

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Faculdade de Engenharia

Mestrado em Gestão e Administração Educacional

Miguel Lengui Munto

ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO NO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA ESCOLA SUPERIOR POLITÉCNICA DE MENONGUE, PROVÍNCIA DO KUANDO KUBANGO – ANGOLA

Chimoio

Março, 2015

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Faculdade de Engenharia

Miguel Lengui Munto

ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO NO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA ESCOLA SUPERIOR POLITÉCNICA DE MENONGUE, PROVÍNCIA DO KUANDO KUBANGO -ANGOLA.

Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia da Universidade Católica de Moçambique como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Administração Educacional, sob orientação do Msc. Rafael Luís Fernandes Benny.

Chimoio

Março, 2015

DECLARAÇÃO

Miguel Lengui Munto, declaro por minha honra, que o presente trabalho é resultado da minha pesquisa, bem como das orientações construtivas do meu supervisor, o seu conteúdo é original e as fontes consultadas estão devidamente citadas e referenciadas no corpo do trabalho. Por conseguinte, declaro ainda que o mesmo trabalho nunca foi e nunca será submetido a nenhuma outra universidade queira pública, queira privada para obtenção de qualquer grau académico.

O Autor

Miguel Lengui Munto

Data: ____ / ____ / 2015

O Supervisor

Msc. Rafael Luís Fernandes Benny

Data: ____ / ____ / 2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à toda minha família, especialmente: ao pai Fernando Muntu, à mãe Maria Mutango, à filha Hilda e à minha futura esposa, pelo apoio incansável e compreensão nesta etapa tão especial da minha formação.

AGRADECIMENTOS

Em primeira instância agradeço, à toda minha família, especialmente ao meu pai Fernando Munto, à minha mãe Maria Mutango, ao meu irmão Zacarias, à minha irmã Eunice, e à minha primogénita Hilda, pelo apoio com que de um modo ou de outro, sempre pude contar durante a minha formação académica e profissional.

Em segunda instância, à Deus que tem me acompanhado, principalmente nos momentos difíceis da minha vida perto ou distante da família.

Agradeço à Faculdade de Engenharia da Universidade Católica de Moçambique, em particular ao Director Eng.º João Luís Ferrão e, ao Director Pedagógico, Msc. Armando Manuel, por envidarem esforços no sentido de conduzir o curso sem sobressaltos.

Ao meu orientador Msc. Rafael Luís Fernandes Benny, pelo esforço empreendido na leitura constante dando sugestões construtivas de várias versões prévias do trabalho, feitas nos encontros anteriores e que me ajudaram bastante a chegar a esta versão final.

Um meu muito obrigado é dirigido ao Governo de Angola, especialmente ao Governo da Província do Kuando Kubango, por conceder-me a autorização legal na qualidade de funcionário do Ministério da Educação e que se revestiu em “bolsa de estudo extraordinário” a fim de frequentar o curso de Mestrado em Gestão e Administração Educacional fora do País.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Actualmente, observa-se que nos últimos anos ocorrem mudanças inesperadas na sociedade que por sua vez culminam num processo de globalização mundial sem precedente, com rápido avanço das tecnologias de produção, informática e de telecomunicação, assim como de outras transformações que sugerem novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo, principalmente a forma de valorizar o ser humano. O presente estudo tem por finalidade apresentar ao leitor a questão da gestão estratégica do capital humano no desenvolvimento institucional da escola superior politécnica de Menongue. O problema identificado caracteriza-se pela fraca gestão estratégica do capital humano nacional e, segundo os dados da pesquisa feita no terreno, a realidade que se vive é tão preocupante, visto que a instituição em referência está sendo suportada maioritariamente pelos docentes não nacionais, sendo quarenta e cinco cubanos e dois vietnamitas, que corresponde a oitenta e nove (89%) por cento. Quanto aos docentes nacionais, a pesquisa apenas constatou seis dos quais três ocupam cargos de direcção, que corresponde a onze (11%) por cento. Quanto à problematização, elaborou-se a seguinte pergunta de partida: “*Quais são os factores que estão por detrás da fraca gestão estratégica do capital humano no desenvolvimento institucional da escola superior politécnica de Menongue?*”. A metodologia da pesquisa utilizada neste estudo é de natureza aplicada e, assume o perfil de pesquisa explicativa e quantitativa. Desenho de pesquisa, caracterizou-se como um estudo de campo, utilizando questionário, entrevista e observação directa e que a partir dos dados obtidos no terreno, fez-se análise e interpretação dos dados seguida das conclusões que por sua vez apontam a fraca gestão estratégica do capital humano nacional no desenvolvimento institucional da Escola Superior Politécnica de Menongue, visto que a falta de docentes nacionais compromete sobretudo actividades de carácter académico e científico para a melhoria de ensino.

Palavras-chave: Gestão estratégica, capital humano, desenvolvimento, instituição.

ABSTRACT
(Executive Summary)

Actually, is observed that in the last years they happen unexpected changes in the society that you/they culminate in a process of unprecedented world globalization for his/her time, with fast progress of the production technologies, computer science and of telecommunication, as well as of other transformations that suggest new perception forms and interpretation of the society as a whole, mainly the form of valuing the human being. The present study has for purpose to present to the reader the subject of the strategic administration of the human capital in the institutional development of the polytechnic higher school of Menongue. The identified problem is characterized by the facto of verifying a very preoccupying deficit of the national human capital and, according to the data of the research done in the land, the reality that one live is so preoccupying, because the institution in reference mostly is being supported by the foreign teachers, being forty five Cuban and two Vietnamese, that it corresponds to eighty nine (89%) percent. As for the national teachers, the research just verified six of the which three they occupy positions of direction, that corresponds to eleven (11%) percent. As for the questioning, the following departure question was elaborated: "Which are the factors that you/they are from behind of the weak strategic administration of the human capital in the institutional development of the polytechnic superior school of Menongue?". The methodology of the research used in this study is of applied nature and, it assumes the profile of explanatory and quantitative research. I draw of research, it was characterized as a fieldwork, using questionnaire, glimpsed and observation direct and that starting from the data obtained in the land, it was made analysis and interpretation of the data following by the conclusions that point the weak strategic administration of the national human capital in the institutional development of the polytechnic superior school of Menongue for his/her time, because the lack of educational national it commits activities of character academic above all and scientific for the teaching improvement.

Key-Words: Strategic administration, human capital, development, institution.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	II
DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
SUMÁRIO EXECUTIVO	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE.....	VII
LISTA DE TABELAS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS.....	IX
LISTA DE ABREVIATURAS.....	X
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problematização.....	3
1.2. Justificativa.....	4
1.3. Objectivos do Estudo	7
1.3.1. Objectivo geral.....	7
1.3.2 Objectivos específicos	7
1.4. Hipóteses.....	8
1.4.1. Hipótese primária.....	8
1.4.2. Hipóteses secundárias	8
1.5. Delimitação de estudo.....	9
1.6. Limitações de estudo	9
CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1. Literatura Teórica	10
2.1.1. Gestão estratégica.....	10
2.1.2. Capital humano	11
2.1.3. Desenvolvimento	12
2.1.4. Instituição.....	13
2.1.5. Capitalismo	14
2.1.6. Teoria do capital humano.....	17
2.1.7. Capital humano e educação	19
2.1.8. Sociedade humana e sua organização.....	22
2.1.9. Planeamento estratégico.....	24
2.2. Literatura Empírica	27

2.2.1. Contexto do ensino superior em Angola.....	27
2.2.2. Avaliação institucional das instituições do ensino superior.	30
2.2.3. Autonomia das instituições do ensino superior	33
CAPÍTULO III: METODOLOGIA E TÉCNICA DE PESQUISA.....	37
3.1. Métodos de abordagem.....	37
3.1.1. Método bibliográfico.	38
3.1.2. Método documental	38
3.1.3. Método estatístico	39
3.1.4. Método histórico-comparativo.....	39
3.1.5. Método hipotético-dedutivo.....	39
3.1.6. Método de observação directa.	39
3.2. Técnicas de Pesquisa	40
3.2.1. Questionário.....	40
3.2.2. Entrevista	40
CAPÍTULO IV: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	44
4.1. Breve-história da Escola Superior Politécnica de Menongue.....	45
4.2. Nacionalidade dos docentes.....	47
4.3. Nível académico dos docentes.....	48
4.4. Estudantes matriculados	49
4.5. Gestão dos assuntos administrativos, académicos e científicos	53
4.6. Nível de desempenho dos docentes	56
4.7. Nível de satisfação dos estudantes face a qualidade de ensino.....	58
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES DA PESQUISA	60
5.1. Conclusões.	60
Referências bibliográficas.....	66
Anexos	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Universo de directores, funcionários, docentes e estudantes	42
Tabela 2: Estrutura organizacional da Escola Superior Politécnica de Menongue.	46
Tabela 3: Gestão dos assuntos administrativa-financeiros, académicos e científicos	53
Tabela 4: Aspectos que influenciam na fraca atracção e retenção dos docentes na instituição. ..	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Corpo docentes da Escola Superior Politécnica de Menongue	47
Gráfico 2: Nível de formação académica e profissional dos docentes nacionais (angolanos).	49
Gráfico 3: Estudantes matriculados no ano académico 2014	50
Gráfico 4: Nível do desempenho profissional dos docentes	56
Gráfico 6: Nível de satisfação dos estudantes face a qualidade de ensino.	58

LISTA DE ABREVIATURAS

SEES – Secretaria de Estado para o Ensino Superior

MESCT – Ministério do Ensino Superior e da Ciência e Tecnologia

IES – Instituições de Ensino Superior

UMN – Universidade Mandume Ya Ndemufayo

ESPM – Escola Superior Politécnica de Menongue

EGU - Estudos Gerais Universitários

SADC – Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

UCM – Universidade Católica de Moçambique

FENG – Faculdade de Engenharia

ONGs – Organizações Não Governamentais

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A realidade que a sociedade vive nos últimos anos é sem dúvida impulsionada pela globalização e, às instituições do ensino superior público do que nunca, enfrentam grandes desafios que de antemão exigem delas uma reflexão crítica muito profunda no sentido de rever os actuais modelos de mera gestão institucional por elas adoptadas para uma gestão estratégica do seu capital humano, sendo pressuposto primordial para o sucesso e qualidade de ensino que se pretende, principalmente na actual sociedade do conhecimento que se consolida a cada instante.

Angola e em particular as instituições do ensino superior público muito necessitam de capital humano sustentável com foco na produção de novos conhecimentos e na descoberta de talentos que se traduzam em algo mais importante: habilidades, tecnologia, know-how, informações úteis sobre as pessoas que as integram.

O presente estudo tem por finalidade apresentar ao leitor a questão da “*Gestão Estratégica do Capital Humano no Desenvolvimento Institucional da Escola Superior Politécnica de Menongue*”, Província do Cuando Cubango em Angola, visto que o problema identificado caracterizou-se pelo facto de se verificar um défice muito preocupante do capital humano nacional e, segundo os dados da pesquisa feita no terreno, a realidade que se vive é tão preocupante, visto que a instituição em referênciã está sendo suportada maioritariamente pelos docentes não nacionais, sendo quarenta e cinco cubanos e dois vietnamitas, que corresponde a oitenta e nove (89%) por cento. E quanto aos docentes nacionais, a pesquisa apenas constatou seis dos quais três ocupam cargos de direcção, que corresponde a onze (11%) por cento.

E isto, indirectamente tem vindo, contraditoriamente, gerando discussões de descontentamento no seio da comunidade académica inclusive da camada estudantil e apresentando uma certa incapacidade por parte da direcção da escola em termos de atracção e retenção do capital humano nacional na instituição, conseqüentemente a gestão estratégica do mesmo para o desenvolvimento institucional e do país em geral.

Com o intuito de descobrir os factores que estão por detrás da fraca gestão estratégica do capital humano no desenvolvimento institucional da Escola Superior Politécnica de Menongue, optou-se

por métodos de pesquisa: documental, estatístico, histórico comparativo, hipotético-dedutivo e observação directa, seguida de desenho de pesquisa com descrição de questionários e entrevistas estruturas respondidas pela direcção da escola, funcionários, docentes (professores) e discentes (estudantes), a fim de identificar na prática tais factores do problema em estudo.

Entretanto, o presente trabalho está organizado em cinco capítulos, dos quais com diferentes enfoques e objectivos. Logo no primeiro capítulo, trata da introdução que sintetiza as motivações do trabalho, a justificativa com relevância científica, social e pessoal; os objectivos do estudo (geral e específicos); a problematização; as hipóteses (primária e secundárias); a delimitação e limitações do estudo.

No segundo capítulo, apresenta os fundamentos teóricos de diferentes autores que serviram de base para a compreensão e análise do problema, começando com abordagem dos principais conceitos de gestão estratégica, capital humano, desenvolvimento, instituição, assim como de outras questões relevantes que foram levantadas ao longo do trabalho.

No terceiro capítulo, da metodologia e técnica de pesquisa (método bibliográfico, documental, estatístico, histórico-comparativo, hipotético-dedutivo, observação directa), assim como da técnica de pesquisa (entrevista, questionário e apresentação da amostra). No quarto capítulo, da análise e interpretação dos dados, apresenta discussões a volta dos dados obtidos na pesquisa de campo.

No quinto e último capítulo, apresenta as conclusões e sugestões da pesquisa, seguida das referências bibliográficas em ordem alfabética. Apresenta também ilações tendentes a acções como forma de contribuir para a melhoria de outros problemas identificados.

1.1. Problematização

O problema ora identificado caracteriza-se pela fraca gestão estratégica do capital humano nacional na Escola Superior Politécnica de Menongue (ESPM) e que por sua vez este problema identificado não contribui significativamente no alcance dos objectivos traçados pela própria instituição de ensino no que tange a atracção e retenção de seus quadros nacionais (licenciados, Mestres e Doutores). Todavia, a política e/ou modelo de gestão institucional adoptada pela escola não atrai e nem tão pouco retêm quadros nacionais na instituição, em contrapartida privilegia mais docentes estrangeiros, facto que tem contribuído na fraca comunicação com os estudantes em termos de orientação de vários trabalhos académicos, como é o caso das monografias científicas, por este não conhecerem bem a realidade angolana, para além da dificuldade linguística.

De acordo com os dados da pesquisa feita no terreno, a realidade que se vive na Escola Superior Politécnica de Menongue é tão preocupante, visto que a instituição em referência está sendo suportada maioritariamente pelos docentes não nacionais, sendo quarenta e cinco cubanos e dois vietnamitas, que corresponde a oitenta e nove (89%) por cento do total. E quanto aos docentes nacionais, a pesquisa apenas constatou seis dos quais três ocupam cargos de direcção, que corresponde a onze (11%) por cento.

E isto, indirectamente tem vindo, contraditoriamente, gerando discussões de descontentamento no seio da comunidade académica inclusive da camada estudantil e apresentando uma certa incapacidade por parte da direcção em termos de atracção e retenção do capital humano nacional na instituição, conseqüentemente a gestão estratégica do mesmo para o desenvolvimento institucional que se pretende. Sendo assim, coloca-se a seguinte questão: *Quais são os factores que estão por detrás da fraca gestão estratégica do capital humano no desenvolvimento institucional da Escola Superior Politécnica de Menongue?*

1.2. Justificativa

Observa-se que nos últimos anos ocorrem mudanças inesperadas na sociedade que por sua vez culminam num processo de globalização mundial sem precedente, com rápido avanço das tecnologias de produção, informática e de telecomunicação, assim como de outras transformações que sugerem novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo.

Esse período de mudanças na economia mundial, vem sendo apontado por muitos estudiosos do assunto como o período de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, pois aos demais recursos existentes, e até então valorizados e utilizados na produção “terra, capital e trabalho”, junta-se o conhecimento, o que altera, principalmente, a estrutura económica de qualquer país ou estado e, sobretudo, a forma de valorizar o ser humano no seu todo.

Segundo os dados da pesquisa feita no terreno, a realidade que se vive pela Escola Superior Politécnica de Menongue afecta à Universidade Mandume Ya Ndemufayo é tão preocupante, visto que a mesma instituição está sendo suportada maioritariamente pelos docentes não nacionais, sendo quarenta e cinco cubanos e dois vietnamitas, que corresponde a oitenta e nove (89%) por cento do total. E quanto aos docentes nacionais, a pesquisa apenas constatou seis dos quais três ocupam cargos de direcção, que corresponde a onze (11%) por cento.

Portanto, as consequências dessa insuficiência ou desnível entre os docentes nacionais (angolanos) e estrangeiros (cubanos /vietnamitas), reflectem negativamente sobretudo na gestão participativa e inclusiva da ESPM, com foco para a comunicação que se reflecte na orientação de vários cursos de especialização, como por exemplo: Matemática, Biologia, Enfermagem, Informática de Gestão Empresarial e entre outros; Na produção de trabalhos académicos, trabalhos de pesquisa científica para a produção de novos conhecimentos, assim como trabalhos de fim do curso (monografias); e, na participação activa da gestão estratégica do capital humano para o desenvolvimento institucional que se pretende.

E quanto a relevância do presente estudo, ela enquadra-se no contexto das organizações contemporâneas que têm passado por permanentes ajustes na busca de atendimento aos desafios

que lhes são impostos pelas rápidas mudanças ou transformações da sociedade pós-industrial e/ou do conhecimento. Essas transformações propostas, afectam directa ou directamente a gestão estratégica do capital humano das organizações inclusive das instituições do ensino superior público. Deste modo, apresentou-se como relevância: científica, social e por último, a relevância pessoal.

❖ **Relevância científica**

É evidente que a gestão estratégica do capital intelectual não é algo integralmente novo e que as instituições de ensino superior públicas, de alguma forma, já podem estar contando com recursos que as fundamentam: uma boa gestão de sistemas de informação, fomento sustentável do capital humano, descoberta de novos talentos, focando em inovação e uma gestão de mudança institucional alinhada às práticas de gestão dos activos tangíveis (infra-estruturas, recursos materiais, etc.) e intangíveis (conhecimento e experiência profissional).

Nesta perspectiva, o estudo preenche lacunas existentes no âmbito teórico e que tais lacunas, se devem a má gestão estratégica do capital humano, visto que o interesse a discussão em torno do assunto específico é inexistente. Por outra, este estudo trouxe novos conhecimentos científicos que podem impulsionar a gestão estratégica do capital humano, no que diz respeito a atracção e retenção dos docentes nacionais e, em contrapartida assegurar o equilíbrio ou redução significativa dos docentes estrangeiros (cubanos e vietnamitas); gestão sustentável das infra-estruturas (áreas administrativas, salas de aula, biblioteca, repartições e departamentos de serviços); produção eficiente de trabalhos académicos, científicos e de fim do curso (monografias).

❖ **Relevância social**

Tendo em conta a realidade das nossas instituições de ensino superior públicas, principalmente da fraca gestão estratégica do capital humano no desenvolvimento institucional que regista na Escola Superior Politécnica de Menongue, é imprescindível que se desenvolva o espírito de reflexão-crítica no que tange a gestão estratégica do capital humano, tendo em vista os grandes desafios resultantes do actual contexto de turbulência e transformações sócio-culturais, políticos, económicos e até ambientais.

O presente estudo advoga sobre a importância da gestão estratégica do capital humano, em razão do desenvolvimento institucional da Escola Superior Politécnica de Menongue, toda a sociedade queira angolana, queira do mundo é beneficiada se levar em conta. Por conseguinte e por intermédio do estudo feito, a instituição já pode rever as políticas e modelos por ela adoptadas de modo que a sociedade e a comunidade académica participe activamente no desenvolvimento sociocultural e económico da província, isto é, no acesso fácil ao ensino superior dos cidadãos que pretendam frequentar a escola, promoção dos hábitos e costumes baseado na cultura da actual sociedade do conhecimento.

O estudo por si só, proporciona um maior intercâmbio de conhecimento em termos de experiência profissional bem como o estreitamento dos laços entre pesquisadores de diferentes instituições e, conseqüentemente um crescimento significativo em pesquisa cooperativa e um fortalecimento da integração entre os pesquisadores da instituição envolvida.

❖ **Relevância pessoal**

Na qualidade de pesquisador, o estudo realizado contribui com informações úteis que se convertem em conhecimento válido para que possa crescer integralmente e consiga ter uma visão mais ampla do ambiente organizacional das instituições de ensino superior públicas, sobretudo a gestão estratégica do capital humano no desenvolvimento institucional face aos actuais desafios que se dispõem:

- a) Familiarizar-se com os processos da gestão e administração educacional e aprender a gerir os desafios da gestão estratégica do capital humano no desenvolvimento institucional com rigor, qualidade e inovação.
- b) buscar a conexão possível da estratégia utilizada pelas instituições do ensino superior públicas para atingir objectivos de transformação social proporcionado pelo capital humano. Neste sentido, ele deve ser alvo de estratégias tornando-o cada vez mais uma prioridade; identificando-o dentro das mesmas instituições e desenvolvendo-o permanentemente quanto possível.

Com o presente estudo, apresenta-se proposta de soluções acessíveis, tais como a adopção de novos modelos de gestão do capital humano no desenvolvimento institucional inclusive a componente “estratégica” que vão ao encontro das expectativas institucionais de ensino superior públicas, logo, encontra-se vias favoráveis para a optimização da prestação de serviços com qualidade, orientação eficiente de trabalhos académicos e da pesquisa científica para impulsionar a produção de novos conhecimentos num ambiente coeso e transparente, bem como promover um intercâmbio de experiências com outros pesquisadores da área educacional ou afins.

1.3. Objectivos do Estudo

Os objectivos constituem a finalidade de um trabalho científico, ou seja, a meta que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa. São eles que indicam o que um pesquisador realmente deseja fazer. Sua definição clara ajuda em muito na tomada de decisões quanto aos aspectos metodológicos da pesquisa, afinal, temos que saber o que queremos fazer, para depois resolvermos como proceder para chegar aos resultados pretendidos. Entretanto, eis os nossos objectivos e que são divididos em geral e específicos:

1.3.1. Objectivo geral

Analisar a gestão estratégica do capital humano no desenvolvimento institucional da Escola Superior Politécnica de Menongue.

1.3.2. Objectivos específicos:

- Identificar os factores que contribuem na má gestão estratégica do capital humano no desenvolvimento institucional da Escola Superior Politécnica de Menongue;
- Caracterizar a gestão do capital humano sob ponto de vista do desenvolvimento institucional;
- Contribuir com uma nova gestão estratégica do capital humano para o desenvolvimento institucional da Escola Superior Politécnica de Menongue.

1.4. Hipóteses

Para Gil (1991), hipótese é uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade. Neste sentido, ela é uma suposta resposta ao problema a ser investigado. A origem das hipóteses poderia estar na observação assistemática dos factos, nos resultados de outras pesquisas, nas teorias existentes, ou na simples intuição. Entretanto, Lakatos e Marconi (1991), nos alertam que a hipótese de trabalho usada nos estudos de carácter exploratório ou descritivo, onde é dispensável sua explicação formal é necessária para que a pesquisa possa ter resultados úteis, ou seja, atinja níveis de interpretação mais altos.

Concordando com os autores acima, conclui-se que hipótese é um ensaio e ao mesmo tempo tentativa de resposta imediata ao problema identificado, é o enfoque a ser definido, discutido ou explicitado de forma científica. Para o presente projecto de pesquisa, elaborou-se três hipóteses, isto é, a primária e as secundárias, sendo instrumentos importantes e guias do nosso trabalho de pesquisa.

1.4.1. Hipótese primária

- ❖ Se a Escola Superior Politécnica de Menongue possuir um bom Plano de Gestão Estratégica do Capital Humano, haveria uma atracção e retenção do capital humano nacional a médio e/ou longo prazo.

1.4.2. Hipóteses secundárias

- ❖ Se o número de docentes nacionais e estrangeiros fosse equilibrado, haveria um envolvimento mais célere na melhoria do ensino na Escola Superior Politécnica de Menongue;
- ❖ Se a maior parte dos trabalhos de fim do curso fossem orientados pelos docentes nacionais, a Escola Superior Politécnica de Menongue já teria realizado a sua primeira graduação e, conseqüentemente aumento do corpo docente nacional.

1.5. Delimitação do Estudo

A escola da pesquisa seleccionada foi a Escola Superior Politécnica de Menongue, afectada à Universidade Mandume Ya Ndemufayo, localizada na Cidade de Menongue, Município de Menongue, Província do Kuando Kubango, única instituição do ensino superior na província. É uma província de Angola situada no sudeste do país. É limitada a norte pelas províncias do Bié e Moxico, a leste pela República da Zâmbia, a sul pela República da Namíbia e a oeste pelas províncias do Cunene e Huíla. A capital da província é a cidade de Menongue e dista de Luanda por 1051Km. Tem cerca de 140.000 habitantes e ocupa uma superfície de 199.049 km². É constituída pelos municípios de Calai, Cuangar, Cuchi, Cuito Cuanavale, Dirico, Mavinga, Menongue, Nancova e Rivungo. Quanto a delimitação temporal, o fenómeno é analisado no período compreendido entre o ano académico de 2013 a 2014, sendo que a colecta de dados foi efectuada nos meses de Junho e Julho de 2014.

1.6. Limitações do Estudo

No decurso do presente trabalho de pesquisa, deparou-se com algumas limitações sobretudo no processo da recolha de dados por parte dos funcionários, docentes e discentes, alegando falta de tempo e medo de serem criticados após a pesquisa. Outras limitações consistiam nos aspectos burocráticos em que todos os assuntos a serem tratados na instituição, a direcção da escola tinha que tomar conhecimento e, posteriormente autorizar, era mais evidente quando a mesma direcção ausenta-se fora da província. Mas de forma geral, a pesquisa decorreu sem grandes sobressaltos com a colaboração da própria direcção, funcionários, docentes e estudantes.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados e abordados os conceitos básicos e um conjunto de informações úteis relacionadas com o tema: “*Gestão Estratégica do Capital Humano no Desenvolvimento Institucional na Escola Superior Politécnica de Menongue*”, por intermédio de várias literaturas, como a teórica, empírica e focalizada com vista a enriquecer o entendimento global do problema identificado que tem a ver com factores que estão por detrás da fraca gestão estratégica do capital humano no desenvolvimento institucional da escola superior politécnica de Menongue, sendo que as informações que foram obtidas no trabalho de campo serviram para referendar o presente estudo.

2.1. Literatura Teórica

Neste ponto da literatura teórica, foram definidas os conceitos básicos da gestão estratégica, capital humano, desenvolvimento e instituição, por conseguinte fez-se abordagens em torno do capitalismo, do capital humano e educação, e da teoria do capital humano de modo que tenha uma ideia clara sobre o percurso da concepção e desenvolvimento do capital humano até aos tempos actuais.

2.1.1. Gestão estratégica

Segundo Bartol e Martin (1998), gestão estratégica como processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objectivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se encontram integradas e das suas próprias condições internas.

Mintzberg (1994), por sua vez sintetizou o conceito de “gestão estratégica como processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação”. De acordo com pontos de vista dos autores, gestão estratégica é um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, tendentes a assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objectivos com a máxima eficácia e eficiência.

Já Stead (2008), gestão estratégica como um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores estratégicos para ajustar a organização ao ambiente onde está inserida, desenvolvendo-se vantagens competitivas. Estas vantagens competitivas permitem que a empresa/instituição aproveite oportunidades e minimize ameaças ambientais.

No ponto de vista genérico, a gestão estratégica é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objectivos da organização no contexto de seus ambientes interno e externo. Portanto, a gestão estratégica numa organização deve sobretudo tornar-se num processo e um caminho único que norteia as acções em toda a organização, garantindo assim, o seu desenvolvimento institucional.

2.1.2. Capital humano

O conceito do capital humano remonta desde a década de 1950, o qual foi desenvolvido e popularizado por Gary Becker, em 1980, houve uma retomada pelos organismos multilaterais vinculados ao pensamento Neoliberal. Por outra, como o próprio termo já nos fornece uma prévia definição, capital humano indica capital incorporado à pessoa, relacionada na forma de criação e aumento da produtividade nas organizações.

De acordo com Carvalho e Souza (1999), capital humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes transformado em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente.

Hoje vivenciamos a era do conhecimento, onde está em destaque a avaliação do poder lucrativo e da continuidade de uma entidade empresarial, onde se busca a aplicabilidade real do dito capital humano e/ou intelectual, e que vem ganhando mais destaque nos estudos da contabilidade e gestão administrativa. No concreto, trata-se de um valor de poder empresarial, imaterial, com possibilidade de mensuração.

Moura (2006: 21), por sua vez define o capital humano da seguinte forma: Conhecimentos; Competências e habilidades; Atitudes /comportamentos; Experiências; Capacidade de inovação e

solução de problemas; Desenvolvimento do profissionalismo; Cultura de comportamento e aprendizagem: socialização e colectivização.

Enquanto Sandroni (1994: 41) capital humano é o conjunto de investimentos destinados à formação educacional e profissional de determinadas população. (...) O termo é utilizado também para designar as aptidões e habilidades naturais ou adquiridas no processo de aprendizagem.

Portanto, o capital humano refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. O capital humano não é, entretanto, propriedade das empresas e/ou organizações. As pessoas não são “patrimónios”. Na verdade, elas não pertencem ao “património” das organizações desde, pelo menos, o fim da escravidão. Muito menos o capital humano destas pessoas. O capital humano é um activo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela organização para criar valor.

2.1.3. Desenvolvimento

O termo desenvolvimento tem vários significados. Em primeiro lugar, o termo pode ser entendido como o processo de evolução, crescimento e mudança de um objecto, pessoa ou situação específica em determinadas condições.

Para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD (1999):

O conceito de desenvolvimento deverá corresponder a um reforço das potencialidades individuais, adquiridas através de um amplo sentido de educação e direccionadas para o crescimento económico, para a melhoria das condições de vida e para a participação em decisões relacionadas com a vida dos actuais e futuros cidadãos. E, em momento algum se perde o factor humano como finalidade do desenvolvimento, para o qual concorre: o direito à instrução, à cultura e à informação, bem como ainda o acesso à saúde, à habitação, à alimentação e ao meio ambiente.

Segundo o Dicionário de Língua Portuguesa (2009), define o desenvolvimento como sendo a acção ou efeito de desenvolver (algo) ou de se desenvolver. É necessário, portanto, explorar o significado do verbo “desenvolver”: trata-se de acrescentar ou de melhorar/aperfeiçoar algo podendo ser de ordem física, intelectual ou moral.

Singer (2004), desenvolvimento é um processo de fomento de novas forças produtivas e de instauração de novas relações de produção, de modo a promover um processo sustentável de crescimento económico, que preserve a natureza e redistribua os frutos do crescimento a favor dos que se encontram marginalizados da produção social e da fruição dos resultados da mesma.

Desenvolvimento é a condição de evolução que sempre tem uma conotação positiva já que implica num crescimento ou passo para etapas ou estágios superiores. A noção de desenvolvimento então pode servir para referenciar tanto a coisas, pessoas, situações ou fenómenos de variados tipos. Portanto, o conceito de desenvolvimento aqui abordado é uma opção em termos de valores, mas sua concretização dependerá da evolução do conhecimento humano e/ou do capital humano de modo que se traduza em desenvolvimento institucional.

2.1.4. Instituição

Do latim “institutiōne”, que significa “sistema; disposição”, o termo “instituição”, para além de *fazer* alusão à acção e ao efeito de instituir (fundar, dar começo, erigir) algo, é uma coisa instituída, isto é, estabelecida ou fundada. Trata-se de um organismo que cumpre com uma função de utilidade pública.

De acordo com Nelson (1995: 81), a definição de instituição gera inquietação, tanto pela sua amplitude e abrangência na formulação dos “velhos” institucionalistas quanto pela sua interpretação como “equilíbrio de um jogo”. Daí a sugestão de defini-la como “resultado de um processo evolucionário”.

Segundo Conceição (2000: 122), o conceito de instituição pode ser resumido como um conjunto de normas, valores e regras e sua evolução. Tais factores resultam de uma situação presente que molda o futuro através de um processo selectivo e coercivo, orientado pela forma como os homens vêem as coisas, o que altera ou fortalece seus pontos de vista.

Por outras palavras, instituição, designa uma organização que abranja pessoas com um padrão de controlo, ou seja, uma programação da conduta individual e/ou social imposta pela própria

sociedade, como por exemplo, um hospital, uma universidade. Por outra, também é ligado às grandes entidades sociais, como o Estado.

Para Bernardes (1993), uma instituição caracteriza-se por ter: 1 - uma função que é a de atender a certa necessidade social básica; 2 - uma estrutura formada por pessoas que possuem um conjunto de crenças, valores e comportamentos comuns; e, 3 - relações de acordo com normas e procedimentos.

A instituição, no entanto, não é necessariamente um lugar físico. As normas de conduta, os preceitos e os costumes que regem uma sociedade também são consideradas instituições. Neste sentido, instituições (no plural) são, para além de uma estrutura de ordem social que rege o funcionamento de uma sociedade, leis fundamentais por que se rege um país. Por conseguinte, as instituições, queiram formais, queiram informais, são instrumentos indispensáveis à compreensão da lógica evolutiva das partículas sociais, sendo o seu estudo primordial ao entendimento dos complexos processos pelos quais o capital se estrutura.

2.1.5. Capitalismo

O surgimento dos primeiros comerciantes e artesãos livres nas pequenas cidades medievais foi a origem de uma sociedade nova e que no decorrer de alguns séculos, substituiria o sistema feudal. No capitalismo, as classes não mais se relacionam pelo vínculo da servidão, mas pela posse ou carência de meios de produção e pela contratação livre do trabalho.

Para Braudel (1996: 199), capitalismo é uma palavra tão “ambígua, pouco científica e usada a torto e a direito”, que seu uso só não seria eliminado pela falta de substituto melhor. Assim, sua controvérsia justifica o estudo da evolução histórica de duas palavras anteriores e intimamente relacionadas: capital e capitalista.

Nesta perspectiva, a primeira que é capital, parece ter adquirido o sentido de “fundos de bens ou dinheiro que rendem juros”. Já capitalista, teria surgido no século XVII relacionado a indivíduos com recursos, e aos poucos foi ganhando a conotação de “manipuladores ou fornecedores de dinheiro”, pessoas providas de recursos e prontas a usá-los para obterem mais. Porém, o mesmo

autor, salienta que mesmo logo após a Revolução Francesa o vocábulo ainda era usado para designar o empresário, o agente que detém capitais e os investe na produção.

Segundo Chesnais (1997: 46), ao delinear o conceito de “mundialização do capital”, defende que esse termo:

[...] deva servir para designar o quadro político e institucional que permitiu a emergência, sob égide dos Estados Unidos, de um modo de funcionamento específico do capitalismo predominantemente financeiro e rentista, situado no quadro ou no prolongamento directo do estágio do imperialismo.

Portanto, capitalismo seria o sistema económico que se caracteriza pela propriedade privada dos meios de produção, como no caso das máquinas, matérias-primas, instalações, etc. e que nesse sistema ou regime, a produção e a distribuição das riquezas são regidas pelo mercado, no qual os preços são determinados pelo livre jogo da oferta e da procura.

Segundo Polanyi (1994), demonstra que só na era moderna teria ocorrido a “primazia do económico e do mercado” com a “economia de mercado liberal, isto é, o mercado autoregulável” sendo criada graças à acção do poder político durante o advento da Revolução Industrial no fim do século XVIII.

Neste período, teria ocorrido uma separação entre economia e sociedade, revertendo a ordem das coisas: a sociedade tornou-se acessória da economia, e as pessoas e a terra passaram a ser elementos constituintes do processo económico, comprados e vendidos como meras mercadorias, apesar de não o serem e, conseqüentemente a autopromoção tornou-se então preponderante para as pessoas, que passaram a se definir pela luta por capital e bens materiais valiosos, resultando em uma devastação social impulsionado seriamente as desigualdades sociais em todo mundo.

Para Wallerstein (2002), o capitalismo sempre foi, desde suas origens, um sistema social de economia-mundo, não limitado a nações-Estado ou regiões. Mais importante ainda, ele aponta que desde o século XIX, a “economia-mundo capitalista” é o único sistema-mundo existente - os minissistemas não existiriam mais, e os “impérios-mundo” teriam dominado todas as economias até o período moderno.

É certo que se trate de um regime centrado no capital. Conceito que na concepção do autor, a evidência empírica da história poder ser considerado tudo aquilo que entra nos circuitos para regressar trazendo mais de si mesmo, independente de estar relacionado ou não às esferas produtivas. Por outra, seria todo bem usado para estimular trocas comerciais, pagar alugueis, insumos e salários utilizados no processo produtivo, e quaisquer outros usos, deste que visasse a multiplicar o capital inicial aplicado.

Tendo em vista esta visão de capital, Braudel (1996), situa o capitalismo como um lugar da alta reprodução de capital e do investimento. Neste sentido, o capitalismo assim definido teria existido desde tempos remotos, mesmo na época pré-industrial, apesar de ocupar então uma modesta parte da vida económica e constituindo um mundo diferente e estranho à globalidade socioeconómica que sempre o rodeou ao longo do seu percurso histórico.

O capitalista, proprietário dos meios de produção, compra a força de trabalho de terceiros para produzir bens que, após serem vendidos, lhes permitem recuperar o capital investido e obter um excedente denominado lucro. As duas condições essenciais que determinam o modo capitalista de produção são: 1.^a) a existência de capital, conjunto de recursos que se aplica na compra de meios de produção e força de trabalho e, 2.^a) existência de trabalhadores livres, que vendem sua força de trabalho em troca de ordenado (salário).

A mundialização do capital acirra ainda mais as desigualdades, não apenas entre os países, mas também dentro deles próprios. Toussaint (2002: 41), assim se posiciona acerca das desigualdades de tal processo:

Desde o começo da crise dos anos 70, o mundo conhece significativas perturbações, que deterioraram progressivamente as condições de vida da maioria da população do planeta: o desemprego em massa instalou-se de modo duradouro, a desigualdade da repartição das riquezas acentuou-se fortemente e os rendimentos das classes populares baixaram visivelmente.

Diante desse cenário vislumbram-se as políticas educacionais deliberadas fora de nosso próprio país, muitas das vezes fora de nosso contexto e necessidades reais, expressas nas desigualdades sociais, na luta de classes, pois estas são pensadas de acordo com a tirania dos mercados

financeiros que visam tão somente ao desenvolvimento económico em detrimento do social, principalmente dos países mais pobres do planeta.

Outro elemento que caracteriza o capitalismo é a acumulação permanente de capital; a distribuição desigual da riqueza; o papel essencial desempenhado pelo dinheiro e pelos mercados financeiros; a concorrência, embora modificada pela concentração monopolística; a inovação tecnológica ininterrupta e nas mais avançadas de evolução do sistema, o surgimento e expansão das grandes empresas multinacionais.

2.1.6. Teoria do capital humano

A Teoria do Capital Humano (TCH) é uma derivação do neoliberalismo e com a crise do modelo taylorista-fordista, ela ressurgiu, associada à redefinição das relações de trabalho na empresa e do papel do sistema educacional. Mas foi o renomado professor da Escola de Chicago Theodore Schultz (1902-1998), prémio Nobel de 1979, quem cunhou a expressão e expôs sua teoria na década de 1960.

Na tentativa de conceituar essa teoria, Silva (2002: 51) realça o seguinte:

A Teoria do Capital Humano apresenta-se sob duas perspectivas articuladas. Na primeira, a melhor capacitação do trabalhador aparece como factor de aumento de produtividade. (...) Na segunda perspectiva, a Teoria do Capital Humano destaca as estratégias individuais com relação aos meios e fins. Cada trabalhador aplicaria um cálculo custo-benefício no que diz respeito à constituição do seu “capital pessoal”, avaliando se o investimento e o esforço empregado na formação seriam compensados em termos de melhor remuneração pelo mercado. [...] é uma derivação da teoria económica neoclássica e, ao mesmo tempo, uma actualização do axioma liberal do indivíduo livre, soberano e racional.

Com base no ponto de vista do autor, percebe-se que enquanto uma derivação no neoliberalismo, a mesma estreita as relações entre trabalho e educação, uma vez que diz respeito ao investimento dos indivíduos em educação, treinamento, pesquisa e saúde, ou seja, investimento em capital humano e ao aumento de produtividade que estaria intimamente ligado à esse investimento.

O autor afirma que são duas situações distintas, e que é necessário primeiro que um país invista em capital humano para que depois haja o desenvolvimento económico, ou seja, a instrução e o progresso no conhecimento constituem importantes fontes de crescimento económico.

Segundo Schultz (1973: 55-57), as principais atribuições das instituições escolares seriam investir em pesquisa, descobrir e cultivar os talentos dos indivíduos, instrução para que os indivíduos saibam lidar com flutuações das oportunidades de emprego e preparar indivíduos para o magistério para o desenvolvimento económico e desenvolvimento do capital humano.

É importante ter em mente que a Teoria do Capital Humano encontra-se totalmente articulada ao modelo capitalista. Seu carácter de teoria formadora de pensamento foi formulado com o objectivo de legitimar as desigualdades e as relações de força do sistema capitalista, pois como já postulava Frigotto (1989: 41), expõe que:

O investimento no “factor humano” passa a significar um dos determinantes básicos para o aumento da produtividade e elemento de superação do atraso económico. Do ponto de vista macroeconómico, constitui-se no factor explicativo das diferenças individuais de produtividade e de renda e, conseqüentemente, de mobilidade social.

Por se tratar de um momento histórico diferente, uma vez que a teoria do capital humano, conforme é estudada, foi elaborada no interior da escola de Chicago por Schultz na década de 1960 e o documento em questão ter sido elaborado e publicado nos anos 1990, portanto, deve-se considerar tal distinção histórica. E no ano de 1995 há uma resignificação da teoria do capital humano devido à reestruturação do modo de produção capitalista, chamada por muitos estudiosos da matéria de “globalização”, ou seja, a expansão do capital ou a mundialização do capital.

Segundo o relatório do Banco Mundial, ele traz algumas considerações acerca das condições para o desenvolvimento económico dos países.

A melhoria das aptidões e da capacidade do trabalhador é essencial para o êxito económico numa economia global cada vez mais integrada e competitiva. Os investimentos em capital humano podem melhorar o padrão de vida familiar, expandindo as oportunidades, aumentando a produtividade, atraindo investimentos de capital e elevando a capacidade de auferir renda (BM, 1995: 42).

Dada as considerações do relatório do Banco Mundial, a escola bem como outras formas de capacitação e treinamentos, devem estar a serviço do mercado. Neste sentido, os sistemas educacionais devem desenvolver competências exigidas pelo mercado, o que garante ao indivíduo a sua empregabilidade. Mas as considerações do Banco Mundial, são contrariadas pelos postulados de Marx e Engels (1987: 94), dizendo que “as ideias dominantes de uma época sempre foram as ideias da classe dominante”.

Para a Teoria do Capital Humano, a educação tem influência determinante na renda do trabalhador. Ela melhora as habilidades e conseqüentemente a produtividade, o resultado pode ser observado no aumento de sua renda e cuja distribuição é sempre analisada e subordinada à diferentes conclusões. Por isso, actualmente os empregos exigem mais conhecimentos dos trabalhadores, e que os menos para se manterem empregados devem estar em um processo de aprendizado contínuo, a ascensão de classe e melhoria na renda revestem-se em um desafio permanente.

As empresas desempenham um papel de extrema importância no processo de aperfeiçoamento do capital humano. E, é através da Teoria do Capital Humano que surgem novos fundamentos para complementar e/ou facilitar o funcionamento do mercado de trabalho.

2.1.7. Capital humano e educação

Para muitos, a ideia da concepção do termo “capital humano” têm afirmado que a melhoria do bem-estar dos menos favorecidos não dependia da terra, das máquinas ou da energia, mas sim do conhecimento. Segundo tal concepção, considerar que todas as habilidades são inatas ou adquiridas, que podem ser aperfeiçoadas por meio de investimentos apropriados ao enriquecimento do capital intelectual.

Gomeiro (2001: 1), relata a importância do capital humano nas organizações da seguinte forma: “o capital humano, configurando-se como uma grande referência de sucesso no meio empresarial, é o que vai determinar o futuro da companhia”.

Além de proporcionar o bem-estar individual, tal concepção afirma que esse seria o caminho para o desenvolvimento das nações, principalmente investir em capital humano e tal investimento significa investir em saúde, educação, treinamento e pesquisa.

Segundo Becker (1964), capital humano é qualquer actividade que implique num curso no período corrente e que aumente a produtividade no futuro pode ser analisada dentro da estrutura da teoria do investimento. Ainda o mesmo autor, sustenta que os investimentos em capital humano são uma das maneiras mais efectiva de aumentar os níveis de renda dos pobres bem como de sua saúde.

A ideia aqui é que um trabalhador altamente qualificado pode usar mais bens de capital do que um trabalhador pouco qualificado. O nível de produção será mais elevado quanto maior for o nível de capital humano na economia de um país. Portanto, a qualificação é definida como o conjunto de bens intermediários que um indivíduo aprendeu a utilizar. A medida em que os indivíduos aprendem a utilizar mais bens de capital e novas tecnologias, a economia cresce a um ritmo acelerado sem precedentes.

Para Cattani (2002: 51), sustenta que:

(...) referências à ideia de que o aperfeiçoamento da força de trabalho eleva a eficiência do trabalho e do capital encontram-se nas obras de Adam Smith e de Marx.

Entretanto essa ideia foi, durante muito tempo, negada pelo pensamento dominante, seja ele na sua versão neoclássica ou keynesiana.

Os aumentos de produtividade eram explicados pela capacidade gerencial, pela intensificação do trabalho, pela eficiência da política económica, ou seja, mais frequentemente, pela incorporação do progresso técnico.

Para o pensamento neoclássico ortodoxo, na produção, nada se perde, nada se cria. A produção é a soma dos factores transformados, e o crescimento resulta do acréscimo de cada fator.

Com a visão bastante holística do autor, nota-se que é de suma importância a sociedade conscientizar-se do valor que o capital humano possui e unir-se com intuito de aperfeiçoá-lo e fazer com que o processo de desenvolvimento seja consistente e contínuo. Nesta perspectiva, é necessário que os países com força motriz estimule a qualificação tanto individual quanto colectiva, sendo que a qualificação e o aperfeiçoamento da população, advindos do investimento

em educação, elevariam a produtividade dos trabalhadores e os lucros dos capitalistas, impactando na economia como um todo.

Segundo Becker (2007), o investimento em educação contribui para o crescimento económico, melhora os rendimentos individuais e tem efeito positivo sobre a saúde e a formação das famílias. E, é importante que o governo tenha planos que estendam a educação a todos, e que esta educação seja de qualidade.

Mesmo sob diferentes propósitos para a grande maioria dos sábios e intelectuais, a educação sempre foi colocada como o alicerce para a formação do capital humano, do desenvolvimento socioeconómico das nações e um dos instrumentos bastante sofisticado para a solução concertada das diferenças sociais.

Segundo Drucker (2001), diz respeito à prioridade da instrução de alto nível, equipar os jovens para que possam actuar e sejam empregáveis. A educação numa sociedade de conhecimento deve ser de “conhecimento de processos” e a escola por sua vez é instituição social essencial neste processo. Para o autor, os indivíduos devem ser treinados para permanecer em contacto com o aprendizado, porque as áreas de conhecimento estão em constante mudança.

Muitos analistas da actualidade argumentam que investimentos isolados, como incentivos governamentais através de redução tributária e melhorias na infra-estrutura são insuficientes para combater a má distribuição de renda. Para tal, é imprescindível o aumento da produtividade e a redução dos custos de produção, claro que aumentarão os lucros, conseqüentemente os salários e o consumo.

Trata-se como capital humano o “montante adquirido em educação produtiva através do processo educacional” Schultz (1973).

Ainda o mesmo autor diz que as capacidades que contribuem para o desenvolvimento humano podem ser divididos em 5 categorias:

Investimentos em saúde, pois objectivam o aumento da expectativa de vida e vitalidade dos trabalhadores em suas funções;

Treinamento realizado no próprio emprego;
Educação formal, quer seja dos níveis primário e secundário, tanto quanto terciário;
Programas de estudos para adultos fora das empresas;
Migração de famílias e indivíduos, tendo em vista adequação às ofertas flutuantes de emprego.

Para isso, analisa-se de que forma comporta-se a educação na formação deste, que seria o capital responsável por mover os demais (mental, físico e natural), mediante a aquisição de conhecimentos e habilidades em geral, postos em uso nos processos produtivos. Por outra, ressalta a importância da educação como investimento e concede ênfase à questão educacional, no sentido de preparar o ser humano para enfrentar as mudanças e ajustamentos resultantes de desequilíbrios económicos aos quais se vê submetido.

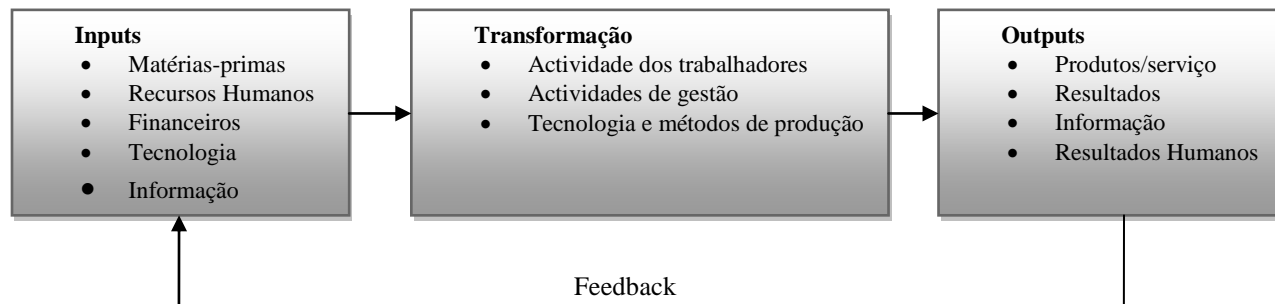
2.1.8. A sociedade humana e sua organização

A sociedade humana é formada por organizações de todos os tipos e tamanhos. A vida em sociedade é facilitada pelas actividades desenvolvidas por essas organizações nos mais diversos sectores de actuação. A prestação de serviços como: saúde, água, energia, segurança, alimentação, lazer, educação, atendem as necessidades humanas através das organizações. E os conceitos relativos à organização fazem alusão ao termo sistema. Sistema este formado por pessoas, recursos financeiros, recursos materiais actuando de forma conjunta e coordenada para o alcance de objectivos.

Segundo Chiavenato (2002), para que uma organização possa existir deve atender aos seguintes pré-requisitos: existirem pessoas aptas a se comunicarem; actuarem de forma conjunta; e, atingir um objectivo comum.

Porém, para que as organizações atinjam os objetivos definidos anteriormente é necessário a participação de todos os responsáveis, especialmente dos administradores capazes de satisfazerem às demandas internas concernentes ao tipo e porte de organizações por eles administradas. O desempenho do administrador está diretamente relacionado à eficiência e eficácia na formulação e alcance dos objetivos propostos para uma determinada organização.

Partindo do princípio de que as organizações existem para realizar os seus objectivos e alcance das metas, cuja consecução seria impossível através da acção de uma única pessoa. Nesta perspectiva, Santos (2008: 13), realça que “o processo de cumprimento daqueles objectivos pode ser assimilado a um processo (ou sistema) de transformação de inputs, ditos (recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, etc.) em outputs (bens e/ou serviços, informação, resultados, etc.), conforme esquema abaixo por ele proposto:



Por esta razão, as organizações devem procurar a todo tempo e custo, acompanhar o seu meio envolvente em constante mutação, procurando adaptar-se a este, no sentido de tirar partidos das oportunidades e ameaças que este lhes apresenta no quotidiano. É óbvio que o meio envolvente das organizações, entendidas como sistemas abertos, condiciona de certo modo o desenvolvimento da sua actividade, a consecução dos seus objectivos e muito mais em situações bastante arriscada, a sua própria sobrevivência.

Segundo, Crawford (1994: 44), a competitividade inerente à dinâmica capitalista reflecte-se, portanto, na teoria do capital humano, como: a única maneira para os trabalhadores na sociedade do conhecimento manterem suas aptidões, perícia, saber e actuarem efectivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afectará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores.

O resultado do investimento em capital humano, não pode ser observado desconexo com o investimento em capital físico, por isso, Silva (2006), salienta que não há outra forma de uma nação se desenvolver, se não mediante a acumulação conjunta de capital físico (poupança e investimento) e capital humano (educação e formação). Por conseguinte, reitera também, a ligação estreita entre o capital humano e o investimento em educação, estando estes ligados tanto no campo social quanto económico.

Nas últimas décadas o capital humano tem constituído uma prioridade política, económica e social para a generalidade das economias do mundo e, em particular, para as ditas “nações industrializadas”. Assim, o capital humano, mais especificamente as suas componentes educação e formação profissional (inicial e contínua) têm sido objecto de intensos e acesos debates praticamente em todas as nações do globo.

Neste sentido, as organizações estão se preocupando cada vez mais com o bem-estar de seus funcionários, proporcionando-os não apenas bons salários, mas vários outros benefícios, com realce a um bom ambiente de trabalho, bem como a intensificação dos programas de treinamentos voltados a aumentar o potencial de seus recursos humanos, tudo isto visando reduzir a rotatividade e a formação de empreendedores que possuam persistência, iniciativa, visão e gestão estratégica.

2.1.9. Planeamento estratégico

É óbvio que actualmente as organizações operam em ambientes muito fluidos, dinâmicos e, por vezes bastante hostis. Uma perspectiva estratégica pode ajudar a prever e a planear melhor e de forma consistente o futuro. E, para se obter através do exercício de planeamento, uma visão estratégica dentro das Instituições de Ensino Superior, no qual possam intervir de forma organizada e planeada, no processo de tomada de decisões acertadas e previsíveis a longo prazo.

Segundo Freire (1997), planeamento estratégico pode ser definido como processo sistemático, metódico e complementar de apoio, fomento, organização, estruturação e síntese da reflexão estratégica dos membros da organização.

O planeamento estratégico é uma ferramenta muito importante de gestão que auxilia, consideravelmente o gestor e/ou administrador educacional em seus processos decisórios na busca de resultados mais efectivos e competitivos para o desenvolvimento das instituições de ensino.

Mas olhando para o planeamento estratégico tradicional e as ferramentas de gerenciamento de projectos não se dedicaram suficientemente à gestão das mudanças precisas fora do âmbito de estrutura e processos. Essa é a razão pela qual tantos planos estratégicos fantásticos construídos ou elaborados ao longo dos tempos, somente existiram nos escritórios (gavetas) dos executivos das organizações, levando a ineficiência e ineficácia em muitas organizações.

Segundo Bateman (2006: 117), relata que “*o planeamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e actividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro*”. Enquanto que o planeamento consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis, actuando nos níveis: estratégias, táticas e operacionais.

Em um outro entendimento, ainda o mesmo autor acima citado (2006: 121) diz que o “planeamento estratégico é um conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objectivos e estratégias de longo prazo”.

Gonçalves (1986), por seu turno, planeamento estratégico, é algo que considera elemento fundamental da gestão estratégica, é um procedimento sistemático, analítico, racional e formal de suporte ao processo de gestão estratégica, e desenvolve-se através do próprio processo de planeamento formal da organização.

Um dos maiores desafios dos gestores educacionais, bem como suas instituições na actualidade é conceber e elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planeamento, principalmente adquirir a cultura estratégica, para tratar possíveis problemas e ter uma visão objectiva dos resultados esperados.

Neste sentido, o planeamento estratégico é mais do que assegurar que uma organização se mantém financeiramente sã e seja capaz de conservar as suas reservas, isto é, projectar onde a organização pretende chegar num período de cinco ou dez anos. É um processo de planeamento sistemático envolvendo uma série de passos que identificam o estado actual da organização,

tendo em conta a reflexão, análise, formulação, implementação e controlo-feedback da estratégia.

É neste sentido que Bryson (1995), propõe um modelo de planeamento estratégico, no qual considera fundamental em sua análise identificar conceitos determinantes ao planeamento como: a filosofia institucional; as atribuições institucionais; a missão e valores institucionais; análise dos ambientes; o pensar estrategicamente; a implantação do planeamento e sua retro-alimentação.

Um planeamento estratégico bem feito auxilia a organização a criar e a manter uma visão a longo prazo daquilo que realmente quer ser, fornecendo um quadro de programas que ajudem a organização a servir e/ou atender melhor as necessidades das partes interessadas, além de identificar que mudanças poderão ser necessárias a organização consolidar-se e ganhar prestígio de forma eficaz no futuro.

Segundo Santos (2008: 341), o plano estratégico é o documento formal e completo que, sintetizando a reflexão estratégica dos membros da organização, define com clareza: onde a organização vai actuar (estratégia), qual a sua missão, quais os seus objectivos, e como se propõe atingi-los (táctica).

Para Freire (1997), trata-se do documento que, baseado na reflexão estratégica dos membros da organização, “sintetiza e integra a sua actuação futura e é estruturado de acordo com as três componentes da reflexão estratégica”, nomeadamente: i) análise estratégica, ii) formulação da estratégia e iii) organização e implementação da estratégia.

De uma forma geral, todos os planos estratégicos procuram evidenciar, de forma sintética, as principais conclusões da análise do meio envolvente, a estratégia definida para a organização e a forma como esta se propõe executá-lo no terreno competitivo.

2.2. Literatura Empírica

2.2.1. Contexto do ensino superior em Angola

Angola, é um dos países do continente Africano, situado na Região da África Austral, com uma superfície de 1.246.700 Km² e faz fronteira a Norte com as Repúblicas do Congo Brazzaville e Democrático, a Este com a República da Zâmbia, a Sul com a República da Namíbia e a Oeste com o Oceano Atlântico. Angola foi uma colónia Portuguesa de 1482 a 1975 e vivenciou durante décadas o surgimento de vários fenómenos além da pesada cultura tradicional tipicamente africana que directa ou indirectamente impediram a sua rápida afirmação no contexto das nações quanto ao ensino superior na componente da gestão estratégica.

Com a proclamação da independência em 1975, posteriormente à paz definitiva de 2002 e, com maior incidência nos últimos doses anos, o capital humano, mais precisamente, as suas componentes (educação e formação), foi elevado ao estatuto de prioridade social e político-económica. E, como muitos outros países, opções políticas erradas tiveram também uma parte de instabilidade e ao mesmo tempo de responsabilidade no contexto do desenvolvimento do ensino superior, principalmente da gestão estratégica do capital humano nacional.

Caminhando com maior firmeza para alcançar a sustentabilidade do sistema e do desenvolvimento institucional, desde o ano 2009, criaram-se um número significativo de instituições do ensino superior públicas em todo o país como resultado da aprovação do Decreto Presidencial N.º 07/09, de 12 de Maio, que estabelece a reorganização da rede de IES, a criação de novas instituições e o redimensionamento da Universidade Agostinho Neto (UAN). Contribuiu com esse processo também a aprovação pelo executivo do decreto presidencial N.º 5/09, de 7 de Abril, que cria as sete regiões académicas em todo o País.

Para o Eng.º José Eduardo dos Santos, Presidente da República de Angola (2012: 2):

“Nos últimos dez anos Angola atingiu os lugares cimeiros da África subsahariana em termos de estabelecimentos do ensino superior, médio e de base. Existem hoje em Angola 17 universidades e 44 institutos superiores. Só nos últimos três anos investimentos o equivalente a mais de 480 milhões de dólares em 53 novas instituições para o ensino secundário e técnico-profissional. Começamos por investir para aumentar a quantidade e agora impõe-se que haja mais investimentos para melhorar a qualidade do ensino que é prestado nas nossas escolas e universidades”.

De acordo com o Presidente da República de Angola, Eng.º José Eduardo dos Santos, a quando do discurso na Cerimónia de Posse de Investidura, se deseja apontar a posição e a visão do Estado Angolano, como indicativo de que, o desenvolvimento de políticas públicas para a educação, de forma geral e do ensino superior em particular, bem como da implementação das reformas necessárias, fazem parte das prioridades e do interesse político do país.

No domínio da concepção de uma instituição do ensino superior e por causa da “concepção errada e diante da elevada procura de estudos superiores, são, por vezes, apresentadas respostas precipitadas, ilusórias e inadequadas de abertura de novos cursos e de novas instituições de ensino a garantia de serviços de qualidade” (SEES, 2005: 4).

Neste âmbito, a gestão do subsistema do ensino superior, é imperativo adequar a legislação que sustenta a gestão do subsistema do ensino superior, regulamentando os diplomas existentes e produzindo outros novos que favoreçam a melhoria da gestão do subsistema, para que o conceito de autonomia e de gestão estratégica do capital humano nacional no desenvolvimento institucional não sejam mal interpretados e não só, o corpo docente em serviço nas instituições de ensino superior, a maioria pertence às instituições públicas e prestam serviços nas privadas e muitos deles nem possuem perfil adequado em termos de preparação pedagógica.

No domínio do financiamento das instituições do ensino superior, é importante que:

O relatório de contas que é prestado aos órgãos específicos, como Ministério das Finanças, Conselho de Sócios, etc., pelas instituições públicas, público-privadas e as privadas, seja do conhecimento do órgão de tutela. Importa realçar que o Ensino Superior angolano é já conhecido como um “mercado lucrativo”, na opinião de muitos autores do Subsistema e a ver pelas ofertas de serviços provenientes do exterior do País, fora do controlo da tutela e do estado em geral” (SEES, 2005: 12).

No que tange aos currículos em vigor nas instituições do ensino superior, porquanto a maioria das instituições não faz o cumprimento obrigatório do currículo aprovado, fazendo mudanças sem a requerida homologação do órgão de tutela. Outras instituições, ainda que alegadamente constituídas implementam novos cursos e expandem a sua acção, aumentando a oferta de vagas e turmas sustentadas por uma fraca gestão estratégica do capital humano no sentido de se melhorar

o perfil do corpo discente, cuidando dos critérios do seu ingresso como dos serviços de enquadramento académico e de apoio social por forma a promover, a excelência a cultura profissional e académica.

Outro aspecto a ressaltar é o efeito de fuga de cérebros motivado pela opção de envio maciço de estudantes bolseiros para a formação no exterior, muitos destes, principalmente os que foram para os países da Europa e da América, como no caso do Brasil, acabaram por não voltar ao país depois de conclusão da sua formação académica e profissional.

De acordo com um estudo do Banco Mundial (2006: 176), entre os países africanos que registaram taxas de fuga de cérebros superiores a 50%, se encontra a Guiné-Bissau com uma taxa de 70,3%, seguida de Cabo Verde com 67,5%, Gâmbia 63,3%, Ilhas Maurícias 56,2%, Seychelles 55,9%, Serra Leoa 52,5% e São Tomé e Príncipe 51,1% sendo que, Angola aparece com uma taxa de 33%.

Com base nos dados percentuais apresentados pelo Banco Mundial e que Angola aparece com uma taxa razoável, comparando com os restantes países, a fuga de cérebros não deixa de apresentar uma preocupação, visto que o seu impacto no desenvolvimento sobretudo, quando se tem presente a exiguidade de quadros altamente qualificados, nomeadamente ao nível de licenciados, mestres e doutores, focados para as áreas de ciências e engenharias que são o factor decisivo de qualquer projecto de desenvolvimento socioeconómico de um país.

Para Castles (2005: 30), na sua abordagem acerca das migrações, diz que:

“As migrações envolvem a transferência do mais valioso recurso económico “capital humano”, de um país pobre para um país rico, processo que só é rentável para o país de emigração no caso de os ganhos em termos de capital humano “aumento de qualificações e de produtividade”, conseguidos no estrangeiro, poderem ser utilizados aquando do regresso, e se os rendimentos transferidos do país de imigração para o de emigração forem superiores aos custos de criação do imigrante”.

De salientar que para os quadros emigrantes angolanos, Portugal, Cuba, Rússia, França, Inglaterra, Holanda, África do Sul, Namíbia, constituíram palco preferencial de acolhimento.

Mas de qualquer das circunstâncias, estas saídas sempre representam uma perda para o país, principalmente para o desenvolvimento do seu capital humano.

A par disso, a gestão estratégica aplicada à atracção e retenção do capital humano (quadros nacionais altamente qualificados) não é ainda objecto de atenção por parte dos vários líderes políticos e actores sociais que integram a sociedade angolana. Um dos factores previamente identificados, é a falta de base de dados estatísticos acerca desta problemática, ocorrendo o mesmo em relação à emigração internacional, o que torna difícil e dedutivamente exploratória qualquer análise em termos da gestão estratégica no desenvolvimento do capital humano.

2.2.2. Avaliação institucional das instituições do ensino superior

A avaliação institucional é um processo inserido nas instituições públicas ou privadas, com a finalidade de avaliar as mesmas visando uma reflexão colectiva que possibilite uma gestão participativa e comprometida com a transformação social, levando os autores e actores do processo educativo a unir esforços no sentido da efectivação da melhoria da qualidade de ensino no país.

Segundo Fernandes (2007: 15), existe certo tabu em relação à avaliação institucional: é um assunto que muitos temem, alguns consideram difícil, outros acham que é politicamente proibido. Estas relações dificultam a construção de um processo avaliativo confiável, voltado para a qualidade do ensino, a recuperação da dignidade profissional do educador e a autonomia da escola e/ou da instituição de ensino.

Entende-se por avaliação institucional, o processo sistemático de busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da instituição. Explicitar seus objectivos e finalidades, seus princípios e características, assim como suas modalidades, permite compreender, passo a passo, como e por que a avaliação pode, em verdade, constituir-se em uma estratégia institucionalizada para construir uma relação efectiva com a realidade social calcada no compromisso com a construção e a transformação social.

Neste sentido, a avaliação institucional das instituições de ensino superior, busca torna-se um instrumento para o aprimoramento da gestão pedagógica e administrativa, tanto das instituições que se destina à avaliação de políticas e projectos concebidos e implementados, quanto dos sistemas educacionais, que se destina à avaliação de currículos e aprendizagem, com vista à melhoria da qualidade de ensino superior no país.

Segundo Day (2001: 150), os sistemas de avaliação são importantes para promover o desenvolvimento das instituições educativas, encontrando-se implícitos os aspectos relacionados com os currículos, as necessidades dos alunos, bem como as exigências políticas quanto ao processo de formalização dos cidadãos. Por isso, faz sentido que sejam as IES a definir as regras do jogo com que realizarão a avaliação interna.

A avaliação institucional tem importante papel na identificação dos factores que interferem favoravelmente ou negativamente na qualidade do desempenho das IES, oferecendo subsídios bastante claros para a tomada de decisão, isto é, para a formulação de acções pedagógicas e administrativas que tentam essa finalidade. Por outra, a avaliação institucional é uma das maneiras de possibilitar, aos diferentes actores académicos, uma reflexão fundamental acerca da função social do ensino superior, bem como de patamares básicos de qualidade, reflectindo e antecipando novas funções e identidades das IES na sociedade contemporânea.

De acordo com Santos (2002), no campo da avaliação institucional também se podem encontrar características que têm a ver com as questões de autonomia das universidades, sendo a titularidade da avaliação a que mais afronta a autonomia das universidades públicas que são financiadas pelo Estado, o que leva as universidades a confrontarem-se com a pressão para se deixarem avaliar, ao mesmo tempo que se acumulam condições para que lhe escape a titularidade da avaliação.

Qualquer processo de avaliação, que se pretende comprometido com a aprendizagem, é contínuo e sistemático, gerando permanente aperfeiçoamento, reflexão e redefinição dos objectivos e das prioridades científicas e sociais da instituição académica. Seu papel é prestar-se como auxiliar na

identificação e formulação de políticas ou acções institucionais que suscite um impacto positivo na sociedade onde está inserida.

Segundo Sobrinho (1998), o interesse pela avaliação institucional não se deve somente a seu potencial de transformação qualitativa, melhoramento pedagógico e eficácia de gestão, mas também em função das exigências de regulação e de controle do ensino superior pelo Estado e em particular, pelo órgão de tutela (MESCT).

Neste sentido, um processo contínuo de avaliação interna pode proporcionar à instituição a construção de conhecimentos sobre si e, desse modo, a identificação tanto de seus pontos fracos, como seus pontos fortes, bem como das suas possibilidades. Assim, a avaliação interna pode ser um processo contínuo de alimentação de análises, reflexões e acções, que subsidiarão a comunidade académica na demanda de actualização do Projecto de Ensino Institucional que, ao ser inserido no contexto político e social actual, vive a exigência de actualização e adequação às diferentes necessidades das IES, objectivando, em última instância, o cumprimento de suas finalidades científicas e sociais.

E quanto aos processos de avaliações institucionais externas propõem processos de análises, oferecem subsídios, fazem recomendações, discutem critérios e estratégias de políticas de avaliações do ensino superior, mas por si só não são capazes de promover processos avaliativos internos de aderência à cultura institucional. Deste modo e tal efectividade apenas é conseguida quando o processo de avaliação interna envolve a comunidade ao seu entorno e permite, aos diferentes actores, reflexões acerca da função social do ensino superior, enquanto universo valorativo que possibilite a formação ética e política, além do desenvolvimento de habilidades científicas e técnicas indispensáveis à formação profissional.

Em síntese, a avaliação institucional contextualizada, entendida como exigência para a renovação constante do fazer universitário no sentido de garantir padrões de qualidade, deve constituir-se em uma prática permanente na instituição, condição esta imprescindível para a manutenção do seu nível de qualificação e alcance de um grau de transparência que lhe assegure a credibilidade da sociedade.

2.2.3. Autonomia das instituições de ensino superior

No contexto das Instituições de Ensino Superior em Angola, o próprio Estado assume o papel fundamental na gestão global do subsistema do ensino superior, logo vislumbra-se uma tendência para a configuração de um panorama idêntico na avaliação institucional. Essas características podem ser encontradas em vários normativos, nos quais se atribui ao órgão de tutela competências como por exemplo, definir critérios gerais de avaliação do desempenho das instituições, criar mecanismos apropriados que assegurem a avaliação externa da qualidade dos serviços prestados; apreciar e avaliar o mérito da actividade e desempenho das instituições de ensino superior.

Neto (2008: 59), diz que a existência da Universidade Agostinho Neto, como única Instituição de Ensino Superior em Angola, marcou até ao ano de 1992 uma situação de absoluto monopólio estatal no subsistema do ensino superior nacional, o qual “[...] deixou de vigorar em 1992, com a autorização para a criação da Universidade Católica de Angola”.

Neste sentido e tendo sido accionados mecanismos de liberalização e de privatização de estabelecimentos de ensino superior, cria-se um quadro próprio para a adopção de sistemas de administração que conferem maior autonomia às universidades. No entanto, o Estado não deixou de exercer o controlo das mesmas, na medida em que estas devem submeter-se a um conjunto de princípios e normas gerais que regulam a sua acreditação, funcionamento e avaliação permanente.

A UAN, em conformidade com o estabelecido no Estatuto Orgânico do Ministério da Educação (Decreto-Lei n.º 9/87, de 30 de Maio), foi uma estrutura dependente dessa entidade, tendo sido dirigida por um Reitor, coadjuvado por dois vice-reitores nomeados pelo Titular do Poder Executivo, Sua Excelência José Eduardo dos Santos, Presidente da República de Angola. Essa instituição assumia um duplo papel, isto é, como entidade da Administração Central do Estado na concepção e planeamento das acções relacionadas com o subsistema e como instituição universitária a todos os moldes de ensino, com destaque para a investigação e produção de conhecimentos científicos.

Nascimento (2005: 9), por seu turno, diz que “a gestão do Ensino Superior confundia-se, justamente com a gestão feita na própria Universidade Agostinho Neto”, o que deu azo a que fossem adoptadas medidas que visaram reverter o quadro, ou seja, a recuperação por parte da tutela das competências até então exercidas pela UAN ao longo dos anos da sua hegemonia absoluta.

De acordo com Silva (2009), a duplicidade de papéis desempenhada pela UAN, ocorreu num contexto caracterizado por crises institucionais, entre as quais a insuficiência capacidade do Estado para acompanhar o rápido desenvolvimento do ensino superior, o que constitui terreno favorável para que a Universidade Agostinho Neto definisse as suas próprias políticas e orientações programáticas.

Neste contexto, esforços foram empreendidos no sentido de reverter a situação do mais rápido possível, ou seja, conferir capacidade institucional ao órgão de tutela, entre os quais a criação da Direcção para o Ensino Superior, como estrutura integrada no Ministério da Educação, mais tarde transformada em Vice-Ministro para o Ensino Superior já nos finais de Janeiro de 2005, derivando desta a Secretaria de Estado para o Ensino Superior (SEES).

Em 2007, como um órgão específico do Governo, com competências próprias, encarregue da gestão das políticas e acompanhamento do ensino superior (Decreto n.º 6/07, de 5 de Abril). Em Fevereiro de 2010, no âmbito da nova Constituição da República, foi criado o Ministério do Ensino Superior e da Ciência e Tecnologia (MESCT), fruto da fusão da SEES e do Ministério da Ciência e Tecnologia. O ensino superior passa a ser encarado como um subsector integrado num Departamento Ministerial.

Dada a importância da avaliação institucional para o subsistema do ensino superior em Angola, convém assinalar o exposto pela Sua Excelência, José Eduardo dos Santos, Presidente da República, no acto de posse do passado Governo dizendo:

[...] Devemos fazer uma avaliação da execução dos programas de reforma do sistema educativo e do sistema de ensino superior, para detectar as insuficiências e corrigir-lhas e definir os instrumentos para a materialização das orientações emanadas do programa de governação aprovado pelos eleitores, com vista a melhorar a qualidade do ensino,

as condições de trabalho dos docentes e a gestão dos estabelecimentos de ensino em todos os níveis (03 de Outubro de 2009).

É de salientar que essas mudanças estruturais decorrem do esforço governamental realizado no sentido de um aproveitamento mais racional e eficaz dos recursos humanos e financiamentos afectos a este sector tão importante no desenvolvimento do capital humano nacional, sendo evidente uma preocupação mais acentuada em relação ao desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino superior no país. Para o efeito, a lógica de intervenção e reestruturação atinge também, de forma mais directa as IES, no sentido de reorganizar e expandir a rede de IES a partir da criação de regiões académicas e do esforço da base jurídica como um dos eixos fundamentais para a melhoria da gestão deste subsistema de ensino.

Durante este processo, regista-se uma tendência acentuada do Estado marcar a sua presença e, conseqüentemente, uma intervenção mais directa na gestão do ensino superior, sendo que as IES (universidades, academias, institutos e escolas superiores) sujeitam-se à orientação, supervisão e fiscalização do Estado, através do órgão de tutela (MESCT). Do mesmo modo, às universidades são concedida autonomia, em termos teóricos os aspectos no domínio pedagógico, cultural, disciplinar, científico, administrativo e financeiro), bem como a liberdade académica, isto é, condições para que possam definir e concretizar os seus próprios projectos políticos pedagógicos em consonância com as demandas sociais.

Mas nestes termos, o papel orientador do Estado e o princípio da autonomia das IES entram em conflito, dado que, por um lado, o Estado reclama o controlo daquelas e, por outro, estas exigem a todo custo a autonomia institucional. Nestas disputas, algumas IES têm resistido a orientações da tutela a pretexto da salvaguarda da sua autonomia, mas no caso da Universidade Agostinho Neto, a própria Reitoria sofre igualmente os efeitos da restrição ao exercício da autonomia que se aplica também nas suas unidades orgânicas (SEES, 2005: 9).

Para Sobrinho (2008: 31) dando ênfase a autonomia universitária no sentido de salvaguardar o seu interesse, afirma:

Sem autonomia para criticar e para produzir conhecimentos e práticas, a Universidade não consegue construir uma imagem razoavelmente unitária de si e da sociedade e, portanto, só oferece respostas

fragmentadas e imediatistas. É a autonomia e seu exercício competente e criativo que confere à Universidade a possibilidade de se construir como instituição.

Todas as mudanças efectuadas no subsistema do ensino superior, traduzem sobretudo o esforço governamental de reorganização e expansão da rede de IES e de reforço da base jurídica para a melhoria da gestão do respectivo subsistema. Assim, as Instituições de Ensino Superior estão sujeitas à orientação, supervisão e fiscalização do Estado, através do órgão de tutela (Ministério do Ensino Superior e da Ciência e Tecnologia), sendo-lhes concedida relativa autonomia.

Neste contexto, a avaliação institucional é uma medida que visa assegurar a observância de padrões elevados de qualidade do ensino, da investigação e da extensão universitária atribuída ao órgão de tutela. Neste âmbito, está estabelecido que a avaliação das Instituições de Ensino Superior se estrutura em avaliação interna e externa (Decreto presidencial nº 90/09), sendo a primeira da responsabilidade das IES, com carácter obrigatório e permanente.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA E TÉCNICA DE PESQUISA

O termo metodologia tanto pode ser entendido como o estudo dos métodos ou como um determinado procedimento para se executar algo. Ou seja, é o método e técnica utilizado para acontecer à colecta de dados de acordo com as razões e o tipo de pesquisa.

Para Barros (1986: 01) metodologia:

“consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não ao nível das implicações de suas utilizações. A metodologia, num nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação”.

Neste sentido, o emprego do termo metodologia em dois momentos e acepções: um epistemológico (teórico) relacionado ao estudo dos métodos e outro (prático), relacionado às técnicas de colecta e tratamento de informações e/ou dados. No tocante as razões da presente pesquisa, são da ordem prática (aplicadas). Quanto aos objectivos, ela é de natureza exploratória da qual foi possível proporcionar maior familiaridade com o problema em causa, como afirma Gil (2002), uma pesquisa tendo em vista seus objectivos, pode ser classificada por pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

Quanto aos procedimentos técnicos, optamos por estudo de campo onde procuramos aprofundar a realidade do funcionamento da Escola Superior Politécnica de Menongue, com suporte essencial das entrevistas e questionários realizadas com o nosso grupo-alvo (gestores, funcionários, docentes e discentes).

3.1. Métodos de abordagem

De acordo com Galliano (1986), todas as acepções da palavra “método” registadas nos dicionários estão ligadas à origem grega, isto é, *methodos* - que significa caminho para chegar a um determinado fim.

Goldenberg (1997), define o método como a observação sistemática dos fenómenos da realidade através de uma sucessão de passo, orientados por conhecimentos teóricos, buscando explicar a causa desses fenómenos, suas correlações e aspectos não-revelados.

Segundo Lakatos e Marconi (1995: 106), “os métodos podem ser subdivididos em métodos de abordagem e em métodos de procedimentos”. Portanto, a característica essencial do método científico é a investigação organizada, o controlo rigoroso das observações e a utilização de conhecimentos teóricos já construídos. E, tomando em consideração os conceitos formulados acima, especialmente por Galliano e Goldenberg, definimos métodos de abordagens como: método bibliográfico, documental, estatístico, histórico-comparativo, hipotético-dedutivo e observação directa.

3.1.1. Método bibliográfico

Para melhor fundamento do tema da nossa pesquisa, abordamos conceitos das palavras-chave: gestão estratégica, capital intelectual, desenvolvimento, instituição, com recurso em mais obras que discutem assuntos relacionados com o tema em estudo tais como, relatórios do Ministério da Educação, Secretaria de Estado para o Ensino Superior, inclusive da área reguladora, isto é, o Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia.

3.1.2. Método documental

Segundo Lakatos (1999: 64), a característica da pesquisa documental e a fonte de colecta de dados abrange todas as bibliografias tornadas públicas em relação ao tema em estudo, desde a publicação avulsa, boletins, jornais, revistas, teses e materiais cartográficos e meios de comunicação.

Com base neste método, fez-se o levantamento de fontes que abordam o tema em estudo, tendo sido possível através de leituras de reconhecimento, de carácter exploratória, selectiva e reflexiva para além da leitura interpretativa, e também consistiu na leitura de livros, artigos publicados versando assuntos relacionados com o tema em geral inclusive da própria Escola Superior Politécnica de Menongue, na gestão do capital humano nacional em particular.

3.1.3. Método estatístico

Marconi e Lakatos (2003: 108), método estatístico significa redução de fenómenos sociológicos, políticos, económicos, etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenómenos entre si, e obter generalizações sobre a sua natureza, ocorrência ou significado.

Com este método, constituiu-se na quantificação de dados que foram recolhidos através dos das entrevistas e questionários no tocante a fraca gestão do capital humano na Escola Superior Politécnica de Menongue, e na apresentação de quadros em números de docentes nacionais e estrangeiros.

3.1.4. Método histórico-comparativo

Segundo Marconi e Lakatos (1996: 107), método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstractos e gerais. Constitui uma verdadeira experimentação indirecta. Este método foi usado na comparação de grupos no presente, passado ou entre os existentes e os do passado. Por conseguinte, a pesquisa serviu-se do mesmo para saber os acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar sua influência na sociedade de hoje e posteriormente comparar os estudos sobre as formas de gestão do capital humano na Escola Superior Politécnica Menongue.

3.1.5. Método hipotético-dedutivo

Lakatos (1999), salienta que tantos métodos quanto técnicas de pesquisa devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas, ao tipo de informações com que se vai entrar em contacto. Com este método, é possível perceber uma lacuna nos conhecimentos, formula-se uma hipótese e, pelo processo dedutivo, testa a predição da ocorrência de fenómenos.

3.1.6. Método de observação directa

Este método consistiu em colecta de dados dos quais conseguimos informações de determinadas aspectos da realidade vivida, de forma a analisar todos os aspectos que foram estudadas. Por isso, tivemos que viver a realidade do funcionamento normal da Escola Superior Politécnica de Menongue e, a partir da mesma escola permitiu a realização de trabalho de campo, isto é,

aplicando entrevistas e questionários aos gestores, docentes, pessoal administrativo e estudantes da referida instituição do ensino superior público.

3.2. Técnicas de Pesquisa

3.2.1. Questionário

Para a recolha de informações precisas, com vista a evitar deturpações posteriores, optamos por fazer uma ficha de perguntas que foram respondidas pela direcção da escola, funcionários administrativos, docentes e discentes, a fim de nos enquadrarmos melhor na questão em causa, e que depois de ter-se inteirado e recolhido as respostas, apresentamos em seguida sob forma de quadros.

3.2.2. Entrevista

É uma técnica não muito formal e que também utilizamos, com questões claras, objectivas e abertas cujo o teor centrou-se em saber as razões da fraca gestão estratégica do capital humano no desenvolvimento institucional, uma vez que a Escola Superior Politécnica de Menongue funciona desde do ano 2009, onde fez-se uma análise minuciosa seguida da descrição das informações recolhidas, a que se chegou algumas premissas.

No que diz respeito a população em estudo, o presente trabalho abrangiu em primeiro lugar os membros da direcção da Escola Superior Politécnica de Menongue (director da escola, directores-adjuntos para área académica e científica, bem como os responsáveis de diferentes departamentos da mesma, inclusive docentes que leccionam ou orientam os vários cursos, assim como estudantes totalizando 972 elementos.

Processo de amostragem

Para a efectivação deste processo, seleccionamos da população em estudo, 154 elementos que constituem o nosso grupo-alvo, através do método de estratificação, que nos permitiu dividir a população em 4 estratos de acordo com os critérios de selecção abaixo:

- Estudantes do 1º, 2º, 3º e 4º ano dos cursos de Biologia, Enfermagem, Gestão de Turismo, Informática de Gestão Empresarial e Matemática;

- Docentes que dão ou orientam as cadeiras (disciplinas) dos respectivos cursos;
- Funcionários administrativos;
- Membros da direcção da escola.

Tamanho da amostra

Para o tamanho da amostra, achamos conveniente trabalhar com a formula de IMANE e, a partir dela obtivemos os seguintes resultados:

❖ N – Número de população igual a 891 estudantes

n - tamanho de amostra?

e^2 - erro amostral tolerável à 0,1=90% da veracidade da pesquisa.

$$n = \frac{N}{1+N (e)^2}$$

$$n = \frac{891}{1 + 891 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{891}{9,91}$$

$$n = 89,90$$

$$n = 90$$

❖ N – Número de população igual a 50 docentes

n - tamanho de amostra?

e^2 - erro amostral tolerável à 0,1=90% da veracidade da pesquisa.

$$n = \frac{N}{1+N (e)^2}$$

$$n = \frac{50}{1 + 50 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{50}{1,5}$$

$$n = 33,33$$

$$n = 33$$

Neste sentido, o nosso tamanho da amostra foi de 90 estudantes que corresponde a (58%) por cento, este dividido por 4 temos 22 estudantes por cada ano (1º, 2º, 3º e 4º) sujeitos a entrevista-questionário estruturado. Para os docentes, foi o mesmo e o respectivo tamanho da amostra foi de 33 docentes que corresponde a (22%) por cento, este dividido por 5 temos 6 docentes por cada curso (Biologia, Enfermagem, Gestão de Turismo, Informática de Gestão Empresarial e Matemática) sujeitos a entrevista-questionário estruturado. E, quanto aos funcionários administrativos, trabalhamos com 28 que corresponde a (18%) por cento e 3 directores que corresponde a (2%) por cento, totalizando 154 elementos que corresponde a (100%) por cento, por ser um tamanho inferior, queira dos funcionários, queira dos directores, a sua amostra não foi calculada. Por conseguinte, o quadro abaixo apresenta o universo dos elementos anteriormente mencionados.

Tabela 1: Universo de directores, funcionários, docentes e estudantes do 1º ao 4º ano de escolaridade.

Nome da instituição superior de ensino	Directores		Funcionários		Docentes		Discentes	
Entrevista-questionário								
Escola Superior Politécnica de Menongue (ESPM)	H	3	H	23	H	21	H	49
	M	0	M	5	M	12	M	38
	Total	3	Total	28	Total	33	Total	90
	%	2%	%	18%	%	22%	%	58%
Total Geral								154
								100%

Fonte: Autor, 2014

Obs.: “Tendo em conta o ambiente de trabalho constatado no terreno em relação a colecta de dados, tivemos que trabalhar apenas com 73 do total de 154 elementos anteriormente previstos, que corresponde a (47%), isto é, 3 membros da direcção da escola, que corresponde a (4%) por cento; 17 funcionários administrativos, que corresponde a (23%) por cento; 19 docentes, que corresponde a (26%) por cento; e, 34 estudantes, que corresponde a (47%) por cento”.

No que toca aos métodos de colecta de dados, usamos ambos os métodos, isto é, o primário e o secundário. No método primário em vista o ambiente escolar constatado no terreno, obrigou-nos

a juntar as duas técnicas de colecta de dados num único instrumento, isto é, entrevista-questionário ao mesmo tempo como se vê nos anexos. E no método secundário, obtivemos diários da república de Angola dos quais consta o estatuto orgânico do Ministério do Ensino Superior, da Universidade Mandume Ya Ndemufayo (Cronograma da Escola Superior Politécnica de Menongue), assim como de outros dados adicionais da área administrativa, gestão académica e científica.

O processo da entrevista-questionário foi desencadeado na base de critérios de selecção das partes envolvidas (d direcção da escola, funcionários, docentes e estudantes), onde trabalhamos com cada uma delas e que levou uma a duas semanas de actividades, inclusive a realização de encontros com alguns dos participantes possibilitando a constatação directa da realidade ou do funcionamento da Escola Superior Politécnica de Menongue desde da sua implantação em 2009.

CAPÍTULO IV: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

É óbvio que a pesquisa, entendida como a actividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade, vincula pensamento e acção. Minayo (1994: 17) considera que “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”. Assim, a pesquisa se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular.

Segundo Gil (1999: 168):

“A análise tem como objectivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objectivo a procura do sentido mais amplo das respostas, que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

A análise de dados é o processo de formação de sentidos além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que a pesquisa constatou na realidade, isto é, o processo de formação de significado. Por conseguinte, a análise dos dados é um processo complexo que envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstractos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação. Estes significados, por sua vez constituem a constatação de um estudo como o caso do presente estudo.

O presente capítulo de análise e interpretação dos dados começa com um breve-historial da Escola Superior Politécnica de Menongue, seguida da actual estrutura organizacional. Por conseguinte, apresenta e discute os dados obtidos no terreno sobre o corpo docente, nível de formação dos docentes e directores, o número de estudantes matriculados, a gestão dos assuntos administrativo-financeiras, dos aspectos que influenciam na fraca atracção e retenção dos quadros nacionais, do desempenho profissional dos docentes, da qualidade de vida dos funcionários no trabalho, assim como do nível de satisfação dos estudantes face a qualidade de ensino da Escola Superior Politécnica de Menongue, recorrendo a análise do conteúdo e ao método estatístico e, verificou-se que a fraca gestão estratégica dos quadros nacionais não contribuiu significativamente para a qualidade de ensino superior.

4.1. Breve-historial da Escola Superior Politécnica de Menongue

A Escola Superior Politécnica de Menongue (ESPM), afecta à 6ª Região Académica da Universidade Mandume Ya Ndemufayo, após a sua implantação em 2009, arrancou com 60 estudantes e 5 docentes estrangeiros (cubanos) assegurando o único curso de Biologia na altura a partir das 9 salas de aula. De 2009 a 2012, a instituição contou com 12 salas de aula, 1.120 estudantes matriculados nos cursos de Biologia, Enfermagem e Matemática nos três turnos (matinal, vespertino e nocturno).

No que diz respeito aos docentes, os três cursos eram ministrados por 34 docentes dos quais 33 estrangeiros (cubanos) e 1 nacional (angolano). Por conseguinte, a direcção da escola teve que adoptar estratégia de acompanhamento dos estudantes mais destacados para serem monitores de algumas cadeiras ou disciplinas como forma de minimizar a carência de docentes queira nacionais, queira estrangeiros.

Esta estratégia começou a concretizar-se mais no 4º ano seguido de análise consensual das fichas académicas dos estudantes, principalmente para aqueles que apresentarem médias iguais ou superiores a 14 valores de aproveitamento académico são admitidos no escalão de professores estagiários e/ou assistentes.

Mas a partir do ano de 2013 a 2014, a Escola Superior Politécnica de Menongue começou a registar sinais de melhorias significativas que estão a permitir imprimir dinamismo no sentido de garantir a formação académica e profissional de qualidade apesar de enormes desafios que a mesma ainda enfrenta em termos da gestão estratégica do capital humano nacional com destaque ao corpo docente nacional (professores angolanos), conforme a actual estrutura organizacional da Escola Superior Politécnica de Menongue no quadro n.º 1 abaixo:

Tabela n.º 2: Estrutura organizacional da Escola Superior Politécnica de Menongue

Recursos Humanos				
Gestores e/ou Administradores		Docentes		Outros Funcionários
3		50		28
Estudantes				
891				
Infra-Estruturas				
Salas de aula	Biblioteca	Laboratórios	TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação	
			Sala de Informática	
			Base de Dados	Internet
21	1	4	1	
Anfiteatro	Cantina Escolar	Sala de Professores		Campo Polidesportivo
1	1	1		1
Cursos e/ou Especializações				
Biologia	Enfermagem	Gestão de Turismo	Informática de Gestão Empresarial	Matemática

Fonte: ESPM, 2014

Conforme as informações acima apresentadas, salienta-se que a fase da implantação da Escola Superior Politécnica de Menongue afecta à 6ª Região Académica da Universidade Mandume Ya Ndemufayo desde de 2009, decorre num bom ritmo embora lenta exceptuando a gestão estratégica do capital humano nacional (docentes angolanos) que muitas das vezes abandonam a instituição alegando falta de condições de trabalho (residências; desconsideração no processo de actualização de carreiras e falta de subsídio de isolamento no caso dos docentes oriundo de outras províncias do país), assim como ambiente de trabalho propício que promova a motivação, criatividade, qualidade, inovação, atracção e permanência por mais na instituição.

Bryson (1995), propõe um modelo de planeamento estratégico, no qual considera fundamental em sua análise identificar conceitos determinantes ao planeamento como: a filosofia institucional; as atribuições institucionais; a missão e valores institucionais; análise dos ambientes; o pensar estrategicamente; a implantação do planeamento e sua retroalimentação.

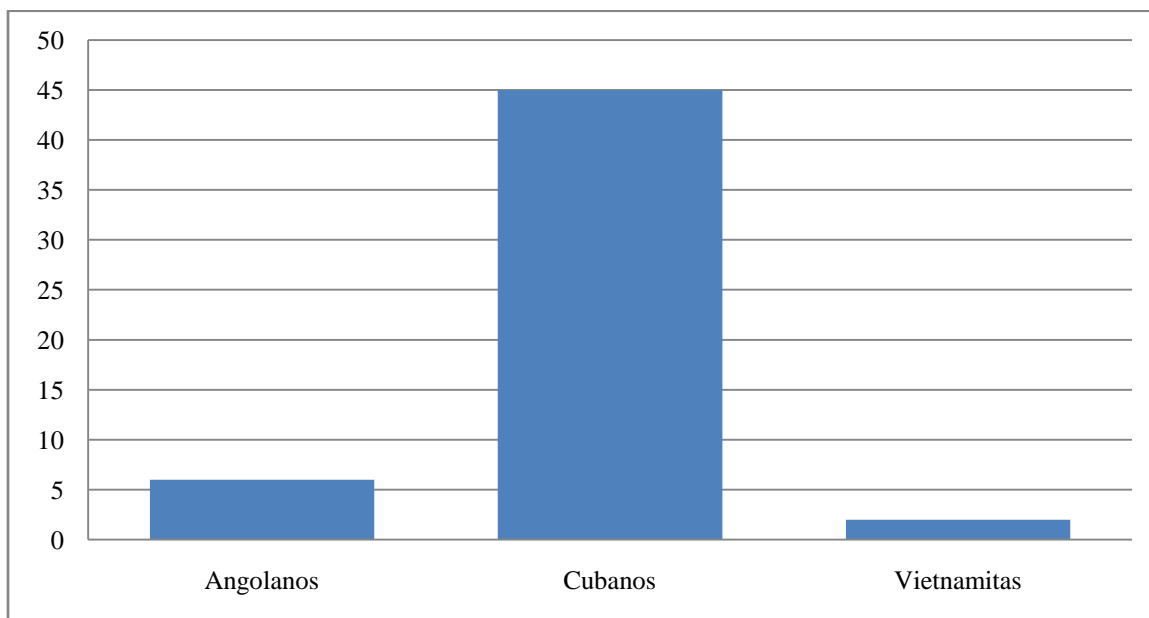
Neste sentido, autor alerta a possibilidade de apostar na gestão estratégica institucional no sentido de elevar um ensino superior de qualidade e, se os gestores das instituições de ensino superior públicas resistirem na adopção e aplicação de um modelo de gestão assente no planeamento estratégico, sempre registrar-se-á retrocessos e lentidão na afirmação como instituições de ensino superior públicas por excelência a nível nacional.

4.2. Nacionalidade dos docentes

Tratando-se de um corpo docente misto segundo a informação antecipada na tabela n.º 2 sobre a estrutura organizacional da Escola Superior Politécnica de Menongue, nesse trecho procuramos saber no concreto da nacionalidade dos elementos que o compõe e, constatamos que de facto ele é constituído por três nacionalidades, isto é, angolana, cubana e vietnamita.

Como se vê no gráfico abaixo, do total de 53 docentes existentes na Escola Superior Politécnica de Menongue, 45 são cubanos, que corresponde a (85%) por cento; 6 angolanos dos quais 3 assumem cargos de direcção e reduzindo ainda o tempo de prática da sua actividade docente, que corresponde a (11%) por cento e, 2 vietnamitas, que corresponde a (4%) por cento.

Gráfico 1: Corpo docente da Escola Superior Politécnica de Menongue



Fonte: ESPM, 2014

De acordo com os dados do gráfico acima apresentado, a prática docente por parte dos docentes nacionais (angolanos) quase inexistente e a mesma é assegurada sobretudo pelos docentes não nacionais (cubanos e vietnamitas), além do factor “comunicação”, uma vez que a língua portuguesa torna um dos obstáculos para os docentes não nacionais, visto que nem todos dominam a mesma língua para poderem praticar as suas actividades sem sobressaltos.

O desequilíbrio alarmante do número de docentes nacionais face ao número dos não nacionais, tem inquietado e suscitado discussões acesas no seio da comunidade académica e da sociedade civil tendo em conta as actuais políticas públicas orientadas para a gestão das instituições de ensino superior no país, e que em dado momento tem incentivado o espírito de deixar andar por parte dos gestores das mesmas instituições de ensino, pondo em risco o alcance dos objectivos do plano nacional de formação de quadros.

Sobrinho (2008: 31), dando ênfase a autonomia universitária no sentido de salvaguardar o seu interesse, afirma que “sem autonomia para criticar e daí, produzir conhecimentos e práticas, a universidade não consegue construir uma imagem razoavelmente unitária de si e da sociedade e, portanto, só oferece respostas fragmentadas e imediatas”.

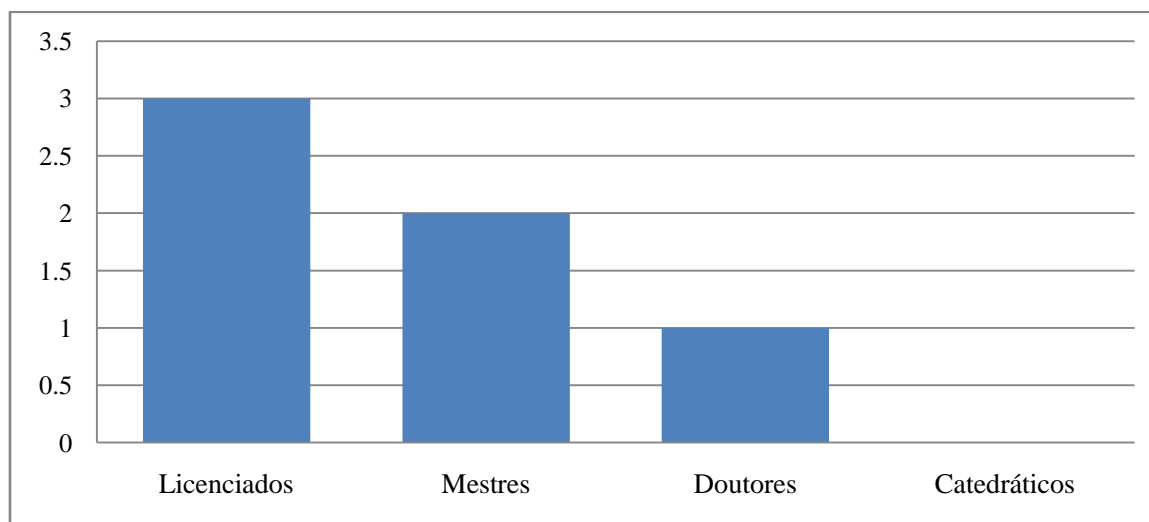
Diante do ponto de vista do autor, percebe-se que às instituições de ensino superior públicas precisam de certa autonomia institucional no sentido de posicionar-se como entidade puramente universitária capaz de analisar, criticar e propor melhorias significativas para o desenvolvimento do ensino superior. E, um país como Angola, com constante insuficiência do capital humano nacional desde dos primórdios da sua afirmação como nação independente, dificilmente alcançará um estágio considerável de desenvolvimento capaz de construir um mundo cada vez mais melhor para todos.

4.3. Nível académicos dos docentes

No que diz respeito ao nível académico dos elementos que compõem o corpo docente da Escola Superior Politécnica de Menongue, nós nos interessamos apenas em saber o dos docentes

nacionais (angolanos) a fim de determinar o grau do desempenho no exercício das suas funções de docência, bem como da sua responsabilidade acrescida por ser um número tão ínfimo.

Gráfico 2: Nível de formação académica e profissional dos docentes nacionais



Fonte: ESPM, 2014

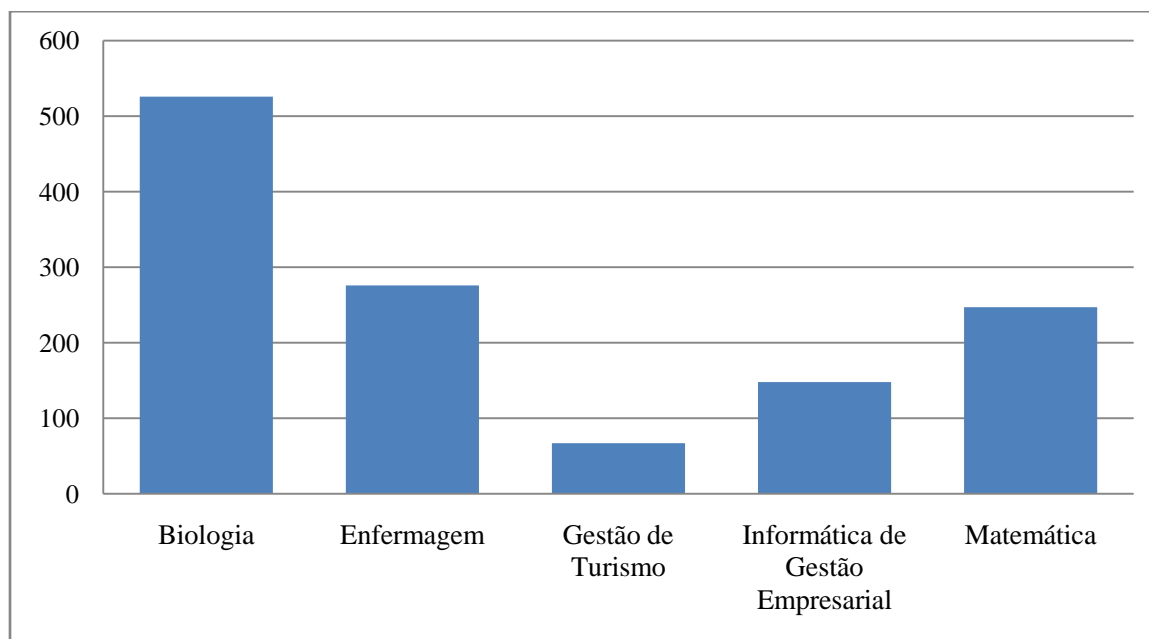
Como se pode ver no gráfico acima, dos 6 docentes nacionais actualmente existentes na Escola Superior Politécnica de Menongue, 3 são licenciados, que corresponde a (50%) por cento; 2 mestres, que corresponde a (33%) por cento; 1 doutor, que corresponde a (17%); 0 PhDs, que corresponde a (0%) por cento. Todavia, o número tão reduzido de docentes nacionais (angolanos) e o grau de escolaridade que cada um ostenta, reflecte o rol de seu desempenho profissional normal, mas a questão preocupante pretende-se com a assim como da gestão desequilibrada entre interesses da classe gestora e os anseios dos docentes, inclusive dos funcionários e, conseqüentemente o desinteresse dos mesmos de permanecer na instituição, deixando a responsabilidade quase total pelos docentes expatriados (cubanos e vietnamitas).

4.4. Estudantes matriculados por curso

Nesse trecho, apresentamos o número de estudantes matriculados por curso no sentido de saber o curso mais concorrido e menos concorrido, assim como do grau de responsabilidade dos respectivos docentes face ao número de estudantes. Porém, constatamos que o curso mais concorrido é o do Enfermagem, seguido o de Biologia, depois o de Matemática, Informática de Gestão Empresarial e, por último o de Gestão de Turismo. Quanto a responsabilidade dos

docentes, é grande e aceitável da medida do possível, se bem que o número dos nacionais é insignificante no que diz respeito a prática docente com realce a comunicação didáctica na sala de aula em língua portuguesa, ao contrário dos outros que ainda não dominam muito bem a mesma língua de ensino.

Gráfico 3: Estudantes matriculados no ano académico 2014



Fonte: ESPM, 2014

Dos 891 estudantes matriculados, 275 são do curso de Biologia, que corresponde a (31%) por cento; 276 são do curso de Enfermagem, que corresponde a (31%); 67 são do curso de Gestão de Turismo, que corresponde a (7%) por cento; 96 são do curso de Informática de Gestão Empresarial, que corresponde a (11%) por cento; e, 177 são do curso de Matemática, que corresponde a (20%) por cento.

Tendo em conta o número de estudantes matriculados em 2014, que é de 891 estudantes e comparando com número tão reduzido dos docentes nacionais se deixamos de fora os expatriados, diríamos que a situação seria tão caótica do que nunca, mas graças aos docentes expatriados (cubanos e vietnaitas) que têm vindo a preencher todas as lacunas a nível da prática docente no sentido de assegurar profissionalmente o processo de implantação do ensino

superior com exceptuando cargos de direcção a nível dos assuntos administrativa-financeira, académicos e científicos.

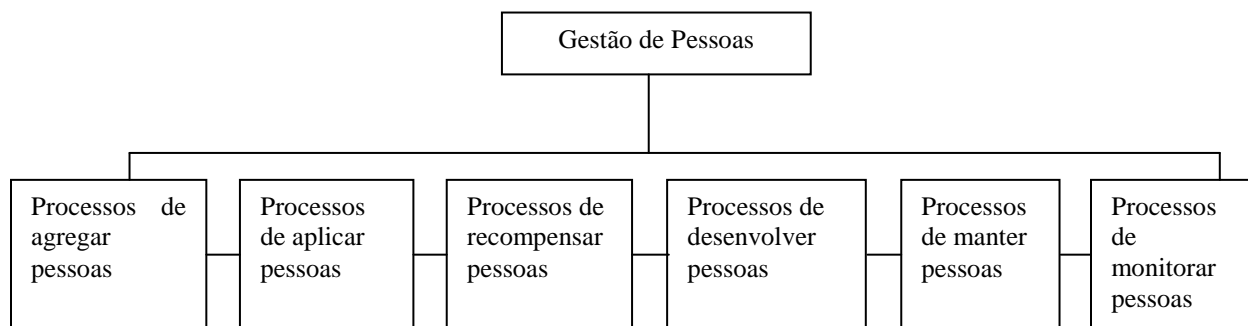
E isto, sem dúvida resulta do fraco investimento na formação dos quadros por parte da Universidade Mandume Ya Ndemufayo, assim como da fraca gestão estratégica dos poucos quadros que possui no sentido de garantir um ensino superior de qualidade por excelência, tendo em conta o discurso da sua excelência, José Eduardo dos Santos, Presidente da República de Angola (03 de Outubro de 2009): devemos fazer uma avaliação da execução dos programas de reformas do sistema educativo e do sistema de ensino superior, para detectar as insuficiências e corrigir-lhas, com vista a melhorar a qualidade de ensino, as condições de trabalho dos docentes e a gestão dos estabelecimentos de ensino em todos os níveis (...).

Com base no discurso de Sua Excia., a avaliação da execução dos programas de reforma do sistema educativo e do subsistema de ensino superior é de suma importância, visto que o contexto actual exige uma reflexão crítica muito profunda no sentido de adoptar novos modelos de gestão rumo ao desenvolvimento do ensino superior. Contudo, urge reverter do mais rápido possível o quadro actual que se regista na Escola Superior Politécnica de Menongue, ultrapassando todos os obstáculos que estão por detrás da fraca gestão estratégica dos seus quadros.

Chiavenato (2004: 13), por seu turno, advoga a “moderna gestão de pessoas que consiste de várias actividades integradas, como descrição e análise de cargos, planeamento de recursos humanos, recrutamento, selecção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar no trabalho”.

Contudo, o mercado de trabalho hoje, exige uma moderna gestão do capital humano e os Estados e Governos junto das instituições de ensino superior públicas e privadas não devem limitar-se apenas a formar ou recrutar profissionais, devem também respeitá-los, valorizá-los, orientá-los, treiná-los e mantê-los de forma acolhedora nas instituições de ensino, cultivando o desejo de fazer o melhor a cada momento em prol de um ensino superior de qualidade.

Ainda o mesmo autor acima citado, diz que a gestão de pessoas é conjunto integrado de processos dinâmicos e interactivos e por sua vez, cita seis processos básicos apresentados na figura seguinte:



Com base nos processos acima mencionados, o autor relembra-nos das actividades que devem ser desenvolvidas por cada um dos processos, assim, no caso dos processos de agregar pessoas – (deve-se primar no recrutamento e selecção); nos processos de aplicar pessoas - (focar-se na modelagem do trabalho e avaliação do desempenho); nos processos de recompensar pessoas - (garantir a remuneração, benefícios e incentivos); nos processos de desenvolver pessoas - (preocupar-se com treinamento, desenvolvimento e aprendizagem); nos processos de manter pessoas – (assegurar a higiene e segurança, qualidade de vida e relações com sindicatos); nos processos de monitorar pessoas – (construir um banco de dados e sistemas de informações gerenciais).

Com base nas informações do autor, logo percebe-se que afinal de conta a gestão estratégica do capital humano é de suma importância vital para as instituições de ensino superior públicas, visto que em decorrência disso, fundamenta seus valores e princípios básicos de forma consistente, sendo incorporados pelas pessoas, tornando-os premissas de seu comportamento e permitindo o alinhamento entre objectivos, valores individuais e organizacionais, construindo e fortalecendo a identidade cultural da organização como acontece em instituições de ensino dos países altamente desenvolvidos.

4.5. Gestão dos assuntos administrativos, académicos e científicos

A gestão dos administrativo-financeiros, académicos e científicos na Escola Superior Politécnica de Menongue tem passado por momentos bons e momentos bastante críticos, visto que o quadro geral ainda é de muitas preocupações e o presente acentua o carácter transitório de muitas situações, concernente à estrutura e funcionamento da escola. Porém, o quadro abaixo ilustra como são geridas estas três áreas e não só apresenta alguns obstáculos que tem tido e que de certo modo põe em causa a própria gestão.

Tabela 3: Áreas de gestão dos assuntos administrativos, académica e científica

Áreas de Gestão	Afirmações dos Membros da Direcção da Escola
Gestão dos assuntos administrativo-financeiras	<ul style="list-style-type: none">- A ESPM possui um regimento interno que orienta todas as actividades planificadas anualmente, mas em termos financeiros o orçamento atribuído às instituições de ensino superior públicas cobre apenas as actividades de ensino;- As actividades científicas são suportadas pelos fundos dos petróleos que há muito não os recebemos.
Gestão dos assuntos académicos	<ul style="list-style-type: none">- As actividades de investigação, produção e publicação de trabalhos académicos são desenvolvidas pelos docentes expatriados (cubanos), enquanto outros não;- Tem havido troca de experiências entre docentes, sem bem que o número de docentes angolanos é insignificante;- O acompanhamento de trabalhos de fim do curso (monografias) é unificado, se bem que tem havido embaraços no fim de mandato de alguns docentes expatriados que interrompem as suas actividades.
Gestão dos assuntos científicos	<ul style="list-style-type: none">- As actividades de carácter científico levadas a cabo pelos estudantes são orientadas por docentes versados na matéria de MIC e daí, avaliadas por uma comissão constituída para o efeito;- A maior dificuldade com que a área académica se depara prende-se com a falta de um orçamento próprio para a realização das suas acções.

Fonte: Autor, 2014

Fazendo a leitura e análise das afirmações dos membros da direcção, nota-se que a Escola Superior Politécnica de Menongue depara-se com muitos desafios, principalmente os de ordem financeira, académicas e científicas. Para o caso da gestão dos assuntos científicos, nota-se um desequilíbrio existente entre a execução das actividades de ensino e científicas, facto que justifica a fraca gestão estratégica dos mesmos, assim como a falta de um plano estratégico que forneça equilíbrio orçamental para a execução consistente e pronta de todas as actividades planificadas anualmente.

Outro ponto a ressaltar tem a ver com a prática de investigação, produção e publicação de trabalhos académicos, assim como da supervisão (tutoria) dos trabalhos de fim do curso

(monografias) para os estudantes finalistas, é quase inexistente apesar do contingente expatriado (docentes cubanos), a situação é preocupante do ponto de vista académico.

Por isso, Bordignon e Gracindo (2001: 147), afirmam que “gestão da educação é o processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”. Nesses moldes, a gestão administrativa assume uma amplitude maior devido aos inúmeros e novos desafios enfrentados no exercício de sua praxis. Portanto, auge entender a gestão administrativa -financeira, académica e científica como todo o processo de organização e direcção da escola, produto de uma equipe de gestores hábeis, que se orienta por uma proposta com base no conhecimento da realidade, a partir do qual são definidos propósitos e previstos os meios necessários.

Libâneo (2004: 215), salienta que a “gestão administrativa assume um papel fundamental, pois são acções que canalizam o esforço colectivo das pessoas para os objectivos e metas estabelecidas. Assim, a direcção acciona, integral e articuladamente, todos os elementos do processo organizacional, desde o planeamento até a avaliação, abrangendo a mobilização, a liderança, a motivação, a comunicação e coordenação”. Nesta óptica, é importante dirigir e coordenar a execução eficiente dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objectivos da escola. Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em acções concretas de modo que produzam impacto positivo.

Tabela 4: Aspectos que influenciam na fraca atracção e retenção dos docentes na instituição

Docentes	Afirmações
Nacionais – “angolanos”	<ul style="list-style-type: none"> - Desinteresse na gestão de pessoas; - Conflitos laborais; - Falta de residências para docentes; - Falta do diálogo franco e aberto entre gestores e docentes; - Falta de subsídio de isolamento para docentes oriundos de outras províncias do país; - Jogo de interesses; - Custo de vida; - Salário baixo (...).

Fonte: Autor, 2014

Com base nos aspectos apresentados na tabela acima, todos eles apontam para um ambiente de trabalho menos atraente para que os docentes permaneçam na instituição. Mas se formos a ver, os aspectos mais determinantes são: salário baixo, custo de vida, residências (casas) para docentes e jogo de interesses. Neste sentido, é a escola que fica sem quadros suficientes, consequentemente a fraca gestão de pessoas.

De acordo com Ribeiro, Timm e Zaro (2007), (...) *a problemática central desta gestão está relacionada à dificuldade de se elaborar, de forma científica, um plano de trabalho que realmente atenda as necessidades de todos os entes envolvidos*". Nesta perspectiva, inúmeros são os factores que devem ser levados em consideração para que se atenda de maneira satisfatória às necessidades de todos que constituem a comunidade escolar, sejam eles discentes, docentes ou mesmo funcionários administrativos.

Bateman (2006), no seu turno, "uma perspectiva estratégica pode ajudar a prever e a planejar melhor e de forma consistente o futuro de uma organização". Ainda o mesmo autor remata que "o planeamento consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis, actuando nos níveis de estratégias, tácticas e operacionais".

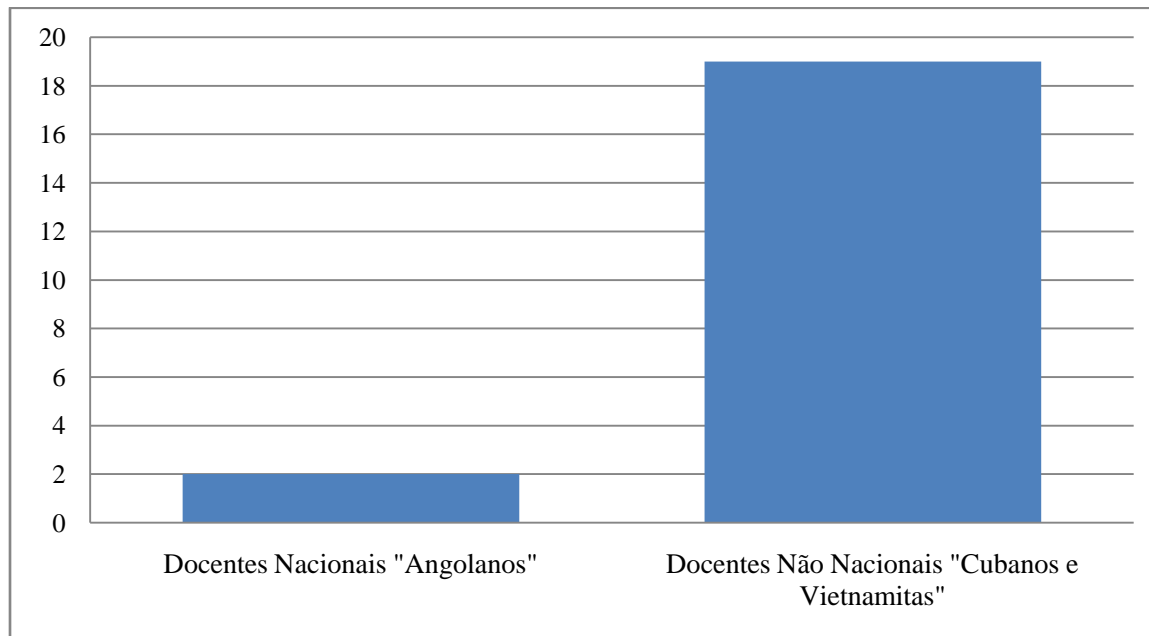
Desta forma, a busca de harmonia exige uma postura mais firme e estratégica no sentido de se aplicar uma gestão coordenada capaz de acomodar todos os envolvidos no processo da edificação de um ensino superior de qualidade.

4.6. Nível de desempenho dos docentes

A essência da profissionalidade do docente reside na relação dialéctica entre tudo através dele se pode difundir, isto é, conhecimentos, destrezas profissionais e os diferentes contextos práticos. Quanto ao desempenho dos docentes da Escola Superior Politécnica de Menongue, a questão do desempenho tinha a ver com atitudes do comportamento afectivo e tipo de relacionamento que estabelecem; organização e gestão dos cursos ou aulas; competências metodológicas; domínio da matéria e sua comunicação didáctica; e, desenvolvimento profissional. Conforme o gráfico abaixo ilustra, o desempenho profissional dos expatriados (cubanos e vietnamitas) é muito bom e

bastante louvável ao contrário dos docentes nacionais (angolanos) que ainda é preocupante do ponto de vista académico e profissional.

Gráfico 4: Nível do desempenho profissional dos docentes



Fonte: Autor, 2014

Segundo os dados da pesquisa, dos 19 docentes submetidos a entrevista-questionário, 12 dos quais disseram que no geral o desempenho profissional dos docentes é muito bom, porque há um número considerável dos docentes expatriados que a todo custo assegura a prática docente, que corresponde a (63%) por cento. Enquanto que 7 disseram que o desempenho profissional dos docentes é bom, mas no caso dos docentes angolanos é razoável e quase insignificante, visto que a escola conta com apenas 6 docentes dos quais 3 ocupam cargos de direcção, que corresponde a (37%) por cento.

Fazendo uma análise sobre o desempenho profissional dos docentes na Escola Superior Politécnica de Menongue, principalmente dos expatriados é bom, apesar do factor comunicação que os mesmos enfrentam no dia-a-dia com os estudantes, mas olhando para o desempenho profissional dos docentes nacionais (angolanos) é bastante baixo e muito preocupante. E isto, revela a fraca gestão estratégica dos quadros nacionais por parte da direcção da escola, assim

como da falta de políticas públicas orientadas para atracção e retenção dos quadros nas instituições de ensino públicas.

Por conseguinte, o resultado do investimento em capital humano não pode ser observado desconexo com o investimento em capital físico. Silva (2004), advoga que “não há outra forma de uma nação se desenvolver, se não mediante a acumulação conjunta de capital físico (poupança e investimento) e capital humano (educação e formação)”, razão pela qual nas últimas décadas o capital humano tem constituído uma prioridade política, económica, social e ambiental para a generalidade das economias do mundo e, em particular para as ditas “nações industrializadas”.

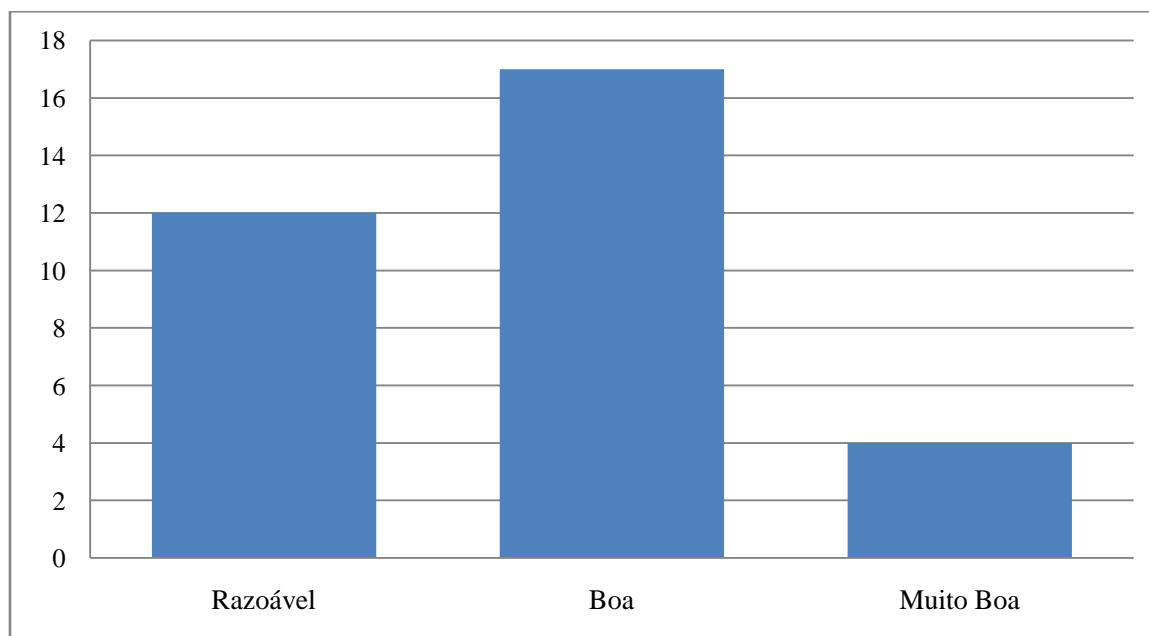
Enquanto Schultz (1973, p. 55-57), também salienta que “as principais atribuições das instituições escolares seriam investir em pesquisa, descobrir e cultivar os talentos dos indivíduos, instrução para que os indivíduos saibam lidar com flutuações das oportunidades de empregos e preparar indivíduos para o magistério para o desenvolvimento económico e desenvolvimento do capital humano”.

Por isso, as instituições de ensino superior devem investir em seus quadros através de programas de incentivos e com isso, identificar ou retê-los não só a curto, médio e longo prazo. E de acordo com as informações obtidas, notou-se que o desempenho profissional dos docentes no geral restringe-se apenas no desenvolvimento das actividades de rotinas das quais estão acostumados.

4.7. Nível de satisfação dos estudantes face a qualidade de ensino

Uma vez que a satisfação dos estudantes face a qualidade de ensino é de suma importância, visto que é inegável que quanto maior for a satisfação, maior a possibilidade de confiança e garantia de condições para uma oferta de um ensino superior de qualidade. Porém, o gráfico abaixo ilustra o nível de satisfação dos estudantes da Escola Superior Politécnica de Menongue.

Gráfico 5: Nível de satisfação dos estudantes face a qualidade de ensino



Fonte: Autor, 2014

Dos 34 estudantes submetidos a entrevista-questionário, 17 responderam que a qualidade de ensino é boa, que corresponde a (50%) por cento; 12 dos quais responderam que a qualidade de ensino é razoável, que corresponde a (38%) por cento; e, 4 responderam que a qualidade de ensino é muito boa, que corresponde a (12%) por cento. A presente análise da satisfação dos estudantes face a qualidade de ensino na Escola Superior Politécnica de Menongue, baseou-se nos seguintes indicadores:

“Número insignificante de docentes nacionais com domínio de língua de ensino (português) no sentido de facilitar a comunicação; Docentes cubanos e vietnamitas sem domínio ainda de língua portuguesa, dificultando a comunicação entre estudantes na sala de aula e fora dela; Falta de materiais escolar uma vez que a biblioteca existente ainda é pobre; Internet muito fraca; Insuficiência de laboratórios e equipamentos tecnológicos (computadores); Fraca orientação de trabalhos académicos e de fim do curso (monografias); Falta de uma cultura de investigação, produção e publicação de artigos científicos, etc.”.

Segundo os mesmos estudantes entrevistados, dizem que alguns deles frequentam os cursos de Biologia, Enfermagem, Gestão de Turismo, Informática de Gestão Empresarial e Matemática por questões de oportunidades e falta de alternativas uma vez que a Escola Superior Politécnica de Menongue de momento é a única na província. E, no contexto em que nos encontramos, o ensino

superior de qualidade afirma-se como um factor determinante para o desenvolvimento das pessoas em todos os domínios, queira no domínio de saber fazer, queira no domínio de saber ser ou estar.

Chua (2004: 1), na sua abordagem sobre a qualidade de ensino no nível de «outputs» ou saídas, “considera-se a obtenção de emprego satisfatório e bem remunerado, a fácil colocação no mercado de trabalho e o desempenho académico”. Por conseguinte, o mesmo autor salienta que “uma perspectiva de natureza economicista de encarar a qualidade de ensino superior é a que se denomina por «value for money», ou seja, valor para dinheiro. A natureza desta abordagem permite-nos afirmar que o ensino superior é como um investimento a médio e longo prazo, e que centra-se nos custos nele envolvidos e relaciona a qualidade com o retorno do seu investimento que se obtém com o emprego satisfatório, seguro e bem remunerado.

Neste contexto, a questão em foco inseriu-se no âmbito da contribuição para identificação e análise dos níveis de qualidade do ensino superior da Escola Superior Politécnica de Menongue, tomado a partir dos aspectos constatados no terreno, bem como dos dados fornecidos pelos entrevistados “estudantes com bons e maus resultados em termos do aproveitamento académico”.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES DA PESQUISA

5.1. Conclusões

O desenvolvimento necessário e harmonioso do ensino superior em Angola esteve condicionado às vicissitudes da colonização e das guerras que assolaram o país desde 1961 à 2001. Mas os constrangimentos históricos registados em vários domínios não impediram a afirmação e desenvolvimento contínuo do ensino superior chegando até ao alcance da paz em 2002, convertendo-se em um factor decisivo para o desenvolvimento do mesmo nos últimos anos.

É nesta ordem do desenvolvimento que a pressão sobre o ensino superior em Angola e a conseqüente explosão escolar, a proliferação de instituições de ensino superior, a falta de docentes para estas instituições, a magnitude da Universidade Agostinho Neto (UAN) a nível nacional e a notória dificuldade na gestão estratégica de muitas instituições, assim como a necessidade de garantir um mínimo de qualidade desejável e compatível com os desafios da nossa era, levaram o Governo de Angola a elaborar as Linhas Mestras para balizar o desenvolvimento acelerado do ensino superior no país.

Dada análise e interpretação desenvolvida em relação aos dados obtidos das diferentes obras, instrumentos legais, bem como da entrevista-questionário, constatou-se que a Escola Superior Politécnica de Menongue carece de um número considerável de docentes nacionais (angolanos) de modo que possam preencher a lacuna tão visível que os docentes não nacionais (cubanos e vietnamitas) não podem preencher a longo prazo, especificamente no que diz respeito a questões de pesquisa e produção de novos conhecimentos e leccionação de aulas em língua portuguesa.

Isto, deve-se à própria direcção que não tem um projecto político pedagógico capaz de atrair, assistir e reter os docentes nacionais na instituição, confirmando assim, a hipótese primária que diz: *“Se a Escola Superior Politécnica de Menongue possuísse um plano de gestão estratégica do capital humano, haveria uma atracção e retenção do capital humano nacional a médio e longo prazo”*, facto que até agora preocupa a mesma direcção, comunidade académica e a sociedade civil em geral, visto que a escola até ao momento conta com apenas 6 quadros, dos quais 3 ocupam cargos de direcção, sito é, 1 director e dois 2 directores adjuntos para as áreas académicas e científicas.

Silva (2006), advoga que “não há outra forma de uma nação se desenvolver, senão mediante a acumulação conjunta de capital físico (poupança e investimento) e capital humano (educação e formação)”. Ainda o mesmo autor, reitera também a ligação estreita entre o capital humano e o investimento em educação, estando estes ligados tanto no campo social quanto económico.

De acordo com o autor, é importantes as instituições de ensino superior públicas conscientizarem-se do valor que o capital humano possui e unir-se com intuito de aperfeiçoá-lo e fazer com que o processo de desenvolvimento seja consistente e contínuo. Nesta perspectiva, é necessário que o Estado e o Governo com força motriz continuem a estimular a qualificação tanto individual quanto colectiva, sendo que a qualificação e o aperfeiçoamento dos indivíduos, advindos do investimento em educação ou ensino, elevariam a boa gestão das instituições de ensino superior públicas, conseqüentemente o seu desenvolvimento.

Nesta óptica, à primeira hipótese secundária, foi confirmada a partir da tabela 2 sobre a actual estrutura organizacional da Escola Superior Politécnica de Menongue no Ano Académico de 2014, na qual de facto nota-se um desequilíbrio quase total em termos de número de docentes nacionais (angolanos) e expatriados (cubanos e vietnamitas), além da comunicação que eventualmente impede um envolvimento mais célere na melhoria do ensino que todos nós almejamos.

Para a segunda hipótese secundária, foi confirmada a partir da tabela 3 concretamente na área de gestão dos assuntos académicos e no terceiro item sobre o acompanhamento dos trabalhos académicos e de fim do curso (monografias) por parte da direcção da escola, embora o mesmo acompanhamento de actividades de supervisão (tutoria) ser unificado, mas as interrupções ainda continuam, visto que os aspectos de carácter contratual que determinam o limite dos mandatos dos docentes expatriados interferem muito nesse processo e, automaticamente os seus supervisionados (estudantes finalistas) ficam sem supervisores, esperando nova orientação por parte direcção da escola a fim de prosseguir com os trabalhos.

Neste sentido, conclui-se que a instituição de facto depara-se com grandes dificuldades e desafios, principalmente no que diz respeito a gestão estratégica do corpo docente nacional, visto que o maior número de docentes até agora é liderado pelos expatriados, na sua maioria cubanos, facto que exige da direcção da escola um esforço altamente redobrado no sentido de atrair e reter mais docentes nacionais na instituição a fim de solucionar esta problemática que se vive desde da sua implantação em 2009.

Nesta senda, Frigotto (1989, p. 41), ressalta o investimento no “factor humano” que por sua vez passa a significar um dos determinantes básicos para o aumento da produtividade e elemento de superação do atraso económico. Do ponto de vista macro-económico, constitui-se no factor explicativo das diferenças individuais de produtividade e de renda e, conseqüentemente, de mobilidade social.

Contudo, apesar da actual estrutura organizacional da ESPM, embasar-se pela busca constante da participação de todos os funcionários, docentes e discentes nas actividades desenvolvidas pela mesma instituição e que tem a responsabilidade acrescida no sentido de promover uma gestão democrática e participativa para a qualidade do processo de ensino, esse tal embasamento não é assim tão visível do ponto de vista do desenvolvimento harmonioso e estratégico da própria instituição. Porém,

Bernardes (1993), afirma que uma instituição caracteriza-se por ter: 1 - uma função que é a de atender a certa necessidade social básica; 2 - uma estrutura formada por pessoas que possuem um conjunto de crenças, valores e comportamentos comuns; e, 3 – relações de acordo com normas e procedimentos. Neste sentido, as instituições são responsáveis pela organização das interacções sociais, analisando sua evolução e desenvolvimento dos métodos que as associam a um ambiente favorável à alocação racional de recursos que optimizem a satisfação das suas necessidades”.

Noutro sentido, a direcção da escola ainda apresenta dificuldades em lidar com as diferenças sociais, financeiras, académicas, científicas e que por vezes têm fomentado o espírito de auto-abandono temporário ou definitivo de muitos docentes nacionais, deixando um vazio grande na instituição.

Outra questão importante a ressaltar no presente estudo, prende-se com o desinteresse de alguns funcionários e docentes nacionais inclusive estudantes em participarem tanto da internalização dos conhecimentos sobre participação democrática nas actividades e projectos da escola, bem como no desenvolvimento das acções voltadas para a melhoria da qualidade no âmbito escolar.

Diante da realidade e de acordo com o estudo feito, acredita-se que para minimizar as dificuldades quanto a participação dos profissionais (funcionários e docentes) na concepção e construção de um projecto político pedagógico que impulse de forma progressiva a gestão estratégica do capital humano nacional, é imprescindível que a instituição reelabore seu modelo de gestão escolar que contemple instrumentos norteadores para a participação de todos na construção de uma escola de ensino superior que busque constantemente a qualidade de ensino e inserção dos funcionários e docentes nos cursos de formação continuada, analisando a qualidade dessa formação se de facto contribuirá para o despertar participativo para a docência, conseqüentemente a retenção dos mesmos na instituição.

❖ **Sugestões da Pesquisa**

Após o estudo, a intenção em relação à pesquisa, isto é, com base nos resultados obtidos, é contribuir com uma nova gestão estratégica do capital humano para o desenvolvimento institucional da Escola Superior Politécnica de Menongue. Por conseguinte, sugerir estratégias ou critérios de actuação coordenada para a atracção e retenção dos docentes nacionais. Neste sentido, sugeriu-se o seguinte:

➤ **Ao Ministério do Ensino Superior**

O Ministério do Ensino Superior sendo órgão regulador do subsistema de ensino superior, é importante traçar ou reajustar as políticas públicas de ensino superior no país, visando conceber ou desenhar “*Planos Políticos Pedagógicos*” para que se eleve competências e aperfeiçoamento constante dos gestores e administradores educacionais aos modelos de gestão democrática e participativa, focando na atracção e retenção de docentes nacionais nas instituições de ensino superior públicas;

Reforço no desenvolvimento de estratégias eficazes e funcionais de supervisão e inspecção institucional, a fim de solucionar num curto espaço de tempo certas dificuldades que cada instituição atravessa, principalmente no que diz respeito a prática da gestão democrática e participativa, com foco para à cultura de prestação de contas da coisa pública, adopção e aplicação de critérios de atracção e retenção de talentos;

Aposta num investimento seguro e a longo prazo no sentido de se garantir a formação académica e profissional permanente dos responsáveis educacionais com realce para cursos de gestão e administração educacional ao nível de pós-graduação, mestrado, doutoramento e PhD;

➤ **Às Instituições de Ensino Superior Públicas**

É importância que a planificação estratégica e por competências nas instituições de ensino superior públicas seja uma prática e não apenas uma teoria, de modo que se construam um ensino verdadeiramente qualitativo do ponto de vista social, cultural, político e económico para a sustentabilidade das mesmas, bem como do desenvolvimento do próprio ensino superior em geral;

Aposta nas actividades de capacitação ou refrescamento pedagógico contínuo sobre a selecção cuidadosa dos métodos a serem usados, com destaque aos métodos activos e incentivá-los permanentemente no sentido de cultivarem a cultura académica e científica sólida para o reforço da capacidade de investigação, produção, e publicação de novos conhecimentos técnico-científicos;

Reforço no estabelecimento de um sistema coeso e mútuo de assistência institucional entre as sete (7) regiões académicas, bem como critérios de identificação, selecção e qualificação dos estudantes semi-finalistas e finalistas para o reforço do corpo docente nacional, consequentemente redução significativa do número dos docentes expatriados (portugueses, cubanos, portugueses, vietnamitas, etc.) contratados anualmente.

➤ **À Escola Superior Politécnica de Menongue** (d direcção, funcionários, docentes e discentes)

Adoptar uma gestão democrática e participativa com perspectivas estratégicas para assegurar todas actividades ou acções planificadas, bem como pautar numa cultura de responsabilidade acrescida face as constantes transformações que ocorrem na esfera social e económica e que directa ou indirectamente influenciam docentes nacionais (angolanos) para o auto-abandono da instituição;

Reelaborar modelo de gestão meramente escolar para uma gestão estratégica, com realce para o capital humano nacional de modo que se alcance níveis de desenvolvimento consideráveis, tendo em conta a dinâmica na transformação do ensino superior nos últimos anos;

Pautar na resolução construtivas de conflitos laborais, assim como adoptar mecanismos adequados de atracção e retenção dos quadros nacionais na instituição, oferecendo oportunidades e acomodações condignas;

Velar pela efectivação da postura ética (respeito à diversidade: ideias, modos de viver, pensar, qualidades e defeitos de todos os envolvidos no processo da implantação do ensino superior na província;

A Escola Superior Politécnica de Menongue não pode ser apenas um lugar de transformação social por intermédio de conhecimentos técnico-científicas, mas também um espaço de superação ou luta em defesa das desigualdades sociais, principalmente dos que se sentem oprimidos.

Referências bibliográficas

- Angola (2005). *Secretaria de Estado Para o Ensino Superior. Linhas mestras para a melhoria de gestão do subsistema do ensino superior*. Luanda: CDI
- Barros, A. J. P. & Sousa, N. A. (1986). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Mc Graw-Hill
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1998). *Management, Third Edition*. Irwing McGraw-Hill
- Bateman, T. S. (2006). *Administração: novos cenários competitivos* (2ª ed). São Paulo: Atlas
- Bryson, G. (1995). *O planeamento estratégico no processo educacional*. Brasil: Brasília
- Banco Mundial (1995). *Aptidões para o desenvolvimento. In: Relatório sobre o desenvolvimento mundial*. Washington: Oxford University Press
- Braudel, F. (1996). *A economia em face dos mercados. In: Civilização material, economia e capitalismo - séculos XV-XVIII*. Vol. 2: Os jogos das Trocas. São Paulo: Martins Fontes
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press
- Bordignon, G. & Gracindo, R. V. (2001). *Gestão da educação - impasses, perspectivas e compromissos*. (2ª ed.). São Paulo: Cortez
- Carvalho, A. C. M. & Souza, L. P. (1999). *Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação*. Inf., Belo Horizonte
- Castles, S. (2005). *Globalização, transnacionalismos e novos fluxos migratórios*. Ed. Fim de Século, Lisboa
- Cattani, A. D. (2002). *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia* (4ª ed.). Porto Alegre: Ed. da UFRGS; Vozes
- Conceição, O. A. C. (2002). *Instituições, crescimento e mudança na óptica institucionalista. Tese de Doutorado em Economia*. Porto Alegre: PPGE/UFRGS - Mimeo
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. (7ª ed). São Paulo: Editora Compacta
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos nas organizações* (3ª reimpressão). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chesnaix, J. K. (1997). *A influência da teoria do capital humano e da teoria do capital social nas políticas educacionais brasileiras da atualidade*. Rio de Janeiro: Zahar
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas
- Chua, C. (2004). Perception of quality in higher education. In: Proceedings of the Australian universities quality forum. AUQA, occasional publications

Day, C. (2001). *Desenvolvimento profissional de professores: Os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.

Drucker, P. F. (2001). *Uma era de descontinuidade*. Rio de Janeiro: Zahar

Dicionário de Língua Portuguesa (2009). *Significado de desenvolvimento*. Porto Editora, Lda.

Fernandes, M. E. A. (2007). *Avaliação institucional da escola e do sistema educacional: base teórica e construção do projecto*. Fortaleza, Demócrito Rocha.

Ferreira, A. (2006). *Factores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes*. SP: Editora Campus.

Freire, A. (1997). *Estratégia - sucesso em Portugal*. (1ª ed.). Editorial Verbo

Frigotto, G. (1989). *A produtividade da escola improdutivo: um (re) exame das relações entre educação económica social e capitalista*. São Paulo: Cortez

Galliano, A. Guilherme (1986). *O método científico: teoria e prática*. São Paulo: Harbra

Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas

Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record

Gonçalves, V. (1986). *Um enfoque de metaplanificación al sistema de planificación empresarial: contribución para una teoria prescritiva contingencial, tesis doctoral*. Universidade de Sevilla.

Gomeiro, F. (2001). *A importância do capital intelectual: uma contribuição ao estudo da contabilidade de recursos humanos e seu poder de informação*. USP, São Paulo

Lakatos, Eva M. (1999). *Técnicas de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas

Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Editoras Atlas S.A.

Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. (5ª ed.). Goiânia: Alternativa

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1995). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (1996). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas

- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*, prentice hall international. (UK) Ltd
- Minayo, M. C. S. et. al. (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes
- Moura, A. H. (2006). *Os activos intangíveis e o capital intelectual*. Em: Revista FAF, Curitiba
- Nelson, R., Winter, S. G. (1995). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Neto, A. B. da S. (2008). *Reflexões sobre o processo de formação sustentada de Angola*. Luanda: Agola.
- Nascimento, A. (2005). *In Secretaria de estado para o ensino euperior: Linhas mestras para a melhoria da gestão do ensino superior*. Luanda: Angola.
- Polanyi, K. (1994). *The Great Transformation: The political and economic origins of our time*. Boston: Beacon.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (1999). *Relatório sobre desenvolvimento humano no Brasil*. Rio de Janeiro: IPEA/PNUD
- Ribeiro, L. O.; Timm, M. I. & Zaro, M. A. (2007). *Gestão de ensino à distância: estruturação de CEADs para educação profissional e tecnológica*. In: I Jornada da Produção Científica da Educação Profissional da Região Sul: Florianópolis.
- Silva, A. J. (2006). *O ensino secundário profissionalizante nas décadas de 1970 e 1980: aspectos da Lei Número 5692/71*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa
- Silva, E. A. A. (2002). *O burocrático e o político na administração universitária: Continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola)*. CIE/IEP/UM. Braga
- Silva, E. A. (2009). *Autonomia e liberdade académicas na UAN: Realidade ou utopia? in: Revista angolana de sociologia, n.º 3*. Luanda
- Sobrinho, D. J. (1998). *Avaliação institucional da Educação Superior: fontes externas e fontes internas*. Unicamp - Campinas, vol. 3, n.º 4.
- Sobrinho, J. D. (2008). *Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. in: Avaliação insitucional - teoria e experiência*. São Paulo: Cortez.
- Santos, G. M. A. (2002). *Entre Bastidores: O lado oculto da organização*. Porto: ASA

- Singer, P. (2004). *Desenvolvimento: Significado e estratégia: texto para discussão*. Brasília - maio.
- Sandroni, P. org. (1994). *Novo dicionário de economia* (4ª ed.). São Paulo: Best Seller
- Stead, P. M. (2008). *Strategy, policy and central management*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1971.
- Silva, J. A. & Puziol, J. K. P. (2002). *A influência da teoria do capital humano e da teoria do capital social nas políticas educacionais brasileiras da atualidade*. Rio de Janeiro: Zahar
- Santos, (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar editora. Portugal: Porto
- Schultz, T. W. (1973). *Investimento em educação e pesquisa: o valor económico da educação*. Tradutor: Marco Aurélio de Moura Matos. Rio de Janeiro: Zahar
- Toussaint, E. (2002). *A bolsa ou a vida: a dívida externa do terceiro mundo - as finanças contra os povos*. São Paulo: Fundação Persu Abramo
- Wallerstein, I. (2002). *The rise and demise of the world capitalist system: concepts for comparative analysis*. In: The essential Wallerstein. New York: The New Press

ANEXOS

República de Angola
Universidade Mandume Ya Ndemufayo
Escola Superior Politécnica de Menongue – K. Kubango

Entrevista-questionário dirigido à Direcção da ESPM

Caríssimo Sr. Director

O presente questionário, tem como finalidade de obter informações que possivelmente poderão ajudar na construção de um trabalho de pesquisa “*Dissertação*”, com o tema: *Gestão Estratégica do Capital Humano no Desenvolvimento Institucional*. Desta feita, solicitamos ao Director da Escola Superior em estudo que se digne em proporcionar-nos as informações necessárias. Idade.....

Nível de Escolaridade: Licenciado [] Mestre [] Doutor [] PhD []

Tempo de serviço como director (a):

1. Como tem sido a gestão da ESPM numa Cidade e/ou Província em que ela é a única instituição do ensino superior?
Normal [] Dificil [] Muito Dificil []

2. Tem havido actividades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários? Se sim, quais são?
.....
.....

3. Como tem sido a procura, contratação e retenção de quadros na instituição fora da Província do Kuando Kubango?
.....
.....

4. Quais são as actividades desenvolvidas ao nível da instituição com a atribuição de prémios para a promoção da criatividade, qualidade e inovação?
.....
.....

5. Quais são as dificuldades registadas ao longo dos cinco (5) anos do Ensino Superior em Menongue?
.....
.....

6. Quais são as actividades desenvolvidas ao nível da instituição com foco para a identificação e retenção de talentos no seio dos docentes, funcionários e estudantes?
.....
.....

7. Sabe-se que os estrangeiros (cubanos) lideram a lista de docentes na ESPM. Há uma política e/ou plano de formação de quadros para que em breve possa inverter o actual quadro de modo que haja um equilíbrio?
.....
.....

8. Quais são as instituições públicas e privadas com as quais ESPM tem relações estratégicas para o desenvolvimento institucional?
.....
.....

Nossos Agradecimentos
Menongue, Junho de 2014

República de Angola
Universidade Mandume Ya Ndemufayo
Escola Superior Politécnica de Menongue – K. Kubango

Questionário-entrevista dirigido à Direcção da ESPM

Caríssimo Sr. Vice -Director P/ os Assuntos Académicos

O presente questionário, tem como finalidade de obter informações que possivelmente poderão ajudar na construção de um trabalho de pesquisa “*Dissertação*”, com o tema: *Gestão Estratégica do Capital Humano no Desenvolvimento Institucional*. Desta feita, solicitamos ao Vice -Director da Escola Superior em estudo que se digne em proporcionar-nos as informações necessárias.

Idade.....

Nível de Escolaridade: Licenciado [] Mestre [] Doutor [] PhD []

Tempo de serviço como vice – director (a):

1. Quais são as actividades desenvolvidas ao nível da instituição com foco para a identificação e retenção de talentos no seio dos docentes, funcionários e estudantes?
2. Como tem sido o acompanhamento dos trabalhos (Monografias) de fim do curso entre estudantes e tutores ou supervisores?
3. A instituição detém do sistema (Intranet e Internet) para uma gestão eficiente dos Assuntos Académicos?
4. Tem havido troca de experiências entre docentes cubanos e angolanos?
5. Como é que tem sido o aproveitamento académico dos estudantes que frequentam o ensino superior no período pós-laboral?
6. Os docentes, queira angolanos, queira cubanos têm cultura de investigação, produção e publicação periódica de trabalhos científicos ou académicos?
7. Quais são as dificuldades que a Área dos Assuntos Académicos mais enfrenta desde do início do ensino superior na Cidade de Menongue?
8. No seu ponto de vista, que avaliação faz sobre a qualidade de ensino superior em Menongue? Razoável [] Boa [] Muito Boa []
9. A instituição tem realizado visitas de estudos a vários lugares da Cidade de Menongue? Não [] Sim [] Nunca [] Várias vezes []

Nossos Agradecimentos
Menongue, Junho de 2014

República de Angola
Universidade Mandume Ya Ndemufayo
Escola Superior Politécnica de Menongue – K. Kubango

Questionário dirigido à Direcção da ESPM

Caríssimo Sr. Vice -Director P/ os Assuntos Científicos

O presente questionário, tem como finalidade de obter informações úteis que poderão ajudar na construção de um trabalho de pesquisa “*Dissertação*”, com o tema: *Gestão Estratégica do Capital Humano no Desenvolvimento Institucional*. Desta feita, solicitamos ao Vice -Director P/ os Assuntos Científicos da Escola Superior em estudo que se digne em proporcionar-nos as informações necessárias.

Idade

Nível de Escolaridade: Licenciado [] Mestre [] Doutor [] PhD []

Tempo de serviço como vice – director:

1. Sabe-se que cada instituição de ensino superior público tem o seu próprio orçamento. Com este orçamento, é possível desenvolver todas as actividades de carácter científico planificadas anualmente?

.....
.....

2. Quais são as actividades realizadas ao longo de cada ano académico com ou sem atribuição de prémios de modo que se promova a cultura científica a nível institucional?

.....
.....

3. Os trabalhos de carácter científico produzidos pelos estudantes, principalmente do 3º e 4º ano cumprem com os procedimentos de Metodologia de Pesquisa Científica?

.....

4. A Biblioteca da ESPM reúne materiais “livros” suficiente para a produção de trabalhos científicos sem que os docentes e estudantes saiam fora da Província?

.....

5. A instituição tem realizado Jornadas Científicas sob responsabilidade do Departamento P/ os Assuntos Científicos?

.....

6. Na sua opinião, a Internet é capaz de colmatar todas as necessidades que os docentes e estudantes têm ou enfrentam em termos de pesquisa especializada?

.....

7. O que o Departamento P/ os Assuntos Científicos tem feito no sentido de assegurar com eficiência o desenvolvimento institucional com realce para a pesquisa e extensão?

.....

8. Quais são as dificuldades que o Departamento P/ os Assuntos Científicos enfrentam no presente Ano Académico 2014?

.....

Nossos Agradecimentos
Menongue, Junho de 2014

República de Angola
Universidade Mandume Ya Ndemufayo
Escola Superior Politécnica de Menongue – K. Kubango

Questionário-entrevista dirigido aos docentes da ESPM

Caro Docente

O presente questionário, tem como finalidade de obter informações úteis que poderão ajudar na construção de um trabalho de pesquisa “*Dissertação*”, com o tema: *Gestão Estratégica do Capital Humano no Desenvolvimento Institucional*. Desta feita, solicitamos ao e/ou à Docente da Escola Superior em estudo que se digne em proporcionar-nos as informações necessárias.

Idade..... Sexo:

Nível de Escolaridade: Licenciado [] Mestre [] Doutor [] PhD []

Cadeira (s) e/ou Disciplina (s) que lecciona:

Tempo de serviço como docente universitário:

1. É óbvio que ser docente universitário é algo que antes requer uma preparação profunda ao nível superior com habilitações literárias comprovadas e admissíveis. Quais são os métodos de ensino que mais usam nas suas aulas?
.....
1. Já ouviu falar dos métodos tradicionais e modernos ou contemporâneos no processo de ensino-aprendizagem?
Sim - [] Não - [] Nunca - []
2. Já ouviu falar da Pedagogia Por Competências? Sim [] Não [] Nunca []
3. No seu ponto de vista, a Biblioteca existente reúne materiais suficiente para uma investigação e/ou pesquisa célere e consolidada para a produção de novos conhecimentos?
4. Hoje fala-se muito das TICs – Tecnologia de Informação e Comunicação, com realce a “Intranet e Internet” como sistemas indispensáveis de consulta e troca de informações a nível local, nacional e global. O que seria ou será da ESPM sem a Intranet?
5. Na sua circunspeção pormenorizada, que tipo de Gestão e Administração tem se verificado na ESPM – “Escola Superior Politécnica de Menongue”. Assinala com um X: a) Tradicional e/ou Autoritária - [] b) Democrática e/ou Participativa - []
6. A Direcção tem envolvido os docentes, queira angolanos, queira cubanos na gestão e administração da ESPM?
Sim [] Não [] Algumas vezes [] Nunca []
7. Como docente universitário, o que a Direcção da ESPM devia ou deve fazer no sentido de promover a gestão e administração participativa?
8. O que achas da atitude e/ou comportamento da Direcção da ESPM em relação aos docentes, funcionários e estudantes?
Má [] Razoável [] Boa [] Muito Boa []
9. Quais são as dificuldades que mais enfrenta desde que começou a dar aula nesta Escola do Ensino Superior ?
.....
10. Que avaliação faz sobre a Gestão e Administração da ESPM numa Província em que ela é a única instituição do Ensino Superior? E, em termos de atribuição de valores, segue a ilustração abaixo:
5 Valores [] 10 Valores [] 15 Valores [] 20 Valores []

Nossos Agradecimentos
Menongue, Junho de 2014

República de Angola
Universidade Mandume Ya Ndemufayo
Escola Superior Politécnica de Menongue – K. Kubango

Questionário-entrevista dirigido aos funcionários da ESPM

Caro Funcionário (a)

O presente questionário, tem como finalidade de obter informações úteis que poderão ajudar na construção de um trabalho de pesquisa “*Dissertação*”, com o tema: *Gestão Estratégica do Capital Humano no Desenvolvimento Institucional*. Desta feita, solicitamos ao e/ou à Funcionário (a) da Escola Superior em estudo que se digne em proporcionar-nos as informações necessárias.

Idade..... Sexo: Nível de Escolaridade:

Área de serviço:

Tempo de serviço como funcionário (a) da ESPM:

1. Sabe-se que a ESPM - “Escola Superior Politécnica de Menongue”, é dirigida por uma Direcção competente e capaz de promover e desenvolver o Ensino Superior a nível da Província do K. Kubango. No seu ponto de vista e desde que começou a trabalhar, quais são os aspectos negativos e que devem ser melhorados para o bom funcionamento da instituição?
2. A Direcção da ESPM tem lidado bem com os docentes, funcionários, estudantes e o público em geral? Assinala com um X: Sim [] Algumas vezes [] Não []
3. Na sua análise pessoal, os funcionários (as) da ESPM, cumprem com o tempo estabelecido pela Direcção em termos de horário: tempo de chegada e saída no serviço? Sim [] Algumas vezes [] Não []
4. A Direcção da ESPM tem reunido com os funcionários no sentido de analisar os aspectos negativos e/ou incentivar a participação de todos na gestão e administração exemplar da instituição?

Quando é necessário [] Quando acontece algo errado [] Regularmente []

5. Em termos de remuneração (salário), a Direcção da ESPM tem envidado esforços de cumprir com o que está plasmado no contracto ou tem havido muitos atrasos?
Cumprir [] Tem havido atrasos [] Algumas vezes [] Não cumpre []
6. A Direcção da ESPM é aberta ou fechada aos funcionários? Aberta [] Fechada []
7. No seu ponto de vista, o que a Direcção da ESPM deve melhorar no sentido de haver mais harmonia e bom trabalho para o bem da instituição?
8. Em termos de qualidade do ensino superior na Província do Kuando Kubango e em particular na Cidade de Menongue, que avaliação faz desde do seu início em 2009? Assinala com um X: Razoável [] Boa [] Muito Boa []
9. A ESPM - “Escola Superior Politécnica de Menongue” reúne condições favoráveis de trabalho para os funcionários?
Sim [] Um Pouco [] Não []
10. Como funcionário (a) da ESPM, quais são as dificuldades que mais enfrenta desde que começou a trabalhar?
.....
.....

Nossos Agradecimentos

Menongue, Junho de 2014

República de Angola
Universidade Mandume Ya Ndemufayo
Escola Superior Politécnica de Menongue – K. Kubango

Questionário dirigido aos estudantes da ESPM

Caro Estudante

O presente questionário, tem como finalidade de obter informações úteis que poderão ajudar na construção de um trabalho de pesquisa “*Dissertação*”, com o tema: *Gestão Estratégica do Capital Humano no Desenvolvimento Institucional*. Desta feita, solicitamos ao e/ou à Estudante da Escola Superior em estudo que se digne em proporcionar-nos as informações necessárias.

Idade..... Sexo: Ano de Escolaridade: 1º - [] 2º - [] 3º - [] 4º - []

Curso e/ou Especialização:

Período: Diurno e/ou Laboral [] Nocturno e/ou Pós-Laboral []

1. Como estudante universitário e tendo em conta o aproveitamento académico que espera, sente-se bem com o Ensino Superior em curso na Província do Kuando Kubango em particular na Cidade de Menongue? Sim [] Um Pouco [] Não []
2. O que se deve melhorar ao nível da instituição (ESPM) de modo que haja e/u se promova um Ensino Superior de qualidade por excelência?
A Direcção da ESPM é aberta ou fechada aos estudantes? Aberta [] Fechada []
3. No seu ponto de vista, a Direcção da ESPM exerce uma gestão e administração:
Tradicional - autoritária [] Democrática [] Participativa []
4. A Direcção da ESPM envolve os estudantes na gestão participativa e inclusiva para o desenvolvimento institucional? Sim [] Algumas vezes [] Não []
5. Que avaliação faz sobre a gestão e administração da ESPM – “Escola Superior Politécnica de Menongue” numa Província em que ela é a única instituição do Ensino Superior? Razoável [] Boa [] Muito Boa []
6. No seu ponto de vista, o que deve ser melhorado na ESPM no sentido de haver mais aderência e confiança por parte das pessoas que procuram o Ensino Superior a nível da Província do Kuando Kubango?
.....
7. Quais são as dificuldades que têm tido com os docentes cubanos em termos de aproveitamento académico?
.....
8. A Direcção da ESPM tem se preocupado bastante no atendimento dos direitos dos estudantes? Sim [] Algumas vezes [] Não [] Nunca []
9. Qual tem sido a reacção e/ou o tratamento da Direcção da ESPM quando os estudantes reclamam os seus direitos? Mau [] Bom [] Muito Bom [] Opta por penalizações académicas [] Desconsideração parcial ou total [] Não ou pronuncia-se muito tarde []
10. A ESPM têm condições suficientes para ministrar todos os cursos concordados e aprovados no Conselho da Reitoria da Universidade Mandume Ya Ndemufayo? Sim [] Nem todos os cursos [] Não []
11. No seu ponto de vista, achas que é normal os cubanos continuarem a liderar a lista dos docentes da ESPM uma vez que nem todos falam bem português em termos de leccionação das cadeiras ou disciplinas? Sim [] Não []
12. O que deve ser fazer no sentido de minimizar o défice, isto é, o número tão reduzido dos docentes angolanos?
.....
13. Que análise faz sobre o relacionamento entre estudantes e docentes cubanos?

- Razoável [] Positiva [] Muito Positiva [] Negativa []
14. Verifica-se um maior distanciamento em termos de relacionamento harmonioso entre estudantes e docentes angolanos?
Sim [] Não []
15. A Direcção da ESPM tem promovido actividades recreativas nos tempos livres e/ou nas férias? Sim []
Algumas vezes [] Não []
16. A ESPM - “Escola Superior Politécnica de Menongue” tem realizado Campeonato Escolar envolvendo Escolas Secundárias? Sim [] Não [] Nunca []
17. Tem realizado visitas de estudo a nível da Cidade de Menongue ou fora dela?
Sim [] Não [] Nunca []

Nossos Agradecimentos
Menongue, Junho de 2014