anterior, das taxas de sucesso e número de diplomados, da taxa de insucesso no 1.º ano e taxa de abandono, da qualidade da gestão, dos resultados da investigação e da classificação da IES no *ranking* nacional. Neste âmbito, também se pode financiar uma IES através da assinatura de um contrato-programa ou de associação, o que implica a comparticipação do Estado na definição de objectivos ou metas com que a IES se compromete. São uma espécie de contratos de desempenho em que a IES responde a um imperativo do Estado ou a demandas prioritárias, actuando como parceira nesse desafio;
- b) Financiamento específico para a investigação, em que pode existir a atribuição de um valor-base para cada categoria e instituições (em função da dimensão, da produtividade científica, do número de docentes e investigadores, dos cursos de pós-graduação) ou atribuições por projectos submetidos a concurso, em função do mérito dos mesmos;
- c) Próprio: decorre da cobrança de propinas e receitas de emolumentos e de outras acções complementares de que podem resultar receitas, tais como: *merchandising* e *marketing*; prestação de serviços à comunidade; acções contratualizadas (formação, capacitação, consultoria) com terceiros; parcerias com o sector privado (para resolução de problemas, inovações); empréstimos e crédito bancário para melhorias infra-estruturais. Uma vez que o ensino Superior é um bem público, o preço das propinas no ensino privado deve ser vigiado, ou seja, fixado pelas IES, sob determinação e fiscalização estatal, em função de tectos definidos para as distintas áreas científicas;
- d) Privado: deriva do financiamento de projectos de investigação por parte de fundações e empresas, públicas ou privadas, concedido por concurso ou por dotação directa às IES, segundo regras previamente definidas;
- e) Políticas de apoio social que incluem a atribuição de bolsas de

estudo (não reembolsáveis ou a fundo perdido) aos alunos mais desfavorecidos economicamente, para promover a equidade social e a eficiência do subsistema (com a saída de mais alunos que, de outra forma, ficariam retidos nas IES por impossibilidade de prosseguirem os cursos) e o fornecimento aos estudantes de serviços de alojamento, transporte e alimentação, a preços subsidiados.

- f) Empréstimos bancários aos alunos (política adoptada em alguns países), para custear os estudos, pagáveis depois da graduação e durante o exercício da actividade profissional, no pressuposto de que a formação superior é um investimento social rentável, especialmente em alguns domínios de formação considerados nobres (Medicina, Arquitectura, Direito, Gestão Empresarial, algumas áreas de Engenharia), pelo que se acredita que o endividamento durante a formação será facilmente superado após a inserção dos diplomados no mercado de trabalho.
- g) Mecenato por parte de empresas e das ONG sedeadas na região, que consiste na atribuição de bolsas de estudo, por mérito, a alunos de determinados cursos das IES, como forma de estimular a formação de elevada qualidade, segundo critérios a acordar entre as IES e os beneméritos.
- h) Dedução nos impostos das despesas com a Educação, pagas pelos cidadãos quer para os próprios estudos, como trabalhadores-estudantes quer para os dos seus descendentes. Significa que, no fim do ano fiscal, os cidadãos entregam ao fisco as facturas com as despesas de Educação (até um determinado limite definido por lei), que são deduzidas do montante do rendimento anual colectável sujeito a imposto, o que representa um financiamento indirecto às famílias. Geralmente, o Fisco reembolsa as famílias, após o apuramento das despesas no final do ano. Isso também pode ser feito por escalões, ou seja, quem ganha menos, deduz mais. É claro que exige uma máquina fiscal mais complexa para permitir a realização destas operações.

No contexto da actual situação financeira do país, marcada por assimetrias sociais, económicas e territoriais, em que o poder aquisitivo da maioria da população é baixo, e uma grande franja de jovens universitários tem dificuldades financeiras, é importante reforçar a política do apoio social por parte do Estado, através da concessão de bolsas de estudo aos mais carenciados, estejam eles no ensino público ou no ensino privado.

Considerações Finais

A concretização da missão da universidade, enquanto organização complexa, requer uma gestão eficiente, orientada por pressupostos teóricos inerentes a vários modelos organizacionais, influenciada pelas características das IES, condicionada pelas variáveis contextuais e accionada pela competência dos gestores. O exercício da gestão, também ele complexo, é assegurado pelos gestores que, para além da experiência profissional, necessitam de uma formação adequada, de modo a adquirirem competências específicas de gestão, que muito os ajudará na gestão universitária.

Uma gestão eficiente recorre ao Planeamento Estratégico, enquanto instrumento que ajuda a definir o cenário futuro em termos de visão, missão e ambição, traduzidos em objectivos e metas que servirão de referencial para a elaboração dos planos operacionais. A gestão de uma IES deve atender às várias dimensões da sua actividade, de forma a garantir a concretização dos objectivos e metas, com a maior eficiência e qualidade, o que obriga a mobilizar os actores organizacionais e os recursos necessários.

Ao gestor da IES cabe a condução destes processos (planeamento, execução e avaliação dos resultados), de tal forma que consiga estabelecer as dinâmicas necessárias e os compromissos imprescindíveis para que o PDI possa ser concretizado com êxito, gerando os resultados desejados com a qualidade prevista, fruto do desempenho dos actores organizacionais comprometidos com os planos estratégicos de desenvolvimento.

A responsabilidade social das IES implica a assunção de um compromisso com o desenvolvimento regional, isto é, com a adopção de uma postura de parceiras junto dos órgãos do governo e dos agentes estatais e/ou privados para, em conjunto, procurarem soluções para os problemas dos cidadãos e os desafios da economia, da cultura, da tecnologia e da governação. Essa responsabilidade obriga ao alinhamento da oferta formativa com as necessidades de quadros e profissionais na região.

No âmbito da gestão universitária, a avaliação constitui um processo importante para promover o desenvolvimento das IES, pois ela serve para revelar os méritos, mas também as fraquezas e, nessa base, possibilitar a definição de medidas de melhoria, rumo a novos patamares de qualidade. Neste sentido, ela permite, a partir da imagem de si, criar um sentido de responsabilidade para com a melhoria da qualidade, gerar um clima de confiança nos empregadores, estimular a procura social e contribuir para a necessária credibilidade social.

A realização de tais acções, visando o alcance de resultados de qualidade, requer um adequado financiamento, sob pena de os resultados das actividades de ensino, de investigação e de extensão ficarem aquém do desejado, comprometendo a utilidade e a credibilidade social das IES. Estas podem recorrer a várias fontes de financiamento, sendo importante diversificar essas fontes para poderem viabilizar os seus projectos de desenvolvimento e sustentar as medidas de incremento constante da qualidade do serviço educativo que prestam.

Se as IES, no âmbito da responsabilidade social, têm o dever de ajustar a sua missão e os objectivos às exigências do contexto sócio-político e cultural em que estão inseridas, disponibilizando uma ajustada oferta formativa e serviços à população e contribuindo para a evolução tecnológica de muitas empresas, o Estado e os agentes económicos e culturais do meio envolvente têm a obrigação moral de as apoiar, pois elas são o principal factor de progresso regional.

Trata-se de garantir que as IES constituam, efectivamente, “um elemento-chave da estratégia de desenvolvimento regional sustentado, sendo necessário mobilizá-las e responsabilizá-las para que cumpram cabalmente a sua função histórica – a de promotora e viabilizadora do progresso da região” (Silva, 2016:68). Tais características só se alcançam, mediante uma gestão estratégica e emancipatória, isto é, em cujo cenário futuro se inclua o compromisso com o progresso e com o bem-estar dos cidadãos.

Portanto, a utilidade social de uma IES decorre da sua capacidade de gerar impactos no meio em que está inserida, mediante a formação de profissionais para actuar nas diferentes áreas da economia, a intervenção junto das estruturas governativas e do tecido empresarial, a mobilização do património de saberes e experiências, e as acções concretas em benefício dos cidadãos, oferecendo-lhes serviços associados às suas áreas formação e de investigação. A ser assim, teremos a universidade empreendedora de que nos falam Muzial (2007:125) e Tjeldvoll & Blazènaite (2007:206-208). ▲

Referências Bibliográficas

Barbosa, M. (1999). *Olhares sobre Educação, Autonomia e Cidadania*. Braga (Braga): Centro de Estudos em Educação e Psicologia. Universidade do Minho.

Bireaud, A. (1995). *Os Métodos Pedagógicos no Ensino Superior*. Porto: Porto Editora.

Bourdieu, P. (1987). Propostas para o Ensino do Futuro. in *Cadernos de Ciências Sociais*. Porto: Afrontamento, pp. 101-120.

- Buarque, C.** (1994). *A Aventura da Universidade*. São Paulo: Universidade Estadual Paulista.
- Day, C.** (2001). *Desenvolvimento Profissional de Professores. Os Desafios da Aprendizagem Permanente*. Porto: Porto Editora.
- Debbasch, C.** (1971). *L'Université Désorientée. Autopsie d'une Mutation*. Paris: PUF.
- Delors, J.** (1996). *Educação: Um Tesouro a Descobrir - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*. Rio Tinto: ASA.
- Estêvão, C. V.** (1998). *Redescobrir a Escola Privada Portuguesa como Organização*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho.
- Farrar, M. & Taylor, R.** (2010). *University Community Engagement. Analyzing an Emerging Field*. in S. Denton & S. Brown (Eds.). *A Practical Guide to University and College Management. Beyond Bureaucracy*. London: Routledge, pp. 247-266.
- Filho, N. A.** (2008). *A Universidade Nova no Brasil*. in B. de Sousa Santos & N. de Almeida Filho. *A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova*. Coimbra: Almedina, pp. 79-182.
- Firmino, M. B.** (2000). *Gestão das Organizações. Conceitos e Tendências Actuais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Freire, P.** (1961). *A Propósito de uma Administração*. Recife: Imprensa Universitária.
- Freire, P.** (1994). *Cartas a Cristina*. São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, P.** (1996). *Pedagogia da Autonomia. Saberes Necessários à Prática Educativa*. São Paulo: Paz e Terra.
- Gadotti, M.** (2006). *Escola Cidadã*. São Paulo: Cortez.
- Lima, (1996).** *Educação de Adultos e Construção da Cidadania Democrática: para uma Crítica do Gerencialismo e da Educação Contábil*. Inovação. Nº 9. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, pp. 283-297.
- Muzial, K.** (2007). *Regional Universities in the Baltic Sea Region: Higher Education and Regional Education*. in D. Bridges, P. Juzeviciene, R. Juzevicius, T. McLaughlin & J. Stankeviciute (Eds.). *Higher Education and National Development. Universities and Societies in Transition*. London: Routledge, pp. 120-132.
- Pelikan, J.** (1992). *The Idea of the University. A Reexamination*. New Haven and London: Yale University Press.
- Pinto, M.** (1998). Um Olhar sobre a Universidade na Perspectiva do Desenvolvimento Social. *Revista Educação e Sociedade. Colóquio Educação e Sociedade: Reinventar a Universidade*. Nº 2, pp. 40-50.
- Rhodes, F. H. T.** (1999). The New University. in W. Z. Hirsch & L. E. Weber (Eds.). *Challenges Facing Higher Education at the Millennium*. Oxford: Pergamon, pp. 167-174.
- Rodrigues, E. R. L.** (1998). Universidade - Espelho e Motor da Sociedade. in P. Conceição, D. F. Durão, M. V. Heitor e F. Santos. *Novas Ideias para a Universidade*. Lisboa: Instituto Superior Técnico Press, pp. 60-67.
- Santos, B. S.** (1997). *Pela Mão de Alice. O social e o Político na Pós-Modernidade*. Porto: Afrontamento.
- Santos, B. S.** (2008). A Universidade no Século XXI: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade. in B. de S. Santos & N. de A. Filho. *A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova*. Coimbra: Almedina, pp.15-40.
- Silva, E. A.** (2006). As Perspectivas de Análise Burocrática e Política. in L. Lima (Org.). *Compreender a Escola. Perspectivas de Análise Organizacional*. Porto: ASA, pp. 72-132.

Silva, E. A. (2016). *Gestão do Ensino Superior em Angola. Realidades, Tendências e Desafios*. Luanda: Mayamba Editora.

Simão, J. V., Santos, S. M. & Costa, A. A. (2002). *Ensino Superior: Uma Visão para a Próxima Década*. Lisboa: Gradiva.

Smith, R. (2007). Conceptions of the University and Demands of Contemporary Societies. in D. Bridges, P. Jucevicienè, R. Jucevicius, T. Mclaughlin & J. Stankeviciutè (Ed.). *Higher Education and National Development. Universities and Societies in Transition*. London: Routledge, pp. 30-39.

Sobrinho, J. D. (2000). *Avaliação da Educação Superior*. Petrópolis: Vozes.

Sobrinho, J. D. (2008). Universidade: Processos de Socialização e Processos Pedagógicos. in J. D. Sobrinho & N. C. Balzan (Orgs.). *Avaliação Institucional. Teoria e Experiências*. São Paulo: Cortez, pp. 15-36.

Tjeldvoll & Blazènaítè (2007). Concepts of a Service University. in D. Bridges, P. Jucevicienè, R. Jucevicius, T. Mclaughlin & J. Stankeviciutè (Ed.). *Higher Education and National Development. Universities and Societies in Transition*. London: Routledge, pp. 201-211.

UNESCO (1995). *Changement et Développement dans l'Enseignement Supérieur. Document d'Orientation*. Paris: UNESCO.

Figura 1 - Visão global do planeamento estratégico na universidade

