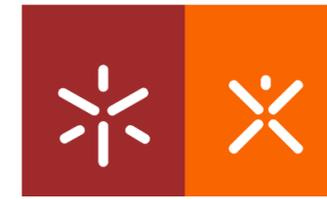




Hierarquia, Poder e Decisão na Administração
Universitária na Universidade Nacional de
Timor Lorosa'e - UNTL

Paulo Sarmento Pinto

UMinho | 2012



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Paulo Sarmento Pinto

**Hierarquia, Poder e Decisão na Administração
Universitária na Universidade Nacional de
Timor Lorosa'e - UNTL**

Junho de 2012



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Paulo Sarmento Pinto

**Hierarquia, Poder e Decisão na Administração
Universitária na Universidade Nacional de
Timor Lorosa'e - UNTL**

Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação
Área de Especialização em Administração Educacional

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Eugénio Alves da Silva

Junho de 2012

DECLARAÇÃO

Nome: Paulo Sarmento Pinto

Endereço electrónico: pinto.paulozinha@hotmail.com

Telefone: 00670 7344566 (Dili - Timor)

Título da Dissertação:

Hierarquia, Poder e Decisão na Administração Universitária na Universidade Nacional de Timor
Lorosa'e – UNTL

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 4 de Junho de 2012

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a todos os docentes, dirigentes e gestores da UNTL que se preocupam com o ensino, a gestão e a administração universitária na UNTL e, por isso, procuram aprofundar os seus conhecimentos e lutam diariamente para que o sistema de ensino, gestão e administração seja rigoroso e contribua para a melhor formação dos alunos e para o aumento da qualidade da gestão na UNTL.

Dedico ao meu país, Timor-Leste que, após a luta pela independência, continua a lutar para se assumir como um país com qualidade de vida. Um país que tem sabido estar atento e tem tido humildade para aprender com o exemplo de outros países como Portugal, Brasil, Nova Zelândia e Austrália e outros países no mundo.

Dedico, à minha família pois, sem eles, este trabalho não seria possível.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento desta dissertação apenas foi possível com o apoio e orientação de várias pessoas, a quem dirijo as minhas palavras de agradecimento. Sem esse apoio esta investigação não teria sido possível.

Agradeço a Deus Todo Poderoso que orienta, guia, dá coragem, força e luz para melhorar a minha sabedoria durante dois anos para cursar o mestrado em administração em Educação no Instituto da Educação - Universidade do Minho - Portugal.

Gostaria de agradecer à minha família pelo incentivo e compreensão. À minha mãe Teresa de Jesus Sarmento, ao meu tio Inocêncio Sarmento e à minha tia, Maria Luisa Sarmento. À minha esposa Teresinha Pinto e ao meu filho Gaspar Sarmento Pinto que rezaram muito pela minha saúde e para o meu sucesso neste mestrado.

Agradeço a toda a UNTL, à Universidade do Minho e a outras instituições como o IPAD, FUP e Governo de Timor-Leste e Ministério da Educação de Timor-Leste bem como ao Director Geral Interino do Ensino Superior pela compreensão, ajuda e oportunidade e pela sua disponibilidade em ser entrevistado.

Agradeço a todos os funcionários, professores, docentes, dirigentes e gestores da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e que contribuíram com tanto material importante, com apoio moral e espiritual na elaboração do trabalho de dissertação até ao final.

Quero agradecer a todos os professores do Instituto da Educação no curso de Administração Educacional, na Universidade do Minho, o Coordenador do curso Senhor Professor Doutor Licínio Lima, Professor Doutor Carlos Estêvão, Doutor Guilherme Silva, Professora Doutora Leonor Torres e Doutora Maria José Casa Nova pelos valiosos contributos nas suas disciplinas.

Em especial ao meu orientador, Doutor Eugénio Alves da Silva, pela transmissão de conhecimentos, debate de ideias, e rigor que foram essenciais para o desenvolvimento deste processo.

Agradeço-lhe sobretudo pela amizade que nutre pelos alunos, o que nos incentiva a trabalhar com mais dedicação. Foi um prazer conhecê-lo nesta fase tão importante do meu percurso académico e profissional.

Quero agradecer a todos aqueles que, mesmo eu não estando no meu país, me fizeram sentir bem e integrado.

A todos o meu especial agradecimento.

RESUMO

A dissertação de mestrado que aqui se apresenta centra-se na temática da hierarquia, poder e decisão no contexto da Administração Universitária na Universidade Nacional de Timor Lorosa'e - UNTL, universidade pública implantada em Díli.

A questão da hierarquia, poder e decisão na administração da UNTL diz respeito ao modo como decorre a administração e gestão universitária nesta instituição. Esta questão poderá ter repercussões na gestão do ensino superior. Assim, com esta investigação, pretende-se captar, conhecer e analisar as representações dos professores desta universidade sobre o *ethos* institucional, as tensões, os desafios e as contradições inerentes a uma agenda internacional de modernização assumida por esta universidade bem como sobre o tipo de liderança, a função dos líderes e os modos de tomada de decisão.

Este estudo, centrado na análise da organização universitária, particularmente em três aspectos importantes (hierarquia, decisão e poder) incidiu sobre seis dimensões fundamentais (processo decisório, relações de poder, distribuição de poder e autoridade, autonomia e democraticidade e estrutura e modelo organizacional) procurou apresentar a perspectiva histórica do desenvolvimento da UNTL e o seu papel na sociedade timorense e abordar diferentes modelos conceptuais e teóricos, para ajudar a compreender esta universidade como organização burocrática, política e como estrutura de funcionamento bifacial.

Na investigação foi utilizada uma metodologia mista que concilia dois tipos de processos: um de natureza qualitativa e outro de natureza quantitativa, de forma a captar as percepções dos docentes e dos líderes desta universidade, obtidos através do preenchimento questionários e da realização de entrevistas semiestruturadas.

Verificou-se que a UNTL revela uma estrutura complexa, apresentando um cunho burocrático e político. Não existe prevalência de um único modelo, e nenhum deles se manifesta de forma rígida. No que se refere às dinâmicas da acção, eles fundem-se. Se, por um lado, o modelo burocrático está "representado" pela verticalidade de todo o organograma, por níveis hierárquicos de influência e de poder e por normas que orientam o funcionamento da organização, por outro, há lugar à manifestação de lógicas políticas, que Millet (1978) define como "arena política". Essa arena é resultante das discussões e confronto de interesses e opiniões dos actores ao nível dos departamentos, como das faculdades e órgãos de chefia, havendo lugar à participação e debate de ideias. Há, pelo menos, a "permissão" de participação no processo de tomada de decisão, o que, face à divergência de interesses, conduz à "negociação", como refere Bush (1986).

Torna-se complexo situar a UNTL dentro de um só modelo, pelo que se justifica encará-la numa dualidade que permite enquadrá-la num modelo bifacial, que contemple as dimensões burocrática e política. Se, por um lado, há lugar à negociação, há participação democrática no processo de tomada de decisão, na manifestação de ideias, etc., por outro, as decisões finais e o devido veto ou homologação passam pelo Reitor e pelo Conselho Geral, já que estes órgãos de gestão têm o poder de intervir em todos os campos.

Em suma, concluímos que a UNTL está ainda a ajustar o seu modelo de organização visando adquirir maior eficácia na sua gestão de modo a responder às exigências decorrentes da necessidade de se afirmar como uma universidade de referência em Timor-Leste.

ABSTRACT

The present dissertation focuses on the thematic hierarchy, power and decision in the context of University Administration at National University of Timor Lorosa'e - UNTL, public university in Dili.

The subject of hierarchy, power and decision making in the administration of the UNTL concerns to the university's administration and management. This matter may have effects in the management of university education. Thus, with this research, we intend to capture, understand and analyze the teacher's and administrator's representations at this university based on the institutional *ethos*, the tensions, challenges and contradictions belonging to an international agenda of modernization undertaken by the university as well as the kind of leadership, the role of leaders and decision-making modes.

This study focused on the analysis of the university's organization, particularly in three important aspects (hierarchy, decision making and power) concentrated on six key dimensions (decision-making processes, power relations, distribution of power and authority, autonomy and democracy and organizational model and structure) sought out to present the historical perspective of the development of the UNTL and its role in the East Timorese society and address several theoretical and conceptual models in order to help understand the university as a bureaucratic and political organization and as a bifacial operation structure.

In the investigation we used a mixed methodology that combines two types of procedures: one qualitative and one quantitative, in order to capture the perceptions of the teachers and leaders of the university, obtained by completing questionnaires and semi structured interviews.

It was found that the UNTL reveals a complex structure, presenting a bureaucratic and political stamp. There is no predominance of a single model, and none of them manifest themselves firmly. With regards to the action dynamics, they merge. If, on the one hand, the bureaucratic model is "represented" by the verticality of the entire chart for hierarchical levels of influence and power and norms that guide the functioning of the organization, on the other, there is place for expressions of political logics, which Millet (1978) defines as "political arena". This arena is a result of discussions, conflicting interests and opinions of the actors in the departments, as well as the colleges and managerial bodies, making room for the participation and debate of ideas. There is, at least, the "permission" to participate in the decision making process, which given the divergence of interests leads to "negotiation" as regards Bush (1986).

It is complex to include the UNTL within a single model, which justifies seeing it in a duality mode allowing it to fit into a bifacial model, comprising both bureaucratic and political magnitudes. If, on the one hand, there is space for negotiation, there is democratic participation in the decision-making process, in the expression of ideas, etc., on the other, the final decisions and the veto or approval are up to the Principal and General Council since these governing bodies have the power to intervene in all the fields.

In sum, we conclude that the UNTL is still fit its model of organization in order to gain greater efficiency in its management so as to meet the demands arising from the need to assert itself as a university of reference in East-Timor.

SIGLAS UTILIZADAS NO TEXTO

APPHDA - ONG da Austrália dedicada à investigação e à formação de formadores
BNU/CGD - Banco Nacional Ultramarino/Caixa Geral de Depósitos
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNIC - Centro Nacional de Investigação Científica
CNRT/CN - Conselho Nacional de Resistência Timorense/Conselho Nacional
CRUP - Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
FAO - Food and Agriculture Organization
F-FDTL - Falintil- Força de Defesa de Timor-Leste
FUP - Fundação da Universidades Portuguesas
I.E.S. - Instituições do Ensino Superior
ICRC - International Red Cross Crescent
IES - Instituto de Ensino Superior
INL - Instituto Nacional de Linguística
ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
ITS - Institutu Teknik Surabaya
JICA - Japanese International Cooperation Agency
ME - Ministério da Educação
MEC - Ministério da Educação e Cultura
O.C.D.E - Organização de Cooperação de Desenvolvimento Económico
OXFAM - **O**xford Committee for **F**amine Relief
ONU - Organização das Nações Unidas
PG - Pós-Graduação
PGRI - Persatuan Guru Republik Indonesia
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RDTL - República Democrático de Timor-Leste
STAE - Secretariado Técnico de Administração Estatal
TLSP - Timor Lorosa'e Scholarship
UI - Universitas Indonesia
UKSW - Universitas Kristen Satya Wacana
UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNILAB - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNTAET - United Nations Transitional Administration in East-Timor
UNTIM - Universitas Timor-Timur (Universidade de Timor-Leste)
UTS - University of Technologi Sidney

ÍNDICE

Pag.

Dedicatória	iii
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Siglas utilizadas no texto	xi
INTRODUÇÃO	1
1. Breve contextualização	3
2. Tema importância do estudo	5
3. Problemática	6
4. Perguntas de partida	8
5. Objectivo	9
6. Estrutura do trabalho	10
PARTE I - ABORDAGEM TEÓRICA	13
CAPÍTULO I - A UNIVERSIDADE NACIONAL DE TIMOR LOROSA'E-UNTL	15
Introdução.....	15
1.1. A Universidade Nacional de Timor Lorosa'e e o seu papel na construção nacional.....	16
1.1.1. Antecedentes, surgimento e desenvolvimento	20
1.1.2. A Universidade Nacional de Timor Lorosa'e após a independência.....	23
1.1.3. A situação mais recente da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e	41
CAPÍTULO II- A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO SEGUNDO ALGUNS MODELOS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL	59
Introdução.....	59
2.1. A universidade como organização	60
2.2. A universidade segundo alguns modelos de análise organizacional	65
2.2.1. A universidade como organização burocrática.....	65
2.2.2. A universidade como arena política	73
2.2.3. A universidade como organização bifacial	78
CAPÍTULO III - HIERARQUIA, PODER E DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA	85
Introdução.....	85
3.1. Concepções : Hierarquia, Poder e Decisão.....	86
3.1.1. Hierarquia.....	86
3.1.2. Poder.....	95
3.1.2.1. Poder na perspectiva burocrática e política.....	99

3.1.3. Decisão.....	103
3.1.3.1. A decisão segundo as lógicas burocráticas e políticas.....	108
PARTE II - ABORDAGEM METODOLÓGICA E EMPÍRICA.....	113
CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E CONSTRUÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO	115
Introdução.....	115
4.1. Características de investigação qualitativa.....	117
4.2. Características de investigação quantitativa.....	122
4.3. Sobre a natureza/quali-quantitativa da investigação sob a forma de estudo de caso	126
4.4. Sobre os métodos de recolha de dados.....	129
4.4.1. Análise documental e corpus de análise	129
4.4.2. Inquérito por questionário	130
4.4.2.1. Características particulares da amostra de dados.....	131
4.4.2.2. A escala de tipo Likert.....	139
4.4.3. Entrevistas	142
4.4.4. Outros métodos: conversas informais e observação	149
4.5. A população e a amostra	151
4.6. Sobre as técnicas de análise e tratamentos de dados.....	157
4.6.1. A análise de conteúdo (documentos e entrevistas)	157
4.6.2. A análise estatística: objectivo e procedimentos	160
CAPÍTULO V - ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS	163
Introdução.....	163
5.1. Análise de inquérito	163
5.1.1. Opiniões sobre o processo de tomada de decisão	164
5.1.2. Relações de poder entre os órgãos	171
5.1.3. Articulações entre as estruturas hierárquicas	177
5.1.4. Distribuição de poder e autoridade	180
5.1.5. Autonomia e democraticidade	184
5.1.6. Estrutura e modelo organizacional	189
6. Síntese das dimensões analisadas.....	196
CONCLUSÕES	203
BIBLIOGRAFIA.....	211
DOCUMENTOS E LEGISLAÇÃO CONSULTADA.....	222
SITES DA INTERNET	222

APÊNDICES 223

A. Inquérito por questionárioxxiii
B. Escala que foi integrada no questionárioxxxi
C. Inquérito por entrevistasxxiii
D. Matrizes de análise de conteúdo.....xxvii

ANEXOSlvii

A. Jornal da República, Lei n.º14/2008, de 29 de Outubro, sobre Lei Bases de Educação da RDT..... Llix
B. Jornal da República, Lei n.º16/2010,de 20 de Outubro, sobre Estatuto da UNTL.....lxxvii
C. Localização de algumas estruturas da UNTL em Dílixciii

ÍNDICE DE QUADROS

I. Dados da primeira graduação da UNTL em Outubro de 2003.....26
II. Dados da segunda graduação da UNTL em Abril de 2007 31
III. Docente da UNTL por nível de formação no ano lectivo de 2008/2009 36
IV. Dados da terceira graduação da UNTL em Janeiro de 200937
V. Dados da terceira graduação do Instituto de Formação Profissional de 200940
VI. Dados da quarta graduação da UNTL em Setembro de 2010 42
VII. Total Graduados na UNTL até 2010 46
VIII. Distribuição dos itens pelas dimensões de escala 141
IX. Mapas das entrevistas realizadas.....147
X. Caracterização do corpo docente nacional da UNTL em 2011 152
XI. Caracterização do corpo docente nacional da UNTL no ano lectivo de 2011 154
XII. Características gerais da amostra de dados.....155
XIII. Representativa de estatística da amostra.....156
XIV. Opiniões sobre o processo de tomada de decisão.....164
XV. Opiniões sobre as relações de poder entre os órgãos 171
XVI. Opiniões sobre as articulações entre as estruturas hierárquicas.....177
XVII. Opiniões sobre a distribuição de poder e autoridade181
XVIII. Opiniões sobre autonomia e democraticidade.....184
XIX. Opiniões sobre a estrutura e modelo organizacional 190

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Distribuição dos sujeitos da amostra por faculdade e género 132
2. Distribuição dos sujeitos da amostra por faculdade e idade 134
3. Distribuição dos sujeitos da amostra por faculdade e grau académico 136
4. Distribuição dos sujeitos da amostra por faculdade e antiguidade dos docentes..... 137
5. Distribuição dos sujeitos da amostra por faculdade e categoria 138

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Organograma ilustrativo da estrutura da UNTL nos termos do seu Estatuto Orgânico48

INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado é o resultado de um projecto de investigação que, baseado num olhar crítico, procura compreender melhor a Universidade Nacional de Timor Lorosa'e (UNTL) segundo os conceitos de hierarquia, poder e decisão, processos que presentes diariamente na actividade da universidade.

Sendo o investigador docente nesta universidade, e estando a acompanhar a mudança estrutural que a mesma vem sofrendo nos últimos anos, baseada na adopção de uma nova estratégia de desenvolvimento e do seu planeamento a longo prazo de modo a tornar-se numa universidade de excelência educativa, surgiu o interesse pelo estudo da natureza da administração universitária, assim como pela compreensão do modo como os órgãos de gestão estão a conseguir articular-se e como vão distribuindo o poder entre as diversas unidades orgânicas, bem como os mecanismos através dos quais se dá lugar às tomadas de decisão dentro da universidade neste contexto de mudança.

Através das entrevistas e inquéritos realizados *in situ*, o objectivo principal foi o de perceber até que ponto a estrutura organizativa da UNTL tem sido influenciada pelos modelos estrangeiros, sobretudo pelos países com os quais tem estabelecido protocolos de cooperação (Portugal, Austrália, Brasil, entre outros) bem como pela pressão de agentes externos. Paralelamente, tentou-se compreender as fragilidades e potencialidades da organização actual.

Este estudo, centrado em aspectos fundamentais de uma universidade enquanto organização, aborda questões que ajudam a compreender a dinâmica organizacional no interior desta universidade, pois, conforme Maximiano (2000:24) a administração resulta de um processo de tomada de decisões, efectivamente colocadas em prática, as quais são tomadas relativamente a objectivos e utilização de recursos.

O tema da instituição universitária enquanto organização na qual o processo de tomada de decisão caminha lado a lado com o processo de gestão, é um tema cada vez mais recorrente e alvo de discussão.

Convém salientar que as universidades, como pólos de transmissão de conhecimentos e de desenvolvimento de tecnologia e saber, tornam a sua análise enquanto organização bem mais complexa comparativamente às organizações empresarias; por outro lado, a própria heterogeneidade destas instituições universitárias (a multiplicidade de culturas, os diferentes

ambientes, a variedade de formações e de indivíduos com profissionalizações distintas) tornam-se bastante complexas e, por isso, dificultam o delinear de objectivos e metas a cumprir. Efectivamente não podem ser analisadas na mesma óptica de outras organizações.

Percebendo a especificidade destas organizações, o Governo timorense publicou:

De acordo com a Lei nº14/2008, de 29 de Outubro, Lei de Bases da Educação (artigo 17º, alínea 2), os objectivos do ensino superior são:

a) Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; b) Formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em sectores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade timorense, e colaborar na sua formação contínua; c) Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, e das humanidades e das artes e a criação e fusão da cultura e, desse modo, desenvolver o conhecimento e a compreensão do Homem e do meio em que se integra; d) Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, que constituem património da humanidade, e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicações; e) Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração, na lógica de educação ao longo da vida e de investimento geracional e intergeracional, visando realizar a unidade do processo formativo, que inclui o apreender, o aprender e o empreender; f) Estimular o conhecimento dos problemas do mundo de hoje, num horizonte de globalidade, em particular os nacionais, regionais e da comunidade dos países da língua portuguesa, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; g) Continuar a formação cultural e profissional dos cidadãos, pela promoção de formas adequadas de extensão cultural; h) Promover e valorizar as línguas e a cultura timorenses.

Por outro lado, não podemos deixar de ter em conta a actual conjuntura quando nos propomos a analisar uma instituição universitária, e mais concretamente a realidade de um país como Timor-Leste, cuja independência é muito recente e que é ainda muito carente de recursos, e que, como consequência, cria uma maior dificuldade de desenvolvimento para a UNTL.

1. Breve contextualização

Fundada em 2000, contando com o empenho de vários docentes e o apoio internacional, iniciava-se assim uma universidade que pouco mais poderia fazer com os seus escassos recursos, senão modernizar as salas de um antigo liceu e adquirir algum material indispensável.

Os recursos humanos eram limitados, já que o Governo estava também em fase de evolução e começava a aliciar os indivíduos com mais qualificações para ocupar cargos governativos.

A UNTL foi crescendo com o tempo ainda que sob forte regência do Governo, e os seus gestores foram ganhando a consciência de que era necessário estabelecer uma missão: “a promoção do ensino superior, a investigação e cooperação com a sociedade, de acordo com as necessidades de Timor-Leste e implementar o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social.” Só em 2010 com a criação do Estatuto legal, é que a UNTL adquire alguma autonomia curricular, administrativa e financeira.

Actualmente conta com 7 faculdades, nomeadamente: Agricultura, Engenharia, Ciências e Tecnologia, Educação, Artes e Humanidades, Medicina e Ciências da Saúde, Economia e Gestão, Direito e Ciências Sociais. A par dos seus programas de Mestrado e Doutoramento.

Para melhor compreender a evolução da gestão administrativa desta “nova universidade”, recorreremos aos modelos de organização, nomeadamente o burocrático e político. Dois modelos distintos que representam a ambiguidade da universidade em estudo; o primeiro modelo de essência racional que enfatiza a eficácia é amplamente apresentado na organização racional, nas leis e regulamentos adoptados nesta organização. O segundo, centrado num ambiente de discussão, confronto de ideias e pontos de vista, já bastante posto em prática, segundo o que apurámos nas entrevistas e inquéritos realizados, nas tomadas de decisão quer dentro das faculdades, quer nos departamentos em geral.

Importa ter em conta que o Plano Estratégico da UNTL resulta, no fundo, da sua aproximação ao trabalho de gestão e administração praticados por todo mundo, nas universidades mais desenvolvidas. Actualmente, as instituições universitárias organizações que têm que acompanhar uma sociedade cada vez mais competitiva, sendo para isso fundamental que nelas estejam gestores capazes de gerir estas organizações de modo eficaz. Neste contexto

recolhemos o parecer quer de gestores, quer de docentes de que resulta a ideia que há ainda um longo percurso a percorrer pela UNTL, nomeadamente na preparação e formação de indivíduos para ocuparem eficazmente o lugar de gestores. Muitos dos actuais gestores sentem ainda dificuldade na execução das suas tarefas.

Pequenos passos estão a ser dados para alcançar o patamar da qualidade, a par da procura de autonomia, a UNTL vem seguindo um logo processo de desenvolvimento que, por sua vez, tem ganho corpo com a criação do seu Estatuto, o que tem auxiliado a sua afirmação, regulando duas formas de poder: o poder administrativo e o poder académico. Ou seja, de um lado, são assumidas directrizes administrativas gerais que todos devem seguir, assim como são regulados projectos e orçamentos, do outro, existem regulamentos, programas, cursos, actividades, etc. De um modo geral, a Universidade deixou de ser exclusivamente dependente do órgão governativo, do Estado, passando a ser considerada como uma “comunidade educativa” como refere Lima (1998:142) onde não há apenas lugar à transmissão de conhecimento dentro da sala de aula, mas também, onde há trabalho de pesquisa, há discussão de objectivos, onde há necessidade de criação de receitas próprias de modo a conseguir a sua sustentabilidade, e onde há cada vez mais a noção de concorrência.

O empenho dos gestores da UNTL para acompanhar a linha das transformações que vêm ocorrendo dentro das organizações das novas sociedades de carácter altamente competitivo tem sido notório, de tal modo que não apenas vêm procedendo às alterações anteriormente mencionadas, como têm adaptado uma política de descentralização em detrimento da centralização do poder. Há uma manifesta vontade de implementar a participação democrática participação de todos quer nas tomadas de decisão, quer na execução de tarefas através da subordinação, quer mesmo na participação nos processos educativos. Segundo o que foi apurado, docentes e gestores afirmam que a UNTL vem deixando de parte a concentração do poder numa única figura. Deste modo, podemos considerar que esta Universidade está a seguir os pressupostos de Pinto (2007:146-147), que afirma que actualmente a reforma educativa prevê o sentido de justiça, de abertura ao outro diferente, autonomia e participação na vida académica.

Cabará à UNTL perceber qual é o papel que deve assumir dentro de um país como Timor-Leste, e assim direccionar as suas pesquisas, cursos e actividades em convergência com esse papel. Através desta pesquisa pretendemos, perceber exactamente qual o papel que esta

Universidade vem assumindo e irá assumir num futuro próximo. Essa compreensão resultará forçosamente da compreensão e análise dos factores intrínsecos à administração, organização e gestão de instituições universitárias. Com esta pesquisa, pretendemos ainda, levantar a questão das potencialidades, debilidades, obstáculos e êxitos da gestão da UNTL. Não é, portanto, nosso objectivo discutir qual é a missão desta universidade ou qual deve ser o seu papel no contexto da sociedade em que se insere, importa sim percebê-lo no panorama da gestão universitária.

2. Tema e importância do estudo

Este projecto de investigação visa abordar a questão da Hierarquia, Poder e Decisão na Administração da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e que tem a ver com o modo como decorre a administração e gestão universitária nesta instituição estratégica para o desenvolvimento nacional. A escolha deste tema decorre do facto de o investigador ser docente nesta universidade e interessar-se em estudar a natureza da administração universitária para esclarecer o modo como se articulam os órgãos de gestão, como se distribui o poder entre as unidades orgânicas e quais os mecanismos accionados para a tomada de decisões.

Consideramos que um estudo centrado na análise de alguns aspectos da organização e funcionamento da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, efectuado no sentido de analisar e compreender a natureza e o significado das políticas e práticas de liderança e de tomada de decisões apresenta repercussões importantes no contexto da administração universitária em Timor-Leste, designadamente:

a) Porque os líderes, neste caso o reitor, os decanos e os directores de departamento da universidade podem melhorar a estrutura orgânica da universidade e as suas capacidades de organizar, de criar um estilo mais democrático de gestão e de tomada de decisão e de relação entre os órgãos da administração universitária;

b) Como um recurso importante para os líderes universitários que são chamados a assumir posições estratégicas tendo em conta os principais direitos e responsabilidades académicas para gerar uma atitude mais madura, transparente e pacífica;

c) Como uma fonte de informação para o governo de República Democrática de Timor-Leste, neste caso o Ministério da Educação, tendo em vista a compreensão das normas

democráticas da gestão e liderança ao nível da estrutura orgânica e da tomada de decisão na universidade;

d) Torna-se um factor importante para uma gestão universitária mais democrática, principalmente em Timor-Leste, uma nação em construção, na medida em que se pretende descortinar os problemas académicos quotidianos e, com isso, trabalhar em benefício dos anseios da universidade.

3. Problemática

A universidade, berço do saber sistematizado, é a instituição social encarregue de preparar recursos humanos com qualidade técnica e científica. A história do ensino no mundo tem nas universidades um marco multiplicador de ideias que estimulam a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo. As forças da sociedade protestam através dos jovens universitários com os seus ideais de um mundo perfeito. Ideias são criadas e fomentadas pelo pensamento livre e crítico, desenvolvido nas aulas das universidades contemporâneas.

A construção da identidade institucional da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e está estreitamente vinculada aos interesses da sociedade timorense e da própria academia que, ao abrir espaço para discutir a percepção dos líderes e docentes da universidade sobre a estrutura orgânica, poder, tomada de decisão, autonomia, descentralização, política e burocracia, pode ajudar os gestores a compreender o contexto como condição para a definição do novo papel da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e.

O território de Timor-Leste tem apenas uma só instituição pública do ensino superior, a Universidade Nacional de Timor Lorosa'e. Nesta instituição, a problemática da hierarquia, do poder e da tomada de decisão é complexa. Há um único líder e uma estrutura orgânica fechada e rígida. Toda a sua administração parece ser de natureza centralizada relativamente aos recursos humanos, ao financiamento, assim como às tomadas de decisão estratégicas. Neste contexto, e tendo em conta a história mais recente do território, é oportuno analisar e reflectir sobre tópicos essenciais como a autonomia, a participação e a democraticidade dos processos, em particular o da tomada de decisões. A questão da autonomia e participação também se coloca no interior da universidade e nas sete faculdades que a compõem: Agricultura,

Engenharia, Ciências e Tecnologia, Educação, Artes e Humanidades, Medicina e Ciências da Saúde, Economia e Gestão, Direito e Ciências Sociais. Será relevante conhecer os normativos que regulam o ensino superior bem como compreender as suas racionalidades e ainda comparar estas orientações formais com as suas práticas dos gestores. Por outro lado, será pertinente ouvir a sensibilidade e expectativas dos actores envolvidos ao nível das chefias e ao nível médio e na actividade docente.

Esta investigação é orientada por algumas preocupações de natureza académica que vão no sentido de contribuir para uma reflexão capaz de potenciar a melhoria e a eficiência da estrutura orgânica da universidade bem como de criar uma relação mais democrática entre os órgãos de administração e no processo de tomada de decisão. Desafiar os seus líderes para assumir posturas democratizantes e autónomas sem receio das responsabilidades académicas torna-se um factor importante para uma gestão universitária, principalmente em Timor-Leste, uma nação que se depara com barreiras e problemas académicos no quotidiano. Por isso, é nossa intenção captar, conhecer e analisar as representações dos professores e gestores sobre o *ethos* institucional, as tensões, os desafios e as contradições inerentes a uma agenda internacional de modernização bem como o tipo de liderança, a função dos líderes, (o reitor, os vice-reitores, os pró-reitores, os decanos das faculdades e os directores de departamento da universidade) e os modos de tomada de decisão.

Pretendemos também compreender o carácter das orientações para a acção organizacional assim como a sua cadeia e estrutura hierárquica de poder e reconhecer o tipo de participação dos actores implicados na definição das políticas da Universidade e das diversas faculdades. É importante verificar se há autonomia e que tipo de participação se regista em termos de democraticidade, regulamentação, envolvimento e orientação (Lima, 1998) e ainda compreender como se processa o controlo a partir do exterior, uma vez que, segundo Henry Mintzberg,

“Os dois meios mais eficazes para controlar uma organização a partir do exterior são: (1) fazer com que a pessoa que dispõe de mais poder para tomar decisões - nomeadamente o seu chefe executivo - seja responsável por tudo quanto se passa na organização; e (2) impor à organização padrões claramente definidos. O primeiro centraliza a estrutura, o segundo formaliza-a” (1999:320)

Será pertinente verificar as correlações de força entre os órgãos de gestão universitária no sentido de aferir os níveis de concordância, de uniformidade e de controlo exterior ou das

divergências, ambiguidades e conflitos entre a administração educativa central e a Universidade e esta e as suas estruturas orgânicas.

Em última análise, **o problema** de que partimos pode resumir-se no seguinte:

De um lado, está a natureza relativamente fechada e rígida da estrutura e do sistema de tomada de decisões e, por outro, o carácter democrático da sociedade e da gestão universitária que impõe um estilo de gestão mais flexível e participativo, uma vez que o contexto universitário deve traduzir a natureza democrática do regime e da sociedade e contribuir para a democratização desta. Por isso, é caso para esclarecer o aparente paradoxo entre a centralização do poder (que configura uma situação de elitização da gestão) e a exigência de participação dos órgãos e actores universitários na gestão aos vários níveis e no processo decisório. Portanto, trata-se de tentar compreender como podem coexistir a liderança de natureza autocrática de que resultam processos de decisão concentrados no topo da hierarquia e a autonomia dos órgãos e actores nos vários níveis de organização universitária.

Por isso, esta pesquisa concentra-se em compreender e interpretar o modo como a Universidade Nacional de Timor Lorosa'e se encontra estruturada e como são viabilizados os processos de tomada de decisão no contexto das relações de poder entre os órgãos e actores, designadamente no que se referem à hierarquia, aos jogos de poder, e à participação dos actores universitários no desenvolvimento da universidade.

4. Perguntas de partida

Tendo em conta o conhecimento preliminar sobre o contexto a estudar, realização desta investigação parte da consideração das seguintes perguntas de partida:

1. Em que medida o processo de tomada de decisão na Universidade Nacional de Timor Lorosa'e é congruente com o carácter democrático e participativo da sua administração e gestão?

2. Como se caracterizam as relações de poder no interior de Universidade Nacional de Timor Lorosa'e e em que medida isso se reflecte nos processos de tomada de decisão nos vários níveis da cadeia hierárquica?

Além disso, serão consideradas outras questões orientadoras da investigação:

1. Que modelo de estrutura orgânica se adopta no Estatuto da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e?
2. Como se articulam e relacionam as diversas estruturas hierárquicas da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e?
3. De que modo se concretizam as relações de poder entre os órgãos da administração da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e: reitor, decanos e chefes de departamento?
4. Como se concretiza e distribui o poder e a autoridade na administração universitária na Universidade Nacional de Timor Lorosa'e?
5. Como se concretizam os processos de decisão nos vários níveis da hierarquia da administração universitária nesta universidade?
6. Que tipo de autonomia e democraticidade existe na administração da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e?
7. Em que medida a estrutura organizacional da UNTL possibilita o desenvolvimento de um estilo de trabalho democrático?

5. Objectivos

Com o presente trabalho, pretendemos:

- a) Analisar e compreender a estrutura organizacional e a sua implicação na gestão democrática da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e;
- b) Compreender e interpretar as relações de poder entre os órgãos da administração no interior da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e: reitor, decanos e chefes de departamento;
- c) Analisar as percepções dos docentes relativamente ao seu estatuto e ao modo como se concretizam as orientações superiores;
- d) Identificar a influência dos grupos de interesse nos processos de negociação e nas lógicas de tomada de decisão;
- e) Identificar as expectativas e opiniões dos docentes relativamente à intervenção do governo da universidade enquadrada na nova reconfiguração organizacional.
- f) Analisar o tipo de autonomia da universidade relativamente à administração central e o nível de participação dos gestores e docentes nos processos de decisão;

g) Avaliar o grau de autonomia dos órgãos e docentes na sua actividade e a natureza democrática dos processo decisórios.

6. Estrutura do trabalho

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, onde no primeiro se faz uma abordagem aos antecedentes, surgimento e desenvolvimento da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, contextualizando-a, tendo em conta a evolução histórica e política de Timor-Leste.

No segundo capítulo é apresentada de uma forma genérica, quais os pressupostos de uma universidade enquanto organização segundo alguns modelos de análise organizacional. Aqui faz-se a abordagem da universidade como organização aproximando-a à análise de uma organização empresarial, quebrando assim um pouco a ideia de uma instituição suprema e, por isso, completamente distinta de todas as outras instituições ou, ainda assim, com as suas especificidades. Ainda neste capítulo, tentamos apresentar alguns pontos de vista da organização, segundo diferentes autores, sem querer apresentar uma definição única ou taxativa, pois, como afirma Lima (1992:42) este conceito leva a “um universo de inúmeras definições, pontos de vista, quadros conceptuais, etc.” No que diz respeito, à caracterização da universidade como organização é frequente, ainda segundo Lima (1992:43), encontrar-se definições como “organização social, organização formal, organização informal, organização complexa, entre outros”.

Pela sua ampla complexidade, apresentamos ainda no segundo capítulo, uma análise da organização universitária segundo os modelos de análise organizacional burocrático, político e bifacial. Efectivamente, a universidade constitui-se como uma organização política (marcada pelo governo e políticas vigentes), história e cultural (acompanhando tendências e modelos vigentes) e é claramente um sistema burocrático (assente em regulamentos, normas, directrizes, etc.).

A universidade como burocracia é, à partida, facilmente entendível e facilmente se associa a este modelo, uma vez que há a ideia quase generalizada que, para uma organização ser eficiente, é necessário que nela seja criado um sistema hierárquico rígido, a par do estabelecimento de relações informais e da implementação de um forte ambiente racional. Lima (1998:73) refere “O modelo burocrático, quando aplicado ao estudo das escolas, acentua a

importância das normas abstractas e das estruturas formais, os processos de planeamento e de tomada de decisões, a consistência dos objectivos e das tecnologias, a estabilidade, o consenso e o carácter preditivo das acções organizacionais”.

Iremos ao longo capítulo tentar clarificar como mais pormenor os outros modelos que estão presentes na organização universitária, pois à partida não são tão “visíveis”.

Quanto ao terceiro capítulo, abordaremos os conceitos de hierarquia, poder e decisão no contexto da organização universitária (tipo de organização que é o nosso objectivo de estudo). Iremos tentar perceber de que modo os diversos actores se envolvem no processo de decisão e de que modo conseguem intervir no mesmo, e ainda, de que forma o poder é distribuído dentro da linha hierárquica existente. Todos estes conceitos implicam a existência de um conjunto de interacções ou de um jogo constante entre os indivíduos, constituindo aquilo que Sour (1998:112-135) designa de “(...) relação social, não uma pose unilateral (...)”.

No quarto capítulo explicaremos as opções metodológicas e os métodos dos quais nos socorreremos, abordando as metodologias de investigação. Assim, daremos ênfase ao processo de realização de questionários e entrevistas, definição da população e amostra escolhida para a realização do presente estudo, à análise estatística, análise de conteúdo, entre outros.

A pesquisa realizada *in situ* é de extrema importância para melhor se compreender a realidade de um determinado grupo ou ambiente, para melhor se compreender as relações entre os diferentes actores no contexto da organização. Assim, recorreremos às técnicas de análise anteriormente citadas para que delas fossem apurados resultados. Este tipo de pesquisa levou a que fosse desenvolvido um trabalho de campo na UNTL, que se revelou útil, pelos resultados obtidos e pela interacção entre o pesquisador e os entrevistados. Essa interacção é mais enfatizada no contexto das entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas, já que os entrevistados conseguiram expressar as suas experiências, partindo das perguntas formuladas.

Importa destacar que houve sempre, na realização do trabalho de campo, o cuidado em preservar os direitos dos entrevistados, pelo que, para além da devida autorização da UNTL tivemos a autorização de cada um de entrevistados.

No quinto capítulo, analisamos os dados recolhidos durante o trabalho de campo.

Por último, apresentaremos as nossas conclusões confirmando as hipóteses colocadas à partida ou ainda gerando novas hipóteses, tendo sempre o cuidado por não pôr em causa o rigor do trabalho realizado.

PARTE I - ABORDAGEM TEÓRICA

CAPÍTULO I - A UNIVERSIDADE NACIONAL DE TIMOR LOROSA'E - UNTL

Introdução

Como docente na Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, venho presenciando as mudanças quer ao nível de regência, quer a nível estrutural que vão ocorrendo no seu interior, desde 2000. Foi a partir deste período que a universidade começou a estar aberta a uma cultura global e iniciou uma política de cooperação internacional, permitindo que os seus recursos humanos apostassem na qualificação profissional fora do seu país, permitindo que os seus alunos realizassem especializações fora, e ainda que profissionais estrangeiros (vindos de universidades brasileiras, portuguesas, australianas, entre outras) viessem leccionar ou dar palestras em Timor.

No Estatuto da UNTL, Artº 4º da Lei nº 16/2010, é possível ler qual a missão delineada pelos seus líderes para esta organização: ser “um centro de criação, difusão e promoção da cultura, ciência e tecnologia (...) de modo a potenciar o desenvolvimento humano, como factor estratégico do desenvolvimento sustentável do País (...)”.

Gestores e líderes da UNTL foram começando a perceber que para que esta universidade cumprisse a missão delineada era fundamental assegurar a qualidade dos seus recursos humanos, no que diz respeito ao conhecimento, aptidão e competência, em prol da qualidade da instituição.

Tendo começado com cinco faculdades, a UNTL foi desenvolvendo as suas potencialidades e actualmente conta com sete faculdades, nomeadamente: Faculdade de Agricultura, Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia, Faculdade de Educação, Artes e Humanidades, Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde, Faculdade de Economia e Gestão, Faculdade de Direito e Faculdade de Ciências Sociais. Efectivamente, a UNTL parece estar a cumprir o papel social que dela se espera, dando resposta às carências da sociedade e do povo timorense, um povo que viveu longos tempos de conflitos vendo-se privada de crescer, estando a apostar em áreas e cursos essenciais para o desenvolvimento da mesma.

Ainda assim, a UNTL apresenta muitas fragilidades, a começar pelo próprio edifício de ensino, cuja localização não é a mais apropriada, já que se encontra em pleno “miolo urbano”, além de que o mesmo não foi desenhado para abrigar uma universidade e porque carece de certas infra-estruturas básicas.

Para cumprir com os seus objectivos e missão, os seus líderes têm apostado num modelo de organização, assente no modelo burocrático e político resultando num modo de funcionamento bifacial. Contudo, há a noção generalizada de que há ainda muita “matéria” desconhecida, por parte dos gestores da UNTL, e também da parte do próprio Ministério de Educação (que no fundo também é muito recente e não tem suporte de base relativamente à educação superior) resultando numa certa dificuldade em ministrar os cursos. Só a partir de 2005 é que foi criado um documento de regulação do que constitui a Política Nacional de Educação (orientador das acções do Ministério).

Convém ainda salientar, que apesar do positivismo da política de abertura e cooperação entre a UNTL e as universidades estrangeiras de países anteriormente citados, há que frisar a resistência na adopção da língua portuguesa por parte de alguns membros da UNTL. Timor-Leste é o país que adoptou mais recentemente a língua portuguesa como língua oficial, porém a par da dificuldade em adoptar uma língua que para muitos era desconhecida há o receio de com ela perderem a própria identidade.

É preciso ainda ter em conta que a UNTL está implantada num país com sérias carências ao nível das infra-estruturas básicas, país que ainda vive muito do apoio externo, e cuja população mais jovem se vê muito atraída pelos países estrangeiros mais desenvolvidos. Efectivamente o legado cultural e patrimonial deixado pelos indonésios em Timor-Leste é muito escasso, tendo contribuído para a “estagnação” deste povo.

Há um longo percurso a percorrer, uma vez que os próprios alunos apresentam grandes lacunas em termos de conhecimento, tendo uma preparação de base bastante insuficiente, o que traz uma maior dificuldade aos docentes na abordagem dos temas científicos. A UNTL tem e terá que ser encarada como um pólo dinamizador do país, e como elemento estabilizador do mesmo.

1.1. A Universidade Nacional de Timor Lorosa'e e o seu papel na construção nacional

O mundo torna-se cada vez mais complexo e variado. Actualmente confronta-se com inumeráveis mudanças que se sucedem a um ritmo mais rápido do que jamais aconteceu. O cenário actual, caracterizado por aceleradas mutações ao nível económico, social e tecnológico,

torna imperiosa a necessidade de se reexaminar o papel da educação e, em particular do ensino superior (Farhangmehr e Sousa, 1996:111).

Segundo estas autoras (*id.*, *ibid*),

“Às Instituições de Ensino Superior - Público e Privado - Universidades e Politécnicos, cabe desempenhar um importante papel, a realização de numerosas e diversificadas actividades indispensáveis para a sociedade alcançar mais elevados níveis económicos, sociais, políticos e culturais. São comumente referidas como funções das Instituições de Ensino Superior - (I.E.S.): a função do ensino, a função da investigação e o serviço à comunidade. Cabe às I.S.E.'s estar preparadas para responder ao desafio das novas realidades económicas, tecnológicas e sócio-políticas e constituírem-se em pilares do crescimento equilibrado da busca de bem estar individual e colectivo”.

A propósito da expectativa da universidade, a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (O.C.D.E, 1987 e 1993) refere que

"(...) de facto, não só têm de se adaptar a responder às exigências sociais actuais e futuras, mas também se espera que desempenhem o papel principal na conservação das tradições e da herança cultural de cada nação e contribuam activamente para formar futuras sociedades democráticas”.

Sobre esse assunto, Farhangmehr e Sousa (1996:115) afirmam que

“O mundo está a exigir mudanças nas organizações e na sua forma de actuar. A universidade como uma organização central em sociedade tem sido alvo de críticas das mais diversas. Tanto a nível interno como a nível externo das I.E.S.'s existem forças que, com objectivos distintos, fortalecem a exigência de novos modelos organizacionais, cabendo considerar os seguintes aspectos nesta configuração: reformas estruturais de forma a criar estruturas mais flexíveis e informais; o exercício da **autonomia** e maior **liberdade académica**; abertura à mudança e novas ideias; o aumento de **produtividade** com definição de critérios de eficiência, eficácia e efectividade; a necessidade de **racionalizar os recursos escassos utilizados** e buscar **fontes alternativas de receita** para apoiar as prioridades das actividades universitárias (relações com o sector produtivo); a introdução de critérios de avaliação na busca de maior qualidade do trabalho académico; o aumento da **flexibilidade da organização** para corresponder às exigências que lhe são colocadas pela sociedade; convivência com a complexidade da organização universitária; administração das ambiguidades e paradoxos presentes no trabalho humano”.

Assim, no 1º parágrafo do Decreto-Lei n.º 16/2010, de 20 de Outubro, sobre o Estatuto da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e (UNTL) é referido que “A Constituição da República Democrática de Timor-Leste garante a todos os cidadãos a igualdade de oportunidades no acesso ao graus mais elevados do ensino, da investigação científica e da criação artística, para além de direito à formação profissional e à criação culturais, bem como o dever de preservar, defender e valorizar o património cultural”. No 2º parágrafo, podemos observar que “A Lei de Bases da Educação veio estabelecer as linhas de orientação para o desenvolvimento do ensino superior, preconizando a criação de universidades e institutos politécnicos públicos, que gozam de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial, sem prejuízo da acção fiscalizadora do Estado”.

O ensino superior foi classificado e dividido em dois tipos de instituições, tais como o ensino superior universitário e o ensino superior técnico:

Nos termos da Lei n.º 14/2008, no artigo 17.º, item 3:

“O ensino superior universitário, orientado por uma constante perspectiva de investigação e criação do saber, visa proporcionar uma ampla preparação científica de base, sobre a qual vai assentar uma sólida formação técnica e cultural, tendo em vista garantir elevada autonomia individual, na relação com o conhecimento, incluindo a possibilidade da sua aplicação, designadamente para efeitos de inserção profissional, e fomentar o desenvolvimento das capacidades de concepção, de inovação e de análise crítica”.

E no artigo 17.º, item 4, consta que:

“O ensino superior técnico, dirigido por uma constante perspectiva de compreensão e solução de problemas concretos, visa proporcionar uma preparação científica orientada, sobre a qual vai assentar uma sólida formação técnica e cultural, tendo em vista garantir relevante autonomia na relação com o conhecimento aplicado ao exercício de actividades profissionais e participação activa em acções de desenvolvimento”.

Relativamente aos graus académicos e respectivos diplomas esta lei define que

“O ensino superior técnico compreende cursos de dois ou quatro semestres de duração, conferindo, respectivamente, diploma I ou II (Lei n.º 14/2008, art. 20.º, item 1).

O ensino superior universitário compreende cursos de bacharelato, licenciatura, mestrado, e doutoramento, conferindo, respectivamente, os graus de bacharel, licenciado, mestre e doutor (Lei n.º 14/2008, art. 20.º, item 2).

O ensino superior universitário compreende ainda cursos de pós-graduação, conferindo diploma de pós-graduação¹ (Lei n.º 14/2008, art. 20.º, item 3).”

Analisando-se o parágrafo 4, vemos que “Através do Decreto-Lei n.º 2/2008, de 16 de Janeiro, que define a orgânica do Ministério da Educação, foi confirmada, no n.º 1 do artigo 6.º, à Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, a natureza de estabelecimento público de ensino universitário, dotado de autonomia administrativa, patrimonial, científica e pedagógica, sob a tutela do Governo, relegando, explicitamente, para decreto-lei próprio, a explicitação de organização e funcionamento da mesma”.

Continuando a analisar o Estatuto da UNTL, nomeadamente o 5º parágrafo, podemos ler o seguinte:

¹ Pós-Graduação: 1. Têm acesso aos cursos de pós-graduação os indivíduos habilitados com o grau de bacharel ou licenciado. 2. O diploma de pós-graduação comprova uma especialização numa determinada área científica e a capacidade para prática de investigação ou para o exercício profissional especializado. 3. Os cursos de pós-graduação integram uma parte escolar com a duração de dois semestres. 4. O indivíduo que tenha um diploma de pós-graduação pode prosseguir para o curso de mestrado com dispensa da parte escolar, desde que o ramo do conhecimento científico do pós-graduação coincida com o do curso de mestrado (Lei n.º 14/2008, art. 23.º).

“Numa época em que o conhecimento se tornou a base principal do desenvolvimento socioeconómico e cultural de um País, as Universidades preenchem um espaço de excelência de criação e difusão nessa dinâmica. A Universidade Nacional de Timor Lorosa'e (UNTL) assume, nesse sentido, tais ditames como sua indeclinável missão a geração, difusão e aplicação do conhecimento assente na liberdade de pensamento e na pluralidade de exercícios críticos, visando uma sociedade mais justa e democrática, valorizando a cultura de experiências académicas, com o objectivo de servir o desenvolvimento da Comunidade, respondendo às suas necessidades”.

E no parágrafo 6 refere-se que “Para tal é necessário desenvolver um modelo de organização de Universidade Pública a nível nacional, capaz de se adaptar à inovação e evolução do saber e de promover a crescente interdisciplinaridade do conhecimento, bem como a racionalização da gestão dos recursos existentes.”

Nos termos do Estatuto da Universidade da UNTL, observa-se que o prescrito nos artigos 3.º e 4.º do Decreto-Lei n.º16/2010, de 20 de Outubro, faz referência à visão e missão da UNTL. Assim, no artigo 3.º, referente à visão, considera-se que:

“Enquanto Instituição de Ensino Superior do Estado a UNTL compromete-se a: a) Formar e graduar os seus estudantes com elevado nível intelectual, predispostos à pesquisa e à busca científica; b) Munir os formados de valores humanos fecundos à consciência nacional, dotando-os do sentido de serviço a favor do bem-estar e prosperidade dos concidadãos; c) Promover a compreensão, harmonia e solidariedade entre culturas e povos.”

Na mesma linha, quanto à missão da UNTL, o artigo 4.º expõe:

“1. A UNTL é um centro de criação, difusão e promoção da cultura, ciência e tecnologia, articulando o estudo e a investigação, de modo a potenciar o desenvolvimento humano, como factor estratégico do desenvolvimento sustentável do País; 2. A UNTL prossegue, entre outros, os seguintes fins: a) Promover o ensino de excelência através de programas académicos competitivos a nível nacional e internacional; b) Fomentar a preservação, o desenvolvimento e articulação da identidade e dos valores timorenses mediante a promoção da sua história, cultura e línguas; c) Fomentar actividades de investigação que visem contribuir, de forma criadora, para o desenvolvimento do País; d) Promover uma base alargada de participação interinstitucional, voltada para a integração das diferentes culturas científicas, com a vista à criação de sinergias inovadoras para o ensino e a investigação; e) Prestar serviços de qualidade, diversificados à comunidade, capaz de contribuir de forma relevante para o desenvolvimento social e para a qualificação dos recursos humanos; f) Contribuir para o desenvolvimento da cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, designadamente nos domínios da educação e do conhecimento, da ciência e da tecnologia”.

Segundo o Estatuto da UNTL, como instituição académica, a exemplo do que ocorre em qualquer parte do mundo, ela também exerce o seu papel em termos de responsabilidade social através os seus três eixos fundamentais: o ensino, a pesquisa e a extensão. A UNTL é, até ao presente ano, a única universidade pública no país, estando comprometida com o

desenvolvimento humano e com o bem-estar da sociedade e do ambiente, é igualmente o centro de excelência em educação, ciência e tecnologia.

Assim, de acordo com o espírito que é declarado e orientado pela Constituição da República Democrática de Timor-Leste, a UNTL no seu projecto de estatuto, apresenta os seguintes objectivos:

“1. Desempenhar um papel activo no esforço de elevar, confirmar e construir, em sua plenitude, o homem timorense contextualizado no mundo globalizado de modo coerente para com as vivas aspirações do povo timorense; 2. Receber, seleccionar o nível de formação superior dos estudantes do ensino secundário das escolas timorenses que aspiram a ser graduados em instituição de ensino superior, a fim de responder ao clamor da nova nação, bem como satisfazer às exigências académicas relacionadas com as áreas de estudo; 3. Tornar-se um centro de desenvolvimento da educação, do conhecimento científico e tecnológico sem esquecer as tradições inerentes à cultura timorense, capaz de manter, estudar, restaurar, reforçar e fortalecer os valores relevantes e acções que advoguem as relações dignificadas, prestimosas e balanceadas no seio do povo, com o universo e Deus.”

Este importante papel da UNTL, constante no seu estatuto, torna-se público por meio dos seus três eixos principais: o ensino, a pesquisa e a extensão.

É indiscutível que a UNTL, pelo nível do ensino, pela cooperação com vários agentes socioeconómicos, pelo nível da investigação, das relações de carácter nacional e internacional e do nível dos serviços comunitários desenvolvidos no meio de comunidades rurais, se destaca, cada vez mais, entre as instituições do ensino superior do país. Destaca-se a aposta feita no momento da independência, privilegia-se a qualidade da formação, uma vez que a distinguiu ainda mais.

Conclui-se que a UNTL tem, efectivamente, um papel importante em Timor-Leste, nomeadamente na formação e elevação do grau cultural da comunidade, tornando-a altamente qualificada e aumentando a capacidade de formação da população activa. Consequentemente, a comunidade ganhará em termos de formação profissional, podendo-se perspectivar que, no futuro, este país terá uma comunidade mais forte e desenvolvida em todas as áreas da vida social, sendo capaz de competir com o mundo exterior, com os restantes países mais desenvolvidos.

1.1.1. Antecedentes, surgimento e desenvolvimento (de 1986 até 1999)

No tempo em que Timor era uma província ultramarina portuguesa não havia universidades no território. Os poucos timorenses que prosseguiram estudos superiores faziam-

no, por norma, em Portugal (Universidade Nacional Timor Lorosa'e *in* <http://untl-timorleste.blogspot.com/2009/01/biodata-reitr-nian.html>).

A história do ensino superior em Timor-Leste começou a ser estabelecida durante a ocupação da Indonésia, em Outubro de 1986, altura em que foi criada uma universidade denominada UNIVERSITAS TIMOR-TIMUR com a abreviatura UNTIM² (Universidade de Timor-Leste) e quatro anos depois criou-se o instituto POLITEKNIK DÍLI³ (Politécnico de Díli).

A UNTIM era tratada como uma instituição privada fundada para a formação professores, limitada a um curso e destinada a um pequeno grupo. É de notar que o número de alunos desta instituição cresceu rapidamente, a cada ano, a qual esteve sob o controlo do governo indonésio.⁴

A Universidade de Timor-Leste (Universitas Timor-Timur - UNTIM) foi criada em 1986 (PNUD, 200:51-52, citado por Almeida, 2006:16), com três Faculdades: Política Social, Educação (Formação de Professores) e Agronomia. O ensino superior era, contudo, deficiente pelo baixo nível médio de conhecimento dos alunos à entrada, pelos métodos ensino, como também pela falta de financiamento, e pelo elevado absentismo de docentes e discentes. No final da década de 1990, era frequentada por mais de 3 mil alunos.

Estas instituições, seguindo o modelo de educação superior indonésio, ofereciam cursos de três anos (bacharelato) e de quatro anos (licenciatura), podendo conceder diplomas parciais em final de cada ano, dependendo do tipo de curso e do número de anos que o aluno desejasse frequentar.

Naquela época da ocupação indonésia, o ensino superior era limitado. A Universidade de Timor-Leste foi estabelecida apenas em 1992 e não recebia financiamento do governo indonésio. Uma grande parte dos alunos que entrou na universidade foi enviada para estudar na Indonésia.

Consequentemente, em Timor-Leste, a formação profissional e a formação para o mercado de trabalho eram praticamente inexistentes durante a administração indonésia. A

² A UNTIM foi criada pela iniciativa do Sr. Eng. Mário Viegas Carrascalão que era o então Governador de Timor-Leste.

³ Em 1990, fundou também a Escola Politécnica de Díli com grau máximo de Diploma II (DII) com duração de dois anos.

⁴ [...] Esta instituição privada estava vocacionada para a formação de gestores intermédios, técnicos agrícolas e professores do ensino secundário para "Timor-Timur". Não tinha cursos como arquitetura, direito ou medicina, nem desenvolvia investigação, e os contactos internacionais eram rigorosamente controlados. Em 1998/99 a UnTim chegou a ter 4 mil estudantes e 73 professores. Warning: in_array() expects parameter 2 to be array, null given in/home/tlsgov/public_html/wp-content/themes/timorconfig.php on line 5.

Universidade engloba presentemente as Faculdades de Ciências Políticas, Formação de Professores, Agricultura e Economia⁵.

Durante a administração indonésia, Timor-Leste esteve desfavorecido em relação a outras províncias da Indonésia no que concerne a todas as áreas da educação, uma vez que a maior parte do currículo era visto por alunos e professores como obsoleto e irrelevante à sua situação.

Diferentemente do processo de colonização portuguesa, o curto período de domínio indonésio - 1975 a 1999 - promoveu o investimento em infra-estrutura e na educação com a finalidade de conquistar a adesão timorense no sentido de desestruturar as identidades e os valores locais, oriundos da cultura ocidental, construídos ao longo do período anterior, e de criar estruturas de cooptação e de submissão.

Ambas as instituições têm uma história importante na comunidade e um importante papel na formação de jovens de Timor-Leste. Se, por um lado, o aspecto da sua posição se assume no desenvolver da ciência e da tecnologia, por outro, assume-se como um lugar onde pode nascer a força para resistir e lutar pela independência do povo de Timor-Leste.

A fundação da universidade não se mostrava autoritária ao ponto de tentar travar ou parar a agitação do grupo estudantil no *campus* nem fora dele. Muitos dos estudantes usavam esse *campus* como uma força do núcleo de jovens de movimento de organização clandestina para a implementação da campanha pró-independência.

Finalmente, em 1999, dois anos antes do referendo, foi estabelecida uma força dos estudantes, designada por "Conselho de Solidariedade Estudantil", que se assumiu como responsável pela campanha pró-independência, para o referendo em 1999. No entanto, as autoridades indonésias acabariam por mandar encerrar a Universidade em Abril de 1999, na sequência das manifestações em prol da realização do referendo pela independência.

No final de Agosto e princípio de Setembro em 1999, os militares indonésios e as milícias que apoiavam a integração iniciaram um processo de destruição sistemática das infra-estruturas vitais do país, do qual resultou a destruição de 95% dos estabelecimentos escolares, incluindo as instalações das duas instituições do ensino superior do país⁶; e 95% dos

⁵ Uma descrição dessas contribuições, está disponível em *Comissão do Plano: TIMOR-LESTE, Relatório do Estado da Nação, Díli, Abril (2002:65).*

⁶ Uma descrição destas contribuições, está disponível em *Comissão do Plano: TIMOR-LESTE, Relatório do Estado da Nação, Díli, Abril (2002:63).*

professores que eram da Indonésia abandonaram o país em consequência da vitória dos apoiantes da independência, no referendo que foi organizado pela Organização das Nações Unidas - ONU (Martins, 2010:409).

Em 1999, as escolas e instituições de educação primária, e já com a educação superior em funcionamento, ficaram desprovidas de toda e qualquer condição física e docente, retomando as suas actividades apenas parcialmente a partir de 2001.

1.1.2. A Universidade Nacional de Timor Lorosa'e após a independência (2000-2010)

No ano de 2000, no período da UNTAET (United Nations Transitional Administration for East-Timor), a UNTL, foi criada por iniciativa dos ex-docentes das duas instituições, com o apoio da UNTAET, a partir da fusão da Universitas Timor-Timur (1986 a 1999) e da Politeknik Dili (1990 a 1999) pretendia-se responder a vários desafios e exigências que surgiram no ensino superior em Timor-Leste, logo após o histórico referendo de 1999. Mas, por motivos vários, a instituição tem estado a funcionar ao longo destes anos sem o estatuto legal próprio, devidamente aprovado e publicado (Jornal da República, Série I, N.º41, 2010:4318).

Em 2000, a United Nations Transitional in East Timor - UNTAET, criou um programa de bolsas de estudo denominado Timor Lorosa'e Scholarship - TLSP, que possibilitou a 1.500 estudantes universitários do último semestre, continuarem os estudos na Indonésia, mediante apoio financeiro destinado para esse fim, dado por organismos internacionais.

Apesar de não contar com o orçamento inicial da UNTAET, graças ao esforço de professores e alunos da antiga universidade e da escola politécnica, a UNTL pôde começar a leccionar tendo 5 mil alunos logo em Novembro de 2000.⁷

Os membros e líderes comunitários formais e informais estão preocupados com o desenvolvimento regional na República Democrática de Timor-Leste, que instituiu a Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, que actualmente é a única universidade pública do país desde 17 de Novembro de 2000.

A Universidade Nacional de Timor Lorosa'e e o Politécnico Dili foram integrados para criar uma universidade pública, com os seguintes nomes: Universidade Nacional de Timor

⁷ Esta informação foi apresentada pelo Professor Doutor Benjamin de Araújo Côte-Real, quando era Reitor da UNTL e foi publicada no site <http://untl-timorleste.blogspot.com/2009/01/biodata-reitr-nian.html>.

Lorosa'e (único nome oficial, em português) que, em tétum, seria Universidade Nasionál Timór Lorosa'e (UNTL), esta é uma universidade fundada em 2000, com sede na cidade de Díli, capital de Timor-Leste. Com o apoio internacional, a nova UNTL fixou-se nas instalações restauradas do antigo Liceu Dr. António de Carvalho, da antiga Escola Técnica Dr. Silva Cunha, na ex-Escola Canto Resende e, mais tarde, também no espaço do antigo Politécnico de Hera e no edifício que antes tinha albergado a UNTIM.

A Universidade Nacional de Timor Lorosa'e teve a sua abertura oficial no dia 17 de Novembro de 2000, em cerimónia regida pelo Representante Especial das Nações Unidas (ONU), através da sua Administração Transitória em Timor-Leste designada pelo UNTAET (United Nations Transitional Administration in East Timor), Senhor Sérgio Vieira de Mello, e pelo Presidente do Conselho Nacional de Resistência Timorense/Conselho Nacional, CNRT/CN, Senhor Kay Rala Xanana Gusmão (Resolução das Nações Unidas:1272 de 1999).

Depois desse processo a UNTL torna-se uma instituição pública tem uma história que é relativamente nova e desde o seu início, esta instituição está intimamente relacionada com as relações históricas da luta do país. O seu aparecimento e evolução são o resultado pela política social baseada na ideia de desenvolvimento com a missão de desenvolver os recursos humanos na área da ciência e tecnologia, promovendo a educação, a pesquisa e a extensão.

A UNTL, em 2000, começou com cinco faculdades: (1) Faculdade de Ciências da Educação com oito departamentos tais como Biologia, Matemática, Física, Química, Língua Inglesa, Língua Portuguesa, Formação dos Professores de Ensino Primário e Jardim de Infância; (2) Faculdade de Ciências Sociais e Políticas com três departamentos: Estudos de Políticas de Governo, Administração Pública e Desenvolvimento Comunitário; (3) Faculdade de Agricultura com três departamentos: Agronomia, Agro-Economia e Veterinária; (4) Faculdade de Economia com dois departamentos: Gestão e Estudos de Desenvolvimento; (5) Faculdade de Engenharia com quatro departamentos: Mecânica, Civil, Eléctrica e Informática.

Durante o processo de desenvolvimento, a Universidade agregou novos departamentos, nomeadamente: o Departamento de Agro-Pecuária de Ciências Agrárias na Faculdade de Agricultura; o Departamento de Comércio e Turismo na Faculdade de Economia; o Departamento de Informática e Electrotécnica na Faculdade de Engenharia; e o Departamento de Comunicação Social e de Educação Física e Desporto na Faculdade de Ciências da Educação com um novo nome - Faculdade de Educação, Artes e Humanidades.

Em Julho de 2001 arrancaram o Centro Nacional de Investigação Científica e o Instituto Nacional de Linguística que, entre outras iniciativas, vieram promover o desenvolvimento do tétum, uma das duas línguas oficiais do país.

Actualmente, prepara-se, com a colaboração de juristas portugueses, a criação da Faculdade de Direito. Prevê-se ainda a criação de cursos nas áreas da medicina, comunicação, pescas, arquitetura, física, química e estudos timorenses. Por regra, as aulas são ministradas em língua portuguesa ou, nos cursos ministrados sem apoio de países lusófonos, em língua indonésia.⁸

No ano de 2001, a maioria das escolas voltaram à normalidade, com professores voluntários. Na fase final, pós-independência, de 20 de Maio de 2002 até ao presente, foi efectuada a normalização do sistema e dos serviços da educação - muitas crianças já estão na escola em todos os níveis: educação pré-escolar, primário, pré-secundário, secundário, escolas profissionais e instituições do ensino superior (Freitas, 2009).

Em 2002, o 1º Governo Constitucional da RDTL começou a fazer planos de desenvolvimento da educação universitária⁹ para os cinco anos seguintes, tendo apresentado ao Parlamento o plano para consideração e aprovação.

Em 2003, relatórios preliminares elaborados pela Japanese International Cooperation Agency - JICA (2003) apontavam a existência de 17 instituições de educação superior actuando no território timorense. Além da UNTL, única instituição oficial credenciada, com 7.900 alunos matriculados, outras 16 instituições privadas actuavam em Díli, capital do país, ou em Baucau, segunda maior cidade, apresentando matrícula de 5.550 estudantes que, somados à UNTL, totalizava 13.450 estudantes. Dentre elas, 7 instituições auto-intituladas apesar de terem menos de 300 alunos, 3 academias e 6 institutos, algumas dessas instituições, inclusivamente, com *campi* em mais de uma cidade.

Recentemente, um levantamento indica-nos que estão em funcionamento os seguintes cursos: Saúde Pública, Economia, Contabilidade, Administração, Ciências Sociais, Ciência Política, Relações Internacionais, Ciência do Mar e da Pesca, Manejo Florestal e Animal,

⁸ Este documento pode ser lido em <http://untl-timorleste.blogspot.com/2009/01/biodata-reitr-nian.html>.

⁹ O plano de cinco anos para a universidade visa a melhoria do ensino universitário como um esforço sólido e indispensável para a construção da nação de Timor-Leste. Está desenhado para alcançar parâmetros elementares de pequena dimensão, alta qualidade e autonomia governamental e financeira e engloba os seguintes projectos: a) Fortalecimento Institucional; b) Preenchimento dos Quadros; c) Elaboração de Currículo (TIMOR-LESTE, Comissão do Plano: Plano de Desenvolvimento Nacional, 2002:174).

Medicina, Direito, Engenharia Civil, Elétrica, Mecânica, Industrial e Agrícola, Arquitetura, Agronomia, Teologia e Ciências Religiosas, Matemática, Física, Química, Biologia, Formação de Professores para a Escola Primária, Ciências da Educação, Computação, Economia Doméstica, Turismo e Hospitalidade, Línguas: Português, Tétun e Inglês. Algumas das instituições e cursos recebem suporte técnico, financeiro e docente do Japão, Austrália, Portugal e, mais recentemente, de Cuba. Os estudantes pagam entre 10 e 30 dólares por semestre, para estudarem na Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, (por ser uma instituição pública), sendo esse valor variável no caso das instituições privadas, podendo oscilar entre os 120 e 280 dólares por semestre, dependendo das condições financeiras e dos cursos.

Em 2003, a 7 de Outubro, a UNTL orgulha-se de ter conseguido realizar a primeira cerimónia de graduação de 387 alunos, de graduação e bacharelato, sendo 320 do sexo masculino (82,7%) e 67 do sexo feminino (17,3) somando as 4 Faculdades, nomeadamente: Agricultura, Ciências Sociais e Políticas, Ciências da Educação e Faculdade de Engenharia. A Faculdade de Ciências Sociais e Políticas foi a que maior número de graduados registou, provavelmente por haver uma sensibilização dos estudantes timorenses para a área da política (que era muito recente em Timor-Leste, o primeiro Governo democrático era ainda muito jovem). Podemos no Quadro I verificar todos os dados e posteriormente analisar cada um deles.

Quadro I : Dados da primeira graduação da UNTL em Outubro de 2003

CATEGORIA		Totais p/genéro		TOTAL
FACULDADE	DEPARTAMENTO	M	F	
Faculdade de Agricultura	Departamento de Agronomia	44	8	52
	Departamento de Agro-Economia	16	5	21
	Departamento de Agro-Pecuária	31	1	32
Total por Faculdade		91	14	105
Faculdade de Ciências Sociais e Políticas	Departamento de Administração Pública	32	15	47
	Departamento de Ciência Governamental	51	15	66
Total por Faculdade		83	30	113
Faculdade de Ciências da Educação	Departamento de Língua Malaia	33	8	41
	Departamento da Língua Inglesa	30	5	35
	Departamento de Biologia	7	4	11
	Departamento de Matemática	12	0	12
Total por Faculdade		82	17	99
Faculdade de Engenharia	Departamento de Técnica Mecânica	23	3	26
	Departamento de Construção Civil	17	0	17
	Departamento de Técnica Electrónica	24	3	27
Total por Faculdade		64	6	70
TOTAIS		320	67	387

Fonte: Divisão de Serviço da Administração Académica da UNTL, 2009.

O que se pode comentar ao analisar o quadro, é que se verifica um desfasamento bastante acentuado entre o número de elementos do sexo masculino e os do sexo feminino, com uma prevalência do primeiro, em todas as 4 Faculdades (embora a UNTL tenha iniciado a sua actividade com cinco faculdades, apenas quatro faculdades (Agricultura, Ciências Sociais e Política, Ciências da Educação e Engenharia) tiveram graduados neste ano.

Efectivamente, o número de mulheres é bastante reduzido, ao analisarmos a Faculdade de Agricultura, esta é a Faculdade com maior número de elementos comparativamente com todas as outras inclusive de outros departamentos. Com um total de 105 elementos, apenas 13% são mulheres (14 mulheres), sendo que no Departamento de Agro-Pecuária esse desfasamento entre homens e mulheres é maior, já que do total de 32 elementos, apenas 3% representa o número de mulheres (1 mulher).

No Departamento de Agronomia 15,4% correspondem ao sexo feminino e 84,60% correspondem ao sexo masculino; onde há menor acentuação da diferença do número de elementos entre sexo é no Departamento de Agro-Economia, onde, num total de 21 elementos, 23,8% são mulheres e 76,2% são homens.

Quanto à Faculdade de Ciências Sociais e Políticas, no Departamento de Administração Pública verifica-se que, num total de 47 elementos 31,9% são mulheres e 68,1% são homens. Já no Departamento de Ciência Governamental, num total de 66 elementos 22,7% são mulheres e 77,3% são homens.

Na Faculdade de Ciências da Educação, concretamente no Departamento de Matemática, não há uma única mulher, sendo os 12 elementos do sexo masculino. Segue-se o Departamento de Língua Inglesa, com uma discrepância muito acentuada, de um total de 35 elementos, 14,3% são mulheres e 85,7% são homens; quanto ao Departamento de Língua Malaia, onde do total de 41 elementos, 19,5% são mulheres e 80,5% são homens. Já o Departamento de Biologia é o mais estável, já que 36,4% são mulheres e 63,6% são homens.

Relativamente à Faculdade de Engenharia, é no Departamento de Construção Civil que há um desfasamento grande entre o número de mulheres e o número de homens, já que não há nenhuma mulher num total de 17 elementos; já o Departamento de Técnica Mecânica e o Departamento de Técnica de Electrónica apresentam-se bastante equiparados na sua percentagem de elementos do sexo feminino (11.5% na primeira e 11.1% na segunda) e do sexo masculino (88.5% e 88.9%).

Comparando todas as Faculdades, verifica-se que é a Faculdade de Agricultura, que dispõe de um maior número de elementos graduados, e é a segunda faculdade onde o número de mulheres graduadas e de homens apresenta maior desfasamento; sendo a Faculdade de Engenharia que apresenta maior disparidade.

Percebe-se que neste ano de 2003, 3 anos passados após a formação da UNTL, a inclusão das mulheres nas áreas engenharia e na área da agricultura é menor comparativamente com o género masculino. E de um modo geral, percebe-se que a inscrição das mulheres no ensino superior era ainda muito reduzida, o que demonstra que na sociedade timorense o homem teria maior protagonismo, maiores oportunidades.

Em 2005 aumentou o número de faculdades, surgindo mais duas com os seus departamentos, nomeadamente: a Faculdade de Medicina com dois departamentos: Medicina Geral e Enfermagem e a Faculdade de Direito, com um único departamento: o Estudo de Direito Geral. Essas faculdades são destinadas ao ensino superior geral das ciências oferecendo habilitações profissionais para a direcção superior dos estabelecimentos do governo e da sociedade.

A partir de 2005 a UNTL conseguiu estabelecer o regulamento académico¹⁰ como fundamento ou orientações para toda a comunidade académica na UNTL, numa tentativa de organizar todas as formas da actividade académica de acordo com os padrões académicos que atendam a padrões internacionais usados até agora (2010).

Para aumentar a capacitação e a qualidade dos professores, o governo de Timor-Leste optou por estabelecer cooperação com o governo do Brasil. Essa cooperação, foi iniciada no ano de 2005, através da CAPES/MEC (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação). Sob este protocolo, foram enviados 47 professores para formação desde o nível básico até ao superior, até ao ano de 2007. Além do governo do Brasil, foi estabelecido um protocolo de cooperação com o governo português, sendo também enviados professores no seguimento do mesmo projecto.

Em 2007, concretizou-se a cooperação entre o MEC/Capes Brasileiro e o ME/UNTL para abrir cursos de Pós-Graduação na UNTL sob a responsabilidade da Faculdade de Ciências

¹⁰ Funciona como alicerce regulador da vida académica da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, no âmbito de todas as actividades académicas e dentro de um padrão académico em harmonia com critérios internacionais, (Reitor UNTL, REGULAMENTO ACADÉMICO, 2005).

da Educação, a fim de conduzir o programa de formação de docentes e o ensino da língua portuguesa.

O programa de formação começou com quatro cursos: o Curso da Educação e Ensino, Gestão da Educação, Educação ambiental, e Ensino da Língua Portuguesa. Dois anos depois, em 2009, abriu também o Programa de Pós-Graduação de Mestrado na área de avaliação, na Faculdade de Ciências da Educação pela Universidade do Minho-Portugal e o ME/UNTL.

Em 2007, a UNTL conseguiu projectar o Plano de Desenvolvimento Decenal de 2007-2017. Este é um plano de desenvolvimento a longo prazo, que está dividido em duas fases, a saber: o Plano Quinquenal I (2007-2012) e o Plano Quinquenal II (2012-2017).

A fim de facilitar a sua implementação, o programa principal foi dividido em quatro partes: os programas académicos, os programas administrativos e financeiros, os programas dos assuntos estudantis e os programas gerais. Alguns programas foram manuseados e aplicados em conformidade com as condições de desenvolvimento de acordo com os recursos universitários, humanos e financeiros e os materiais disponíveis.

Estes programas são desenvolvidos e implementados pelas unidades de trabalho relevantes: pelo Pró-Reitor dos assuntos académicos e pelo bibliotecário responsável por programas académicos e por bibliotecas; pelo Pró-Reitor dos assuntos do Plano e Finanças, que é responsável pela administração e programas de Plano e Finanças; pelo Pró-Reitor dos assuntos Estudantis, que é responsável pelos Programas dos Assuntos Estudantis; pelo Pró-Reitor de Relações Internacionais, que é responsável pelos Programas dos Assuntos de Cooperação; e pelo Pró-Reitor dos Programas de Pós-Graduação e Investigação Científica, o qual se responsabiliza pelas questões de conhecimentos científicos e de Programas de Pós-Graduação.

Em relação ao desenvolvimento da UNTL, no que respeita à educação na UNTL, há duas questões importantes que devem ser consideradas: em primeiro lugar, a possibilidade das instituições de ensino estrangeiras poderem operar no país e, por outro lado, o facto de as agências nacionais de educação poderem operar em países estrangeiros; em segundo lugar, outra questão relevante, que seria conseguir que os profissionais estrangeiros pudessem trabalhar no país e os profissionais nacionais em países estrangeiros.

Na UNTL, o programa delineado, que prevê um período de dez anos de desenvolvimento, deixa perceber consigo, de forma visível, algumas fragilidades da instituição, a

saber: a) a falta de consolidação deontológica, no que toca à gestão, ao pessoal docente, ao pessoal discente e ao pessoal administrativo.

Este problema origina outro, que consiste na inexistência de compreensão no seio da comunidade académica sobre a visão e a missão universitária; b) a falta de recursos humanos, particularmente o pessoal não docente que, na sua maioria, não é bem capacitado, por isso, a gestão administrativa torna-se relativamente fraca/deficiente e pouco profissional; c) sistema de gestão ineficiente e não profissional; d) os currículos que não são bem desenvolvidos nem bem estabelecidos/elaborados; e) as escassas condições dos edifícios do *campus*, que constituem uma fraqueza. O *campus* em Dili, localizado na rua principal da cidade, zona de enorme tráfego e congestionamento, não é apropriado para o processo de ensino.

Paralelamente, a própria situação das salas de aula e dos edifícios prejudica a prática do ensino, já que estas se encontram danificadas desde Setembro de 1999, não tendo ainda sido recuperadas na sua totalidade.¹¹

De acordo com o tempo de desenvolvimento, a UNTL adoptou um novo espírito no sentido de garantir que os seus alunos, apesar dos muitos obstáculos e desafios, conseguissem concluir a graduação. A segunda graduação foi realizada em 23 e a 27 de Abril de 2007, com um total de 1.067 graduados, sendo 784 do sexo masculino (73,5%) e 283 do sexo feminino (26,5%).

Desta vez, incluiu os estudantes de pós-graduação (formação) um total de 112, sendo 74 do sexo masculino e 38 do sexo feminino. Isto é reflexo da cooperação com Portugal em vários cursos, sob os auspícios do Instituto Camões (licenciatura em Língua Portuguesa e Culturas Lusófonas) e da Fundação das Universidades Portuguesas (FUP - licenciatura e bacharelatos) (fontes da UNTL, documentos para a Acreditação).

Poderemos apurar todos os dados no Quadro II que se apresenta, e depois analisar cada um.

¹¹ Este é um documento que contém o programa de dez anos da UNTL, de 2007 até 2017 como uma proposta de projecto preparado para o governo para a construção da universidade em todos os aspectos da vida universitária, a nível da qualidade, da acreditação, da autonomia, da liberdade académica, da avaliação e das responsabilidades de indivíduos e instituições para deveres e responsabilidades.

Quadro II : Dados da segunda graduação da UNTL em Abril de 2007

CATEGORIA		Totais p/genéro		TOTAL
FACULDADE	DEPARTAMENTO	M	F	
Faculdade de Agricultura	Departamento de Agronomia	30	8	38
	Departamento de Agro-Economia	40	7	47
	Departamento de Agro-Pecuária	59	16	75
	Departamento de Ciências Agrárias (FUP)	5	2	7
Total por Faculdade		134	33	167
Faculdade de Ciências Sociais e Políticas	Departamento de Administração Pública	59	22	81
	Departamento de Ciência Governamental	112	27	220
Total por Faculdade		171	49	220
Faculdade de Ciências da Educação	Departamento de Língua Malaia	36	17	53
	Departamento da Língua Inglesa	42	20	62
	Departamento de Biologia	17	12	28
	Departamento de Matemática	24	6	30
	Departamento de Química	22	13	35
	Departamento de Física	16	14	30
	Departamento da Língua Portuguesa (Licenciatura)	5	6	11
	Departamento da Língua Portuguesa (Bacharelato)	11	14	25
Total por Faculdade		172	102	274
Faculdade de Economia	Departamento de Economia e Gestão	69	39	108
	Departamento de Estudos de Desenvolvimento	54	22	76
	Departamento de Gestão	12	9	21
Total por Faculdade		135	70	205
Faculdade de Engenharia	Departamento de Técnica Mecânica	70	2	72
	Departamento de Construção Civil	38	5	43
	Departamento de Electrónica	35	10	45
	Departamento de Informática	16	11	27
	Departamento de Electrotécnica (FUP)	13	1	14
Total por Faculdade		172	29	201
TOTAIS		784	283	1067

Fonte: Divisão de Serviço da Administração Académica da UNTL, 2009.

Analisando o quadro da 2ª graduação de 2007, 2 anos após a primeira graduação, verifica-se a introdução de uma nova faculdade, a Faculdade de Economia, passando a UNTL a dispor de 5 faculdades com alunos graduados.

Relativamente à Faculdade de Agricultura, neste ano foi criado um novo departamento, o Departamento de Ciências Agrárias que, provavelmente, por ser uma área nova, dispunha do menor número de inscritos/graduados relativamente aos restantes departamentos da mesma faculdade. Porém, a relação entre géneros acaba por estar aproximada, havendo 5 homens e 2 mulheres. Fazendo a comparação por géneros, vemos que é no Departamento de Agro-Economia onde há maior desfasamento entre os graduados do sexo feminino (14,9%) e os do sexo masculino (85,10%).

Analisando cada departamento da Faculdade de Agricultura, verificamos: no Departamento de Agronomia 21,1% dos graduados são do sexo feminino e 78,9% são do sexo masculino num total de 38 elementos. No Departamento de Agro-Economia 14,9% dos graduados são do sexo feminino e 85,10% são do sexo masculino num total de 47 elementos. No Departamento de Agro-Pecuária 21,3% dos graduados são do sexo feminino e 78,7% são do sexo masculino num total de 75 elementos. No Departamento de Ciências Agrárias 28,5% dos graduados são do sexo feminino e 71,4% são do sexo masculino num total de 7 elementos.

Quanto à Faculdade de Ciência Sociais e Políticas, não houve desde o ano de 2003 alterações ao nível dos departamentos, mantendo-se os mesmos, contudo com um aumento significativo do número de graduados; analisando os departamentos por géneros vemos que:

No Departamento de Administração Pública, 27,2% dos graduados são do sexo feminino e 72,8% são do sexo masculino. No Departamento de Ciência Governamental, 12,3% dos graduados são do sexo feminino e 87,7% são do sexo masculino. Verifica-se que é o Departamento de Ciência Governamental que dispõe de mais graduados, 220, e é o departamento que maior desfasamento apresenta comparando o género feminino com o masculino.

Quanto à Faculdade de Ciências da Educação, esta faculdade ganhou mais 4 departamentos face ao ano de 2003. Verificando cada departamento vemos que: No Departamento de Língua Malaia, dos 53 graduados, 32,1% são do género feminino e 67,9% são do género masculino. No Departamento de Língua Inglesa, dos 62 graduados, 32,3% são do género feminino e 67,7% são do género masculino. No Departamento de Biologia, dos 28 graduados, 42,9% são do género feminino e 57% do género masculino. No Departamento de Matemática, 30 graduados, 20% são do género feminino e 80% do género masculino. No Departamento de Química, dos 35 graduados, 37,1% são do género feminino e 62,9% do género masculino. No Departamento de Física, dos 30 graduados, 46,7% são do género feminino e 53,3% do género masculino. No Departamento de Língua Portuguesa (Licenciatura), dos 11 graduados, 54,6% são do género feminino e 45,5% do género masculino. No Departamento de Língua Portuguesa (Bacharelato), dos 14 graduados, 56% são do género feminino e 44% do género masculino.

Fazendo uma análise desta Faculdade, percebemos que é no Departamento de Língua Portuguesa (Licenciatura e Bacharelato) que o género feminino não está em minoria face ao género masculino, comparando com os departamentos da mesma faculdade e até com os

departamentos das outras faculdades. Efectivamente, é nos Departamentos da Língua Portuguesa que o número de mulheres é superior ao número de homens. Parece ser nesta área que as mulheres se sentirão mais acolhidas, parece que a introdução desta área nas Ciências da Educação veio expandir a integração das mulheres, e é efectivamente a Faculdade de Ciências de Educação que mais atrai as mulheres; possivelmente há uma maior apetência das mulheres para estas áreas da educação, já que as mulheres se sentirão no meio profissional, em Timor, mais integradas na via ensino (uma das principais saídas destes cursos de Física, Química, Biologia, Língua Portuguesa, Língua Inglesa, Língua Malaia, ou outras).

Analisando a Faculdade de Economia, uma faculdade cujas graduações foram realizadas em 2007, vemos que: no Departamento de Economia e Gestão, dos 108 graduados, 36% são do género feminino e 63,9% são do género masculino. No Departamento de Estudos de Desenvolvimento, dos 76 graduados, 28,9% são do género feminino e 71,1% são do género masculino. No Departamento de Gestão, dos 21 graduados, 42,9% são do género feminino e 57,1% são do género masculino.

Percebe-se que é o Departamento de Economia e Gestão que captou maior número de graduados em relação aos restantes departamentos da mesma faculdade, e que é no Departamento de Gestão que há uma maior aproximação entre os graduados do género feminino e os do género masculino, mas é no Departamento de Economia e Gestão que há maior número de mulheres (39 mulheres).

Quanto à Faculdade de Engenharia, foram introduzidos mais 2 departamentos no ano de 2005, o Departamento de Informática e o Departamento de Electrotécnica, analisando cada um: No Departamento de Técnica de Mecânica, dos 72 graduados, 2,8% são do género feminino e 97,2% são do género masculino. No Departamento de Construção Civil, dos 43 graduados, 11,6% são do género feminino e 88,4% são do género masculino. No Departamento de Electrónica, dos 45 graduados, 22,2% são do género feminino e 77,8% são do género masculino. No Departamento de Informática, dos 27 graduados, 40,7% são do género feminino e 59,3% são do género masculino. No Departamento de Electrotécnica, dos 14 graduados, 7,1% são do género feminino e 92,9% são do género masculino.

Percebe-se, analisando a faculdade, que é efectivamente no Departamento de Mecânica que há um maior desfasamento entre a percentagem de mulheres e a de homens graduados, possivelmente pelo facto das mulheres se sentirem menos à vontade com a área da mecânica,

associando provavelmente a área ao mundo masculino e por outro lado, provavelmente o próprio mercado de trabalho ainda não estaria muito apto a receber mulheres nesta área.

Já o Departamento de Informática mostra uma grande aproximação entre o número de mulheres e o número de homens, revelando ser a área mais atractiva no ramo da Engenharia que mais seduz este género.

Em 2008, a UNTL conseguiu delinear os artigos do Projecto de Lei do Estatuto da Universidade, no qual constam três componentes importantes como base fundamental e que descrevem a perspectiva da Universidade, tais como:

Visão

A Universidade Nacional de Timor Lorosa'e será no ano de 2020 uma instituição de ensino superior capaz de:

- a) Produzir graduados com um elevado nível intelectual consoante padrões internacionais, assentes na pesquisa e na busca científica;
- b) Munir os formados de valores humanos fecundos à consciência nacional, inculcando os serviços pelo bem-estar e a prosperidade dos concidadãos;
- c) Promover a compreensão, harmonia e solidariedade entre culturas e povos, (art. 4º).

Missão

A principal missão da universidade é promover o ensino a nível superior, a investigação e a cooperação com a sociedade, de acordo com as necessidades de Timor-Leste e implementar o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social, (art. 5º).

Objectivos

- a) Afirmar-se como um centro de ensino superior em Timor-Leste para formar especialistas em áreas necessárias para o desenvolvimento nacional;
- b) Liderar a preservação, o desenvolvimento e a articulação da identidade e valor de Timor-Leste através da promoção da sua história, cultura e línguas;
- c) Promover o ensino, a aprendizagem e a investigação de acordo com a realidade social de Timor-Leste e o acesso a nível internacional;

- d) Realizar a investigação básica e aplicada para estimular o desenvolvimento da ciência e da tecnologia de forma contribuir para a preservação do meio ambiente, para o desenvolvimento social, económico e político de Timor-Leste;
- e) Impulsionar uma cultura de liberdade académica e de excelência através da criação de uma atmosfera apropriada e de oportunidades para os estudantes, na prossecução do desenvolvimento das suas mais altas potencialidades;
- f) Promover a autonomia da universidade ao nível académico, de governação e de gestão administrativa e financeira;
- g) Aceder às comunidades tanto urbanas como rurais com serviços de extensão quando e onde estes forem necessários;
- h) Promover a viabilidade financeira e a equidade social através de um sistema de pagamento das propinas pelos estudantes regulares e, na medida das suas possibilidades, de bolsas de estudo e subsídios para os estudantes carenciados que os mereçam (art. 5º).

Em Maio de 2008, uma equipa de avaliação composta por seis especialistas oriundos de países como a Malásia, a Indonésia, o Brasil, a Nova Zelândia e Singapura, apoiada pelo Banco Mundial com projectos de acreditação para o ensino superior em Timor-Leste, procedeu à credenciação da UNTL, levando-a a entrar no processo de acreditação cujos resultados foram anunciados a 31 de Julho de 2008.¹²

Em relação aos docentes, em 2009, a UNTL contava com 363, dos quais 249 estão em tempo integral e 75 em tempo parcial, e 39 com dedicação exclusiva, sendo 285 do sexo masculino e 78 do sexo feminino. Considerando a titulação, foram identificados: 13 Doutores, (6 do sexo masculino e 7 do feminino); 73 mestres (60 do masculino e 13 do feminino); 258 licenciados (214 masculino e 44 feminino); e 19 bacharéis (17 masculino e 2 feminino) (Martins, 2010: 44).

No quadro III, mostra-se o desenvolvimento dos docentes da UNTL, tendo em conta os seguintes aspectos: nível de formação, regime de trabalho e género. Facilmente se percebe que o número de doutorados é diminuto face ao número de licenciados, e que grande parte dos docentes se dedica em tempo integral à universidade.

¹² Comunicado publicado no site http://uma-fukun.blogspot.com/2009/09/licenciamento-e-acreditacao-de_25.html, 1/10/2009.

**Quadro III : Docentes da UNTL por nível de formação, regime de trabalho e género -
Ano Lectivo de 2008/2009**

	Docentes		N	%
	Docentes	Nível de Formação	Doutorado	13
Mestrado			73	20,1
Licenciatura			258	71,1
Bacharelato			19	5,2
Total			363	100,0
Regime de Trabalho		Dedicação Exclusiva	39	10,7
		Tempo Integral	249	68,6
		Tempo Parcial	75	20,7
		Total	363	100,0
Género		Masculino	285	78,5
	Feminino	78	21,5	
	Total	363	100,0	

Fonte: UNTL. Unidade de administração de pessoal, 2009

Hierarquicamente, a UNTL, analisando-se o período do ano lectivo de 2009/2010, e de acordo com a descrição de serviços apresentada no regimento interno, funcionava segundo uma estrutura de níveis, entre eles:

Na Reitoria, o exercício do serviço administrativo e operacional pertence ao Reitor, sendo este apoiado por seis Vice-Reitores: um para os Assuntos Académicos, outro para a Administração e Finanças, outro para os Assuntos Estudantis, outro para a área de Planeamento e Cooperação, outro para os Assuntos Patrimoniais e, por fim, um que desempenha o seu papel como responsável pela Pós-Graduação.

Ao nível de cada faculdade - existe um Decano, apoiado por três Vice-Decanos: o Vice-Decano para os Assuntos Académicos; o Vice-Decano para a Administração e Finanças; e o Vice-Decano para os Assuntos Estudantis.

Ao nível dos departamentos de cada faculdade existe um chefe o qual gere as disciplinas das respectivas áreas. Além destes níveis hierárquicos mencionados, há também instituições como o CNIC (Centro de Investigação Científica) e o INL (Instituto Nacional de Linguística) e as unidades de apoio como o laboratório e a biblioteca.

A fundação das duas instituições até agora revelou ter um papel importante no desenvolvimento dos jovens e da restante sociedade de Timor-Leste, em conformidade com os seus deveres e responsabilidades mas, devido à falta de recursos humanos em qualidade e quantidade, à falta de recursos financeiros adequados e à falta de instalações adequadas, verifica-se, em última análise, que ambos os institutos não estão a desempenhar plenamente as

suas funções, o mesmo se passando com a biblioteca e os laboratórios, que acabam por sofrer o mesmo destino (a mesma dificuldade).

Na terceira graduação da UNTL em 2009, contou com um total de 1721 graduados, sendo 627 do género feminino e 1094 do género masculino, em relação à primeira graduação do mesmo ano, houve um aumento de 707 graduados. E um aumento de Faculdades, aqui surgem graduados nas áreas de Ciências da Educação e Economia. Verificaremos os elementos no quadro em baixo e analisaremos cada um.

Quadro IV : Dados da terceira graduação da UNTL em Janeiro de 2009

CATEGORIA		Totais p/genéro		TOTAL
FACULDADE	DEPARTAMENTO	M	F	
Faculdade de Agricultura	Departamento de Agronomia	30	10	40
	Departamento de Agro-Economia	41	17	58
	Departamento de Agro-Pecuária	52	14	66
	Departamento de Ciências Agrárias (FUP)	4	6	10
Total por Faculdade		127	47	174
Faculdade de Ciências Sociais e Políticas	Departamento de Administração Pública	207	148	355
	Departamento de Ciência Governamental	149	44	193
	Departamento de Desenvolvimento Comunitário	13	2	15
	Total por Faculdade		369	194
Faculdade de Ciências da Educação	Departamento de Língua Malaia	30	10	40
	Departamento da Língua Inglesa	53	29	82
	Departamento de Biologia	45	41	86
	Departamento de Matemática	23	19	42
	Departamento de Química	19	21	40
	Departamento de Física	43	31	74
	Departamento da Língua Portuguesa (Licenciatura)	6	8	14
	Departamento da Língua Portuguesa (Bacharelato)	11	15	26
	Departamento de Formação de Professores das Séries Iniciais	15	7	22
Total por Faculdade		245	181	426
Faculdade da Economia	Departamento de Economia e Gestão	102	119	221
	Departamento de Estudos de Desenvolvimento	107	35	142
	Departamento de Gestão (FUP)	19	14	33
Total por Faculdade		228	168	396
Faculdade de Engenharia	Departamento de Mecânica	47	2	49
	Departamento de Construção Civil	16	2	18
	Departamento de Electrónica	17	5	22
	Departamento de Informática	20	20	40
	Departamento de Electrotécnica (FUP)	25	8	33
Total por Faculdade		125	37	162
TOTAIS		1094	627	1721

Fonte: Divisão de Serviço da Administração Académica da UNTL, 2009.

Na terceira graduação de 2009, houve alterações ao nível das faculdades. Desde a primeira graduação, mantiveram-se a Faculdade de Agricultura, a Faculdade de Ciências Sociais

e Políticas, a Faculdade de Ciências da Educação e a Faculdade de Engenharia, mas foi introduzida a Faculdade de Economia. Percebe-se também que o número de graduados desde a primeira graduação aumentou significativamente, e que é a Faculdade de Ciências Sociais e Políticas a faculdade com maior número de graduados face às restantes, e é a Faculdade de Engenharia aquela que apresenta menor número de mulheres .

Analisando a Faculdade de Agricultura, vemos: no Departamento de Agronomia, dos 40 graduados, 25% são do género feminino e 75% do género masculino. No Departamento de Agro-Economia, dos 58 graduados, 29,3% são do género feminino e 70,7% são do género masculino. No Departamento de Agro-Pecuária, dos 66 graduados, 21,2% são do género feminino e 78,8% são do género masculino. No Departamento de Ciências Agrárias, dos 10 graduados, 60% são do género feminino e 40% do género masculino.

Verifica-se que é no ramo das Ciências Agrárias que há uma maior aproximação entre o número de homens e de mulheres. Sendo que é no ramo da Agro-Economia que há mais mulheres inscritas (17).

Relativamente à Faculdade de Ciências Sociais e Políticas, esta é a faculdade com o maior número de graduados comparativamente com as restantes faculdades, um total de 563 graduados, face a 174 graduados da Faculdade de Agronomia, 426 graduados de Ciência da Educação, 396 de Economia e 162 de Engenharia; analisando os departamentos da Faculdade de Ciências Sociais e Políticas, temos : No Departamento de Administração Pública, do total de 355 graduados, 41,7% são do género feminino e 58,3% são do género masculino. No Departamento de Ciência Governamental, do total de 193 graduados, 22,8% são do género feminino e 77,2% são do género masculino. No Departamento de Desenvolvimento Comunitário, do total de 100 graduados, 13,3% são do género feminino e 86,7% são do género masculino.

Verifica-se que na área da Administração Pública há uma aproximação entre os graduados do género feminino e do masculino. Possivelmente, pelo facto das mulheres se sentirem integradas no sector público, como Departamentos de Finanças, Centros Sociais, Tribunais, etc.

Quanto à Faculdade de Ciências da Educação é introduzido um novo departamento, o Departamento de Formação de Professores das Séries Iniciais; fazendo a análise de todos os departamentos, temos: Departamento de Língua Malaia, de um total de 30 graduados, 33,3% são do género feminino e 66,6% do género masculino, ou seja é praticamente metade de

mulheres em relação aos homens. No Departamento de Língua Inglesa, de um total de 82 graduados, 35,4% são do género feminino e 64,6% são do género masculino. No Departamento de Biologia, de um total de 86 graduados, 47,7% são do género feminino e 52,3% são do género masculino. No Departamento de Matemática, de um total de 42 graduados, 45,2% são do género feminino e 54,8% do género masculino. No Departamento de Química, de um total de 40 graduados, 45,2% são do género feminino e 54,8% do género masculino. No Departamento de Física, de um total de 74 graduados, 41,9% são do género feminino e 58,1% do género masculino. No Departamento de Língua Portuguesa (Licenciatura), de um total de 14 graduados, 57,1% são do género feminino e 42,9% são do género masculino. No Departamento de Língua Portuguesa (Bacharelato), de um total de 26 graduados, 57,7% são do género feminino e 42,3% são do género masculino. No Departamento de Formação de Professores Séries Iniciais, de um total de 22 graduados, 31,8% são do género feminino e 68,2% são do género masculino.

Verifica-se ao nível da Faculdade de Ciências da Educação, que é nos Departamentos de Biologia e de Química que existe uma maior aproximação entre o número de graduados de cada género, existindo um maioria de homens com uma diferença de mais 4 elementos. Sendo no Departamento de Língua Inglesa que há uma maior diferença entre o número de homens e mulheres. Apenas o Departamento de Língua Portuguesa (Licenciatura) e (Bacharelato) têm mais mulheres graduadas comparativamente com o número de homens, todas as restantes áreas desta faculdade apresentam os homens graduados como os elementos maioritários. Comparando todos os departamentos da Faculdade de Ciências da Educação, é o Departamento de Língua Malaia que apresenta o valor mais baixo de mulheres.

Analisando a Faculdade de Economia, nos seus três departamentos, Departamento de Economia e Gestão, Departamento de Estudos de Desenvolvimento e o Departamento de Gestão, verifica-se que o primeiro é aquele que contém maior número de graduados (homens e mulheres) e é também aquele que apresenta maior número de mulheres comparativamente com os outros departamentos; analisando cada um: No Departamento de Economia e Gestão, de um total de 221 elementos, 53,8% são do género feminino e 46,1% são do género masculino. No Departamento de Estudos de Desenvolvimento, de um total de 142 elementos, 24,6% são do género feminino e 75,4% são do género masculino. No Departamento de Gestão, de um total de 33 elementos, 42,4% são do género feminino e 57,6% do género masculino.

É no Departamento de Estudos de Desenvolvimento que há um maior desfasamento entre o número de mulheres e o de homens graduados, sendo que no Departamento de Gestão há uma maior aproximação entre géneros.

Quanto à Faculdade de Engenharia, dos cinco departamentos, Departamento de Mecânica, Departamento de Construção Civil, Departamento de Electrónica, Departamento de Informática e Departamento de Electrotécnica, é o primeiro departamento que apresenta maior número de graduados e é também aquele que apresenta um maior desfasamento entre o número de mulheres e o número de homens. E é de destacar o facto de no Departamento de Informática o número de mulheres ser exactamente igual ao número de homens. Analisando cada departamento: No Departamento de Mecânica, num total de 42 elementos, 4,1% são do género feminino e 95,9% são do género masculino. No Departamento de Construção Civil, num total de 18 elementos, 11,1% são do género feminino e 88,9% são do género masculino. No Departamento de Electrónica, num total de 22 elementos, 22,7% são do género feminino e 77,3% são do género masculino. No Departamento de Informática, num total de 40 elementos, 50% são do género feminino e 50% são do género masculino. No Departamento de Electrotécnica, num total de 33 elementos, 24,2% são do género feminino e 75,8% do género masculino.

Efectivamente parece não haver uma apetência muito forte das mulheres para as áreas das Engenharias, já que é nesta faculdade que há menos mulheres.

Em 2009, houve um total de 309 graduados e uma aproximação entre o género feminino e o masculino, com uma diferença apenas de 27 elementos (estando o género masculino em maioria). Aqui os Departamentos estavam muito voltados para o ensino.

Quadro V : Dados da terceira graduação do Instituto Nacional de Formação Profissional em Janeiro de 2009

CATEGORIA		Totais p/género		TOTAL
FACULDADE	DEPARTAMENTO	M	F	
Faculdade de Ciências de Educação	Departamento de Biologia	78	56	134
	Departamento de Matemática	44	31	75
	Departamento de Química	6	2	8
	Departamento de Física	6	2	8
	Departamento de Ensino Primário	34	50	84
Total por Faculdade		168	141	309

Fonte: Divisão de Serviço da Administração Académica da UNTL, 2009.

Analisando os dados do quadro relativo à graduação do Instituto Nacional de Formação Profissional em Janeiro de 2009, quanto à Faculdade de Ciências da Educação, verifica-se que dentro dos 5 departamentos, Departamento de Biologia, Departamento de Matemática, Departamento de Química, Departamento de Física e o Departamento de Ensino Primário, é o Departamento de Biologia que conta com o maior número de graduados, e é também aquele que conta com mais mulheres comparativamente com os restantes departamentos.

Analisando cada um verifica-se: No Departamento de Biologia, de um total de 134 graduados, 41,8% são do género feminino e 58,2% são do género masculino. No Departamento de Matemática, de um total de 75 graduados, 41,3% são do género feminino e 58,7% são do género masculino. No Departamento de Química, de um total de 8 graduados, 25% são do género feminino e 75% são do género masculino. No Departamento de Física, de um total de 8 graduados, 25% são do género feminino e 75% são do género masculino. No Departamento de Ensino Primário, de um total de 84 graduados, 59,5% são do género feminino e 40,5% são do género masculino. Há uma maior aproximação entre o número de mulheres e homens nos Departamentos de Química e Física.

1.1.3. A situação mais recente da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e (UNTL)

Ainda antes da cerimónia de eleição do Reitor realizada em Outubro de 2010, na UNTL procedeu-se à graduação de alunos em Setembro de 2010, respeitante à quarta graduação.

Em 2010 verifica-se um salto significativo do número de graduados desde 2003, uma vez que no ano de 2010 existiram 1914 graduados num total de 7 Faculdades, contando também com o Bacharelato em Educação.

O número de graduados do género masculino continua a ser superior, 1160 para 754 mulheres; verifica-se uma distribuição maior dos graduados pelas áreas existentes. Verificaremos todos os dados no quadro em baixo e analisaremos cada um.

Quadro VI : Dados da quarta graduação da UNTL em Setembro de 2010

FACULDADE	CATEGORIA DEPARTAMENTO	Totais p/ género		TOTAL
		M	F	
Faculdade de Agricultura	Departamento de Agronomia	30	23	53
	Departamento de Agro-Economia	38	23	61
	Departamento de Agro-Pecuária	26	14	40
	Departamento de Ciências Agrárias (FUP)	17	14	31
Total por Faculdade		111	74	185
Faculdade de Ciências Sociais e Políticas	Departamento de Administração Pública	64	29	93
	Departamento de Ciência Governamental	78	29	107
	Departamento de Desenvolvimento Comunitário	18	11	29
Total por Faculdade		160	69	229
Faculdade de Ciências da Educação	Departamento de Língua Malaia	1	0	1
	Departamento da Língua Inglesa	29	12	41
	Departamento de Biologia	19	37	56
	Departamento de Matemática	25	16	41
	Departamento de Química	14	16	30
	Departamento de Física	24	14	38
	Departamento da Língua Portuguesa	13	22	35
	Departamento de Formação de Professores das Séries Iniciais	6	5	11
Total por Faculdade		131	122	253
Bacharelato em Educação	Departamento de Biologia	41	30	71
	Departamento de Matemática	80	27	107
	Departamento de Química	17	8	25
	Departamento de Física	27	6	33
	Departamento da Língua Portuguesa	102	44	146
	Departamento de História e Geografia	42	11	53
	Departamento de Ensino Primário	134	147	281
Total por Faculdade		443	273	716
Faculdade de Economia	Departamento de Economia e Gestão	70	80	150
	Departamento de Estudos de Desenvolvimento	52	43	95
	Departamento de Gestão (FUP)	24	41	65
Total por Faculdade		146	164	310
Faculdade de Engenharia	Departamento de Mecânica	76	3	79
	Departamento de Construção Civil	24	4	28
	Departamento de Electrónica	24	5	29
	Departamento de Informática	6	2	8
	Departamento de Electrotécnica (FUP)	30	29	59
Total por Faculdade		160	43	203
Faculdade de Medicina		9	9	18
Total por Faculdade		9	9	18
TOTAIS		1160	754	1914

Fonte: Divisão de Serviço da Administração Académica da UNTL, 2011.

Analisando o quadro relativo à quarta graduação do ano de 2010, verifica-se que é na Faculdade de Educação que há o maior número de graduados, com um total de 969 inclui o bacharelato. A Faculdade de Engenharia é aquela que apresenta menor número de mulheres graduadas.

Analisando cada departamento da Faculdade de Agricultura verifica-se: No Departamento de Agronomia, num total de 53 elementos, 43,4% são do género feminino e 56,6% são do género masculino. No Departamento de Agro-Economia, dos 61 graduados, 37,7% são do género feminino e 62,3% são do género masculino. No Departamento de Agro-Pecuária, dos 40 graduados, 35% são do género feminino e 65% são do género masculino. No

Departamento de Ciências Agrárias, dos 31 graduados, 45,2% são do género feminino e 54,8% do género masculino.

Onde há maior desfasamento entre géneros é no Departamento de Agro-Economia, havendo uma maior aproximação no Departamento de Ciências Agrárias.

Na Faculdade de Ciências Sociais e Políticas, verifica-se que quer no Departamento de Administração Pública, quer no de Ciência Governamental o número de mulheres graduadas é exactamente o mesmo, e é também onde há maior número comparando os três departamentos da mesma faculdade. Analisando cada um deles, vemos: No Departamento Administração Pública, num total de 93 graduados, 31,2% são do género feminino e 68,8% do género masculino. No Departamento de Ciência Governamental, num total de 107 elementos, 27,1% são do género feminino e 72,9% são do género masculino. No Departamento de Desenvolvimento Comunitário, num total de 29 elementos, 37,9% são do género feminino e 62% do género masculino.

Dentro desta faculdade é no Departamento de Desenvolvimento Comunitário que há uma maior equidade entre mulheres e homens.

Na Faculdade de Ciências da Educação, dentro dos 8 departamentos, é no Departamento de Língua Malaia que se verifica um número muito reduzido de graduados, apenas 1 graduado do género masculino e nenhum graduado do género feminino. E apenas o Departamento de Língua Portuguesa mostra maior número de mulheres em relação ao número de homens, 22 para 13 homens. Analisando cada departamento vemos: No Departamento de Língua Malaia, de um total de 1 graduados, 0% são do género feminino e 100% do género masculino. No Departamento de Língua Inglesa, de um total de 41 graduados, 29,2% são do género feminino e 70,7% são do género masculino. No Departamento de Biologia, de um total de 56 graduados, 67,1% são do género feminino e 33,9% são do género masculino. No Departamento de Matemática, de um total de 41 graduados, 39,1% são do género feminino e 60,9% do género masculino. No Departamento de Química, de um total de 30 graduados, 53,3% são do género feminino e 46,6% do género masculino. No Departamento de Física, de um total de 38 graduados, 36,8% são do género feminino e 63,2% do género masculino. No Departamento de Língua Portuguesa, de um total de 35 graduados, 62,9% são do género feminino e 37,1% são do género masculino. No Departamento de Formação de Professores das

Séries Iniciais, de um total de 11 graduados, 45,5% são do género feminino e 54,5% são do género masculino.

É no Departamento de Biologia, que dentro da existência de mulheres e homens graduados, há maior diferença, estando em minoria o género feminino.

Quanto ao Bacharelato de Educação, existem 7 departamentos, Departamento de Biologia, Departamento de Matemática, Departamento de Química, Departamento de Física, Departamento de Língua Portuguesa, Departamento de História e Geografia, Departamento de Ensino Primário, analisando cada um: No Departamento de Biologia, dentro dos 71 graduados 42,3% são do género feminino e 57,7% do género masculino. No Departamento de Matemática, dentro dos 107 graduados, 25,2% são do género feminino e 74,7% do género masculino. No Departamento de Química, dentro dos 25 graduados, 32% são do género feminino e 68% do género masculino. No Departamento de Física, dentro dos 33 graduados, 18,2% são do género feminino e 81,8% do género masculino. No Departamento de Língua Portuguesa, dentro 146 graduados, 30,1% são do género feminino e 69,9% do género masculino. No Departamento de História e Geografia, dentro de 53 graduados, 20,8% são do género feminino e 79,2% do género masculino. No Departamento de Ensino Primário, dentro de 281 graduados, 52,3% são do género feminino e 47,7% do género masculino.

Comparando todos os departamentos vemos que é o Departamento de Ensino Primário que mais graduados apresenta comparando todos os outros, e em todos eles há uma maioria de homens em relação às mulheres.

Dentro da Faculdade de Economia, nas três faculdades, Economia e Gestão, Estudos de Desenvolvimento e Departamento de Gestão, o primeiro departamento citado é o que tem maior número de graduados. Departamento de Economia e Gestão, de um total de 150 graduados, 53,3% são do género feminino e 46,7% são do género masculino. Departamento de Estudos de Desenvolvimento, de um total de 95 graduados, 45,3% são do género feminino e 54,7% do género masculino. Departamento de Gestão (FUP), de um total de 65 graduados, 63% são do género feminino e 36,9% do género masculino. É o Departamento de Economia e Gestão que apresenta maior número de mulheres face aos número de homens, parece existir uma maior aptidão de mulheres para a área de economia e gestão (gestão de empresas, etc).

Analisando a Faculdade de Engenharia, temos os departamentos de Mecânica, Construção Civil, Electrónica, Informática e Electrotécnica, sendo o primeiro que tem maior

número de graduados, e o de Informática o menor número de mulheres. Departamento de Mecânica, num total de 79 graduados 3,8% do género feminino e 96,2% do género masculino. Departamento de Construção Civil, num total de 28 graduados, 14,3% são do género feminino e 85,7% do género masculino. Departamento de Electrónica, num total de 29 graduados, 17,2% são do género feminino e 82,8% do género masculino. Departamento de Informática, num total de 8 elementos, 25% são do género feminino, 75% do género masculino. Departamento de Electrotécnica, num total de 59 elementos, 49,2% são do género feminino e 50,8% do género masculino. Em todos os departamentos há uma minoria de mulheres.

No Departamento de Medicina, introduzido em 2010, verifica-se que de um total de 18 elementos, 50% são do género feminino e 50% do género masculino, há aqui uma igualdade de géneros (o que é muito raro).

Analisando todos os dados dos quadros, no período que vai desde o ano de 2003 a 2010, constata-se que a UNTL, embora possa dispor de um número escasso de recursos humanos, como apurámos nas entrevistas e inquéritos, tem vindo a apostar na melhoria do seu ensino, já que tem apostado na diversificação das áreas de conhecimento e científicas.

Começou com 5 faculdades, no ano de 2000, posteriormente introduziu as faculdades de Medicina e Direito. Isto mostra que os líderes e gestores têm apostado em diversificar o ensino, preparando os estudantes timorenses para melhor darem resposta às necessidades do país.

Podemos ainda constatar que há uma prevalência do género masculino em todas as faculdades; porém, ao comparar o ano de 2003 com 2010 vê-se que há uma tendência para o aumento do número de mulheres, o que demonstra uma maior abertura da sociedade à inclusão da mulher nos espaços que inicialmente eram assumidos pelos homens. Verificou-se, porém, uma recessão do número de mulheres face ao número de homens no Departamento de Língua Portuguesa, já que, aqui, o número de mulheres se apresentava em maioria nos anos anteriores a 2010 (neste ano o número de homens ultrapassou o número de mulheres).

Verifica-se que os graduados da UNTL (ver quadro VII), pela sua qualidade, pelo conhecimento que adquirem acabam por estar aptos para o mercado profissional e, assim, são rapidamente “captados” para lugares do Governo e espaços estatais como escolas, tribunais, centros jurídicos, etc. Da área de Educação a grande maioria é direccionada para escolas de ensino primário, ensino secundário, e ensino universitário, etc.

Quadro VII - Total de graduados na UNTL até 2010

CATEGORIA	Período de 2003		Período de 2007		Período de 2009		Período de 2010		TOTAIS p/género		TOTAL
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Faculdade de Agricultura	91	14	134	33	127	47	111	74	463	168	631
Faculdade de Ciências Sociais	83	30	171	49	369	194	160	69	783	342	1125
Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	82	17	172	102	413	322	574	395	1241	836	2077
Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia	64	6	172	29	125	37	160	43	521	115	636
Faculdade de Economia e Gestão	0	0	135	70	228	168	146	164	509	402	911
Faculdade de Medicina	0	0	0	0	0	0	9	9	9	9	18
Totais	320 6%	67 1%	784 14%	283 5%	1262 23%	768 14%	1160 21%	754 14%	3526 65%	1872 35%	5.398
TOTAL	387 7%		1.067 20%		2.030 38%		1.914 35%		5.398		100%

Fonte: Divisão de Serviço da Administração Académica da UNTL, 2011.

A situação vivida nos últimos dois anos, ou seja, no período que compreende o ano transacto de 2010 e o início de 2011, reflecte a tendência de consolidação do sistema democrático de governação universitária, cujo regime, sendo democrático, é marcado pelas seguintes características: eleição, constituição e funções dos organismo criados no Decreto-Lei N.º 16/2010, de 20 de Outubro, sobre o Estatuto da UNTL.

A partir daqui, o Reitor passa a ser eleito pelo Conselho de Ministros, nomeadamente em Outubro de 2010 porque, de acordo com o Estatuto, o Conselho seria o órgão com autoridade para escolher. Porém, como ainda não foi criado, o processo de selecção foi realizado de uma forma provisória na Assembleia do Conselho de Ministros e não pelo Conselho de Ministros como estaria previsto.

Este processo de eleição do Reitor foi disputado entre dois candidatos em que o vencedor recebeu votos com uma margem mínima. Este novo Reitor passou a ter o poder de fazer alterações na estrutura da Universidade tanto ao nível da reitoria como dos departamentos.

Durante aproximadamente dois meses, de Novembro a Dezembro de 2010, ocorreram os preparativos para a nomeação do novo Reitor. Numa fase de transição e preparação, o novo Reitor trabalhou com o auxílio do reitor cessante, bem como de outros elementos importantes da comunidade académica da Universidade com o objectivo de conseguir formar uma nova

estrutura. Nesta nova estrutura pretendia colocar as pessoas que se considerassem capazes e mais indicadas para ocupar os cargos importantes, tanto ao nível da Reitoria, e da Faculdade como ao nível dos Departamentos.

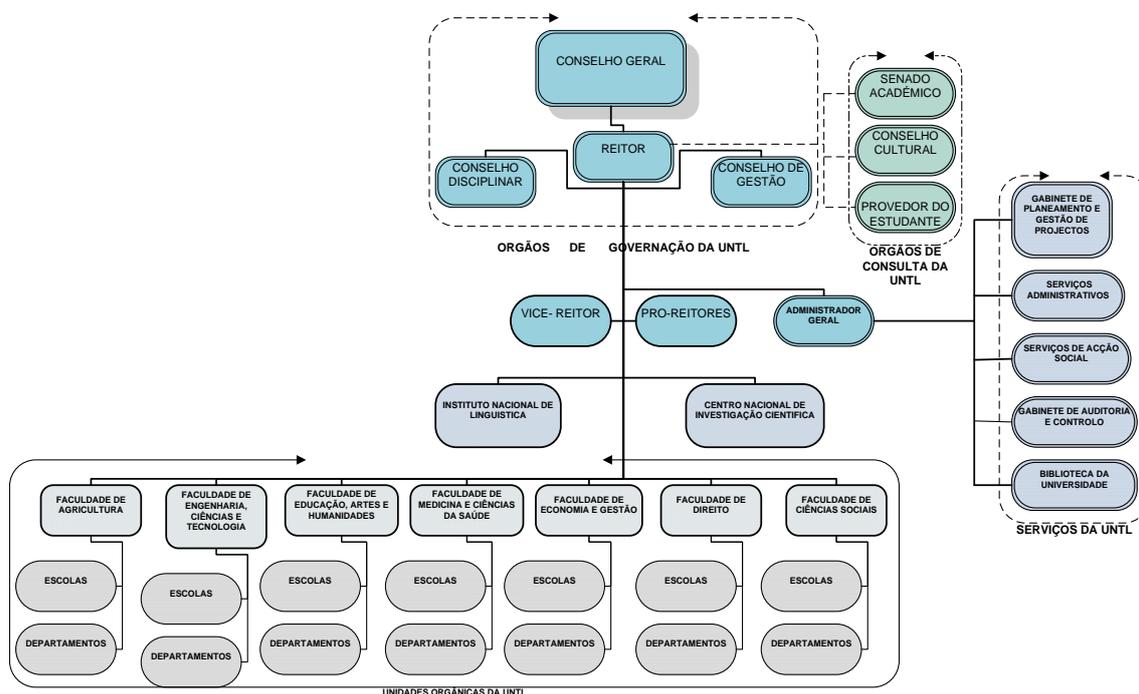
A 15 de Janeiro de 2011, quando foi realizado este estudo, foi concretizada a tomada de posse quer do novo Reitor quer dos funcionários que ocupariam posições de destaque nas estruturas anteriormente mencionadas. De acordo com o Estatuto da UNTL, o Reitor eleito tem um período de 60 dias após a sua posse para concluir a nomeação e designação dos membros das estruturas de gestão da UNTL¹³.

Constatou-se que o novo Reitor tem uma visão clara para a construção da Universidade, uma vez que começou de imediato a fazer alterações à estrutura e, assim, conseguiu colocar a maioria dos graduados Mestres em todos os cargos da sua estrutura e começou a reorganizar a administração e a gestão da Universidade. Para tal, entrou em colaboração com vários organismos, tanto no contexto nacional como no contexto internacional. O novo Reitor parece decidido a mudar a UNTL através de vários aspectos do desenvolvimento da Universidade na forma de regras, regulamentos, procedimentos, padrões e leis, sistema de avaliação, sistema de ensino e qualidade, currículo, ciência e tecnologia, investigação científica, etc.

Em meados de Janeiro de 2011, o Reitor estabeleceu as disposições para a nomeação de uma nova estrutura procurando preenchê-la com cargos de qualidade. A estrutura delineada pelo novo Reitor da UNTL pode ser vista na figura abaixo.

¹³ No prazo de 60 dias após a sua tomada de posse, o Reitor deve concluir o processo de indicação e de nomeação dos membros e constituição dos restantes órgãos de governação da UNTL nos termos do presente diploma (art. 56.º, alínea 3, Estatuto da UNTL).

FIGURA 1.
ORGANOGRAMA ILUSTRATIVO DA ESTRUTURA DA UNTL NOS TERMOS DO SEU ESTATUTO ORGÂNICO



Fonte: Secretariado da Reitoria da UNTL

O organograma representando a estrutura da UNTL está ao abrigo da Lei Orgânica do Governo contemplada no Decreto-Lei N.º 16/2010, de 20 de Outubro, sobre o Estatuto da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e. Esta estrutura é ilustrada pelos seus órgãos, nomeadamente: os Órgãos de Governação da UNTL, os Órgãos Consultivos, os Serviços da UNTL, as Unidades Orgânicas da UNTL, e duas instituições entre elas o Instituto Nacional de Linguística e o Centro Nacional de Investigação Científica; o cargo do vice-reitor, dos pró-reitores e o cargo do director geral.

- **Os Órgãos de Governação** da UNTL, são compostos pelo Conselho Geral¹⁴ que, por sua vez, é subdividido. Os membros do Conselho Geral provêm do governo, havendo, nomeadamente um membro que é responsável pelo ensino superior e um membro que é responsável pelas finanças do Estado; provêm ainda da bancada de ministros, nomeadamente um membro que é designado pelo Conselho de Ministros, internamente são “retirados” alguns membros da UNTL, nomeadamente o Reitor, e um elemento o que representa os professores ou

¹⁴ O Conselho Geral é o Órgão deliberativo máximo da Universidade, que aprova as políticas, os planos e os regulamentos; O Conselho Geral é composto por 15 membros e exerce autoridade sobre matérias de plano estratégico, uso da propriedade, desenvolvimento de facilidades, financiamento e gestão de recursos, incluindo os recursos humanos (Lei n.º 16/2010, art. 19.º, alínea 1 e 2).

pesquisadores educacionais com o grau de Doutor representando as sete faculdades, um elemento que representa os estudantes, e ainda três elementos que representam o sector religioso, o sector privado e entre os Profissionais¹⁵; o Reitor da UNTL e as suas competências¹⁶; o Conselho Disciplinar e as suas competências¹⁷; e o Conselho de Gestão e a sua natureza ¹⁸.

- O órgão consultivo da UNTL é composto pelo Senado Académico, Conselho Cultural, e Provedor do Estudante; cada órgão tem a sua composição e o seu funcionamento, e a sua competência e natureza. O Senado Académico da UNTL, é composto por:

“ a) O Reitor que preside; b) Os vice-reitores; c) Os Decanos e os Directores das Unidades Orgânicas; d) Os dirigentes dos Conselhos Pedagógicos e Científicos das Unidades Orgânicas; e) Os Administradores dos Campus; f) O presidente do Conselho Cultural; g) O dirigente da entidade representativa dos estudantes; h) O Administrador-Geral; i) O Administrador da Acção Social; j) Os directores dos programas de pós-graduação; k) Os directores dos departamentos de ensino técnico superior; l) Os professores Catedráticos e Investigadores Seniores.” (Lei n.º16/2010, art. 30.º, alínea 1).

O Senado Académico funciona por comissões especializadas compostas: pela comissão científica, comissão pedagógica e comissão de planeamento. O Senado pode servir também como comissão eventual¹⁹ e as suas competências são as seguintes:

¹⁵ Integram o Conselho Geral: a) O membro do Governo responsável pelo ensino superior, ou seu legítimo representante; b) O membro do Governo responsável pelas finanças do estado, ou seja legítimo representante, sem direito a voto; c) Um membro do Governo a nomear pelo Conselho de Ministros, ou seja legítimo representante, sem direito a voto; d) O Reitor da UNTL; e) Um Professor ou Investigador com grau de Doutoramento, representante de cada uma das sete faculdades da Universidade; f) O dirigente da entidade representativa dos estudantes; g) Três personalidades de reconhecido mérito, sem vínculo à UNTL, como tal reconhecidas nos meios religioso, do sector privado e de ordens profissionais (art.19.º, alínea 3). O membros referidos nas alíneas e) e f) do número anterior são escolhidos de entre os seus pares e os da alínea g) pelo do Conselho de Ministros, ouvido o conselho Geral cessante (Lei n.º16/2010, art. 19.º, alínea 4, Estatuto da UNTL).

¹⁶ O Reitor é o órgão superior do Governo e de representação externa da UNTL, cabendo-lhe a condução da política da instituição e a presidência do conselho de Gestão, incluindo-lhe, designadamente: a) Presidir aos actos universitários e às reuniões dos órgãos colegiais da UNTL; b) Constituir comissões e presidir àquelas a cujas reuniões assistir; c) Manter a entidade de tutela e o conselho Geral informados sobre a vida, os problemas e o desenvolvimento da UNTL; d) Dirigir e supervisionar a vida universitária e, em especial, assegurar a coordenação das unidades orgânicas e a cooperação com instituições congéneres; e) Conferir graus universitários e assinar os respectivos diplomas; f) Superintender a gestão de recursos humanos académicos para, em coordenação com a comissão da Função Pública, decidir sobre o recrutamento e selecção de pessoal e a aplicação de sistema de avaliação de pessoal; g) Admitir e excluir alunos nos termos regulamentos [...] e o) Representar a instituição em juízo; e p) Quaisquer outras que lhe sejam atribuídas por lei, estatutos e regulamentos da UNTL (Lei n.º16/2010, art. 22.º, alínea 1, Estatuto da UNTL).

¹⁷ O Conselho Disciplinar é o órgão que coadjuva o Reitor no exercício do poder disciplinar. O Conselho Disciplinar é composto pelos seguintes membros: a) O Reitor que preside; b) Um vice-reitor designado pelo Reitor; c) Administrador Geral; d) Os Decanos e Directores que presidem aos Conselhos Directivos de cada uma das Unidades Orgânicas da Universidade; e) Os presidentes dos demais órgãos associados à Universidade; f) Dois docentes ou investigadores com grau de doutor, designados de entre os seus pares; g) Um representante dos estudantes, designado pela entidade representativa dos estudantes; h) Dois representantes do pessoal não docente, eleitos de entre os seus pares (Lei n.º16/2010, art. 29.º, alínea 2, Estatuto da UNTL).

¹⁸ 1. O Conselho de Gestão é o órgão colegial competente para a gestão administrativa, patrimonial e financeira da Universidade, bem como para a gestão dos seus recursos humanos; 2. O funcionamento do Conselho de Gestão rege-se por princípios de transparências, responsabilidade, racionalidade e eficiência, numa perspectiva de gestão estratégica [...]; 5. O regime de funcionamento do Conselho de Gestão é definido em regulamento próprio (Lei n.º16/2010, art. 26.º, Estatuto da UNTL).

¹⁹ Mediante decisão do Plenário e em função de matérias de natureza específica, o Senado Académico pode ainda funcionar em Comissões eventuais (Lei n.º16/2010, art.30.º, alínea 5, Estatuto da UNTL).

1. Compete ao plenário do Senado Académico da UNTL:

“a) A análise estratégica da oferta educativa, da actividade científica e da actividade de interacção com a sociedade, tendo em conta o quadro de referência intencional; b) Prescrever e aprovar o curriculum dos programas e cursos de ensino universitário e de ensino técnico superior ministrados na UNTL; c) Estabelecer os requisitos para admissão e graduação dos estudantes; d) Propor ao Reitor sanções disciplinares aos estudantes, nos termos regulamentos, bem como pronunciar-se sobre o regulamento disciplinar dos estudantes; e) Promover a qualidade do desempenho nas áreas de ensino de investigação, mediante a definição de indicadores de desempenho e do respectivo controlo, através de métodos, técnicas e procedimentos especialmente recomendáveis; f) Criar, desenvolver e disponibilizar instrumentos de promoção de qualidade académica; g) Garantir a aplicação das normas de qualidade em todos os sectores de actividade da UNTL; h) Orientar e coordenar a realização de programas de auto-avaliação do funcionamento das unidades orgânicas da UNTL e, em especial, dos cursos” (Lei n.º16/2010, art. 31.º, alínea 1, Estatuto da UNTL).

2. Compete ainda ao Senado Académico emitir pareceres não vinculativos sobre as seguintes matérias:

“a) Linhas Gerais de orientação da Universidade no plano científico e pedagógico; b) O Plano Estratégico de longo prazo; c) O Plano Anual de Actividades e respectivo Relatório; d) A criação, transformação ou extinção de Unidades ou subunidades Orgânicas, culturais, de serviços ou diferenciadas; e) As propinas devidas pelos estudantes; f) O número máximo de novas admissões e de inscrições de estudantes, nos termos da Lei” (art. 31, alínea 2 Estatuto da UNTL). E “No cumprimento das suas competências, o Senado Académico apoia-se os serviços especializados da UNTL, podendo, sempre que necessário, recorrer a entidades externas de reconhecido prestígio para a realização de auditoria e ou outra modalidade de controlo de qualidade” (Lei n.º16/2010, art. 31.º, alínea 3, Estatuto da UNTL).

- Os Serviços da UNTL, sob a responsabilidade de um Administrador-Geral, têm a autoridade para conduzir a supervisão de planeamento e a gestão de projectos, dos serviços administrativos, serviços de acção social, de auditoria e de controlo de qualidade e a biblioteca da Universidade. Cada aspecto deste serviço e o seu papel importante está definido em artigos no Estatuto UNTL, como o que se segue:

No artigo 39.º sobre o Gabinete de Planeamento e Gestão de Projectos:

“O Gabinete de Planeamento e Gestão de Projectos é dirigido por um director de departamento e tem como funções principais o apoio técnico à preparação do plano estratégico, plurianual e de actividades bem como a mobilização de recursos humanos de apoio ao desenvolvimento da UNTL e a execução de programas e projectos”. (Lei n.º16/2010, Estatuto da UNTL).

No artigo 40.º, lê-se que os Serviços Administrativos:

“são dirigidos por um director de departamento e têm por função assegurar a gestão corrente da Universidade nos termos legais e regulamentares e em harmonia com as directivas emanadas dos órgãos competentes da UNTL” (Lei n.º16/2010, alínea 1, Estatuto da UNTL).

“Os Serviços Administrativos estruturam-se em divisões responsáveis pelas actividades de expediente geral, gestão financeira, logística e patrimonial, reprografia e edições, gestão da biblioteca e outros considerados indispensáveis, nos termos definidos pelo respectivo regulamento” (Lei n.º16/2010, alínea 2, Estatuto da UNTL).

No artigo 41.º, diz-se, sobre os Serviços de Acção Social:

“Os Serviços de Acção Social são dirigidos por um director de departamento e têm por função assegurar a gestão dos assuntos de acção social para com os alunos da Universidade, nos termos legais e regulamentares e em harmonia com as directivas emanadas dos órgãos competentes da UNTL”. (Lei n.º 16/2010, Estatuto da UNTL).

Verifica-se que, ao nível dos Serviços de Acção Social, existe uma falta de conhecimento generalizada, havendo mesmo alguma desorientação por parte de quem ocupa as suas funções, já que muitos dos seus membros na prática desconhecem qual é o intuito ou a finalidade deste campo de acção social.

O artigo 42.º, sobre o Gabinete de Auditoria e Controlo de Qualidade, refere que:

“O Gabinete de Auditoria e Controlo de Qualidade é dirigido por um director de departamento e tem como funções a realização de tarefas de controlo interno, de auditorias financeiras, administrativas, pedagógicas e de gestão, a análise e preparação de decisão de impugnações administrativas e do contencioso em que seja parte a UNTL, sem prejuízo das competências próprias do Conselho Disciplinar” (alínea 1, Lei n.º 16/2010, Estatuto da UNTL).

“O Gabinete de Auditoria e Controlo de Qualidade assegura a implementação e acompanhamento da observação das normas e parâmetros de qualidade definidas pelo Senado Académico, prestando a este órgão o apoio técnico logístico necessário ao desempenho das suas competências, sem prejuízo do papel dos demais órgãos e serviços da UNTL” (alínea 2, Lei n.º 16/2010, Estatuto da UNTL).

A área da Auditoria e Controlo de Qualidade é de suma importância em qualquer organização e em particular numa universidade. Porém, há ainda uma falta de experiência nesta área, o que impede que se ponha em prática de forma operacional e eficaz.

O Artigo 43.º, sobre a Biblioteca da Universidade, indica que:

“A Biblioteca é dirigida por um director de departamento e tem por função assegurar o acesso à informação e pesquisa” (alínea 1, Lei n.º 16/2010, Estatuto da UNTL).

“O serviço de biblioteca assegura ainda a angariação, publicação e divulgação das edições da Universidade” (alínea 2, Lei n.º 16/2010, Estatuto da UNTL).

Na Biblioteca da UNTL assiste-se à falta de recursos humanos especializados que consigam orientar quem frequenta e recorre a este espaço. A par disso, há a carência de livros escritos em português e quase todos eles provêm do anterior regime indonésio. Há claramente a necessidade de se proceder a uma melhoria destes recursos, para isso, seria necessário o apoio do Governo.

- As Unidades Orgânicas da UNTL e o seu enquadramento geral resultam das sete faculdades, e cada uma faculdade tem à sua responsabilidade escolas e departamentos. Neste

Estatuto da UNTL, como se pode observar na ilustração apresentada, as unidades orgânicas, ou faculdades de ensino funcionam como unidades de pesquisa e extensão de uma disciplina científica sob a responsabilidade e competência directa do Reitor²⁰.

A nomeação de uma nova estrutura da UNTL²¹ para o período de 2011-2013 prevê que o Reitor seja coadjuvado por três vice-reitores, nomeadamente um Vice-Reitor dos Assuntos de Pós-Graduação e Pesquisa, um Vice-Reitor dos Assuntos Académicos e um Vice-Reitor dos Assuntos Estudantis. Será ainda, coadjuvado por três pró-reitores: um para os Assuntos de Cooperação, outro para os Assuntos de Provedoria e Aconselhamento e, por fim, um Pró-Reitor dos Assuntos de Inspeção, Avaliação e Controlo de Qualidade. Para além disso, terá a ajuda de um Administrador-Geral, de um Director Executivo da Reitoria, de um Director Geral do Instituto Nacional de Linguística e ainda de um Director do Centro Nacional de Investigação Científica.

Quanto à estrutura das faculdades, esta é formada do seguinte modo:

a) Faculdade de Agricultura

O Decano é coadjuvado por três vice-decanos, a saber; um Vice-Decano dos Assuntos Académicos, um Vice-Decano dos Assuntos de Administração e Finanças e um Vice-Decano dos Assuntos Estudantis, e ainda por quatro directores: Director do Departamento de Agronomia, Director do Departamento de Agro-Economia, Director do Departamento de Agro-Pecuária e Director do Departamento de Saúde Animal. Por sua vez, cada director é coadjuvado por um Vice-Director.

b) Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia

O Decano é coadjuvado por três vice-decanos, a saber: Vice-Decano dos Assuntos Académicos, Vice-Decano dos Assuntos Administração e Finanças e Vice-Decano dos Assuntos Estudantis e por quatro directores: Director do Departamento de Mecânica, Director do Departamento de Construção Civil, Director do Departamento de Electrónica e Director do Departamento de Informática. Cada director coadjuvado por um Vice-Director.

²⁰ 1. Para efeitos do presente estatuto, Unidades Orgânicas, ou Faculdades são unidades de ensino, investigação e extensão nos domínios científicos que integram áreas disciplinares próximas e afins; 2. As Faculdades compreendem subunidades orgânicas, designadamente : a) Departamentos e, ou Escolas: unidades de ensino, investigação e extensão nos domínios científicos que agregam áreas do conhecimento com vincada especialidade; b) Áreas disciplinares: ramos de ciência, tecnologia, arte, que forma o conjunto de conhecimentos para habilitação numa especialidade; c) Centros e Institutos: espaços, interunidades orgânicas vocacionadas exclusivamente para a investigação e extensão, criadas pelas faculdades. 3. A UNTL compreende as seguintes unidades orgânicas de ensino e investigação identificadas por ordem cronológica: a) Faculdade de Agricultura; b) Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia; c) Faculdade de Educação, Artes e Humanidades; d) Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde; e) Faculdade de Economia e Gestão; f) Faculdade de Direito; g) Faculdade de Ciências Sociais. (art. 34.º, alínea 1, 2, 3, Lei N.º 16/2010, Estatuto da UNTL).

²¹ Despacho do Reitor da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, No. 01/UNTL/R/1/2011, de 15 de Janeiro, que aprova a Nomeação da Nova Estrutura da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e para o período de 2011-2013.

c) Faculdade de Educação, Artes e Humanidades

O Decano, é coadjuvado por dois vice-decanos e uma vice-decana, a saber: Vice-Decano dos Assuntos Académicos, Vice-Decana dos Assuntos Administração e Finanças e Vice-Decano dos Assuntos Estudantis e por nove directores: Director do Departamento de Língua Inguesa, Director do Departamento da Biologia, Director do Departamento de Matemática e Director do Departamento de Química, Director do Departamento de Física, Director do Departamento de Língua Portuguesa, Director do Departamento de Formação de Professores das Séries Iniciais, Director do Departamento de Educação Física e Desporto, Director do Departamento de Comunicação Social. Cada director coadjuvado por um Vice-Director.

d) Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde

O Decano é coadjuvado por um vice-decano e dois vice-decanos: Uma Vice-Decana dos Assuntos Académicos, um Vice-Decano dos Assuntos Administração e Finanças e uma Vice-Decana dos Assuntos Estudantis. É também auxiliado por três directoras: Directora da Escola Superior de Medicina Geral, Directora da Escola Superior de Enfermagem e Directora da Escola Superior de Parteira. Cada director coadjuvado por um Vice-Director.

e) Faculdade de Direito

O Decano é coadjuvado por um vice-decano e uma vice-decana: a Vice-Decana dos Assuntos de Administração e Finanças e o Vice-Decano dos Assuntos Estudantis.

f) Faculdade de Economia e Gestão,

O Decano é coadjuvado por três vice-decanos: Vice-Decano dos Assuntos Académicos, Vice-Decano dos Assuntos de Administração e Finanças e Vice-Decano dos Assuntos Estudantis e por três directores: Director do Departamento de Gestão, Director do Departamento de Ciências Económicas e Estudos de Desenvolvimento, e Director do Departamento de Comércio e Turismo. Cada director é coadjuvado por um Vice-Director.

g) Faculdade de Ciências Sociais

O Decano é coadjuvado por três vice-decanos: Vice-Decano dos Assuntos Académicos, Vice-Decano dos Assuntos de Administração e Finanças e Vice-Decano dos Assuntos Estudantis e quatro directores: Director do Departamento da Administração Pública, Director do Departamento de Ciências Governamentais, Director do Departamento de Desenvolvimento Comunitário e Director do Departamento das Políticas Públicas. Cada director coadjuvado por um Vice-Director.

De um modo sintetizado, procuraremos explicar o organograma ilustrativo da estrutura da UNTL. Percebe-se que:

Há no topo deste organograma um elemento máximo que é representado pelo Conselho Geral, o qual se assume como a “cabeça” de todo o corpo. Este órgão, por sua vez, subdivide-se em três grupos: o Conselho Disciplinar, o Reitor e o Conselho de Gestão; estes 4 órgãos são os órgãos de Governação da UNTL. Paralelamente a estes órgãos governativos, também numa linha de hierarquia alta, existem outros de extrema relevância, nomeadamente: o Senado Académico, o Conselho Cultural e o Provedor do Estudante, que formam os órgãos de Consulta da UNTL.

Numa linha hierárquica mais abaixo, surgem três órgãos: o Vice-Reitor, os Pró-Reitores e o Administrador Geral; estes elementos dão apoio e comunicam directamente com os órgãos de governação. Dentro da Administração Geral há uma subdivisão de 5 órgãos, que acabam por constituir os Serviços da UNTL, a saber: o Gabinete de Planeamento e Gestão de Projectos no qual são delineados os acordos internacionais e nacionais a estabelecer, bem como os estágios a realizar, os Serviços Administrativos, os Serviços de Acção Social, o Gabinete de Auditoria e Controlo, e a Biblioteca da Universidade.

Segue-se o Instituto Nacional de Linguística e o Centro Nacional de Investigação Científica. Este último apenas dispõe do Director, carecendo, por isso, de recursos humanos.

Na linha hierárquica de base, surgem as Faculdades, num total de 7, e são denominadas Unidades Orgânicas da UNTL, subdividindo-se cada uma delas em escolas e departamentos²².

Esta estrutura resulta naturalmente, de um modo de operar, mas é também fundamental para que se atinjam os objectivos delineados e assumidos desde o início de 2011 até agora.

Durante este período o Reitor, o Vice-Reitor dos Assuntos de Pós-Graduação e a Pró-Reitora dos Assuntos de Cooperação fizeram várias reuniões com incidências importantes,

²² Actualmente a UNTL tem 7 faculdades com 3 escolas superiores de medicina e ciências da saúde e 25 departamentos como segue: a) A Faculdade de Agricultura tem 4 Departamentos de Licenciatura: (i) Agronomia, (ii) Agro-Economia, (iii) Agro-Pecuária, (iv) Saúde Animal; b) A Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia tem 4 departamentos: (i) Mecânica (bach.), (ii) Construção Civil (bach.), (iii) Electrónica (bach.), (iv) Informática (bach.); c) A Faculdade de Educação, Artes e Humanidades tem 9 departamentos: (i) Língua Inglesa (lic.), (ii) Biologia (lic.), (iii) Matemática (lic.), (iv) Química (lic.), (v) Física (bach.), (vi) Língua Portuguesa (licenciatura e bacharelato), (vii) Formação de Professores das Sérias Iniciais (bach.), (viii) Educação Física e Desporto (lic.), (ix) Comunicação Social (lic.); d) A Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde tem 3 escolas superiores: (i) Escola Superior de Medicina Geral, (ii) Escola Superior de Enfermagem; (iii) Escola Superior de Parteira com 1 departamento de Parteira (bach.); e) A Faculdade de Economia e Gestão tem 3 departamentos: (i) Gestão (lic.), (ii) Ciências Económicas e Estudos de Desenvolvimento (lic.), (iii) Comércio e Turismo (lic.); f) A Faculdade de Direito (lic.); g) A Faculdade de Ciências Sociais e Políticas tem 4 departamentos: (i) Administração Pública (lic.), (ii) Ciências Governamentais (lic.), (iii) Desenvolvimento Comunitária (bach.), (iv) Políticas Públicas (lic.). (Fontes da UNTL).

nomeadamente no âmbito da cooperação e parceria bilateral e multilateral com as instituições de ensino superior nos níveis regionais e internacionais, as instituições de desenvolvimento das Nações Unidas, os ministérios relevantes, a sociedade civil e a Comissão Europeia, promovendo a harmonia e a solidariedade entre culturas e povos distintos, bem como no âmbito da formação e intercâmbio de intelectuais com a atenção voltada para o crescimento e desenvolvimento da ciência e tecnologia, em conformidade com as exigências actuais associada a uma abordagem de parceria no desenvolvimento físico da universidade ao nível tecnológico, das infra-estruturas e do desenvolvimento Ambiental.

De salientar acção da universidade, procurando ser mais aberta ao exterior, tendo conseguido fazer alguns acordos de cooperação ou protocolos com cerca de 6 países, tendo obtido, de um modo geral, uma boa concordância ao nível das parcerias, tanto no contexto nacional como internacional. No contexto nacional, estabeleceram-se acordos de cooperação com os ministérios competentes e relevantes, a saber: com o Ministério da Agricultura, Floresta e Pesca, com a Secretaria de Estado da Pecuária, com o Ministério da Solidariedade, o Ministério da Saúde, o Ministério do Turismo, Comércio e Indústria, a Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto, o Secretariado Técnico de Administração/STAE, com a Timor Telecom, BNU/CGD, F-FDTL, APPHDA e Alola Fondation.

Efectivamente o estabelecimento de formas de cooperação, protocolos e acordos em 2011, foi um dos trabalhos realizados mais preponderantes, tendo contado com o apoio de várias universidades e instituições em vários países, incluindo Portugal, Indonésia, Austrália, Brasil, Cuba e Japão. Nos itens abaixo apresenta-se a lista das universidades que realizaram este tipo de acordo e cooperação:

- a) Portugal: Fundação das Universidades Portuguesas-FUP/CRUP, Universidade de Aveiro, Universidade Católica Portuguesa, Universidade de Coimbra, Universidade de Évora, Universidade do Minho, Universidade do Porto, Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Agronomia, Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE, e Fundação Calouste Gulbenkian.
- b) Indonésia: Universitas Indonesia-UI, Universitas Kristen Satya Wacana-UKSW, Universitas PGRI Nusa Tenggara Timur e Institut Teknologi Surabaya - ITS.
- c) Austrália: Charles Darwin University, University of Sidney, Victoria University, Melbourne University, University of New South Wales, University of Technology Sidney-UTS.

- d) Brasil: Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira/UNILAB, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal da Bahia e Universidade Católica da Bahia.
- e) Cuba: Universidade de Medicina de Cuba.
- f) Japão: JICA, Nagaoka University of Science and Technology for Mechanical Engineering, Yamaguchi University for Civil Engineering e Gifu University for Electrical and Electronic Engineering.

Na Reunião de Conselho de Ministros realizada a 20 de Julho de 2011, o Reitor actual da UNTL apresentou aos membros do Conselho de Ministros o Plano Estratégico 2011-2020 para a UNTL. Neste plano, o Reitor mostrou ter como objectivo aumentar o número de estudantes inscritos assim como o número de docentes e funcionários administrativos, mas também conseguir que a UNTL passasse a proporcionar mais opções, abrindo para isso mais cursos de formação. Afirmou ter o desejo de promover o desenvolvimento de recursos humanos de qualidade na UNTL especificamente e para o povo de Timor-Leste em geral, tornando a sociedade mais competitiva, mais internacional e conhecedora face às exigências que se colocam a um país que pretende estar aberto ao mundo e pretende ser cada vez mais forte, estar mais consolidado e autónomo; com indivíduos melhor formados e com um elevado nível intelectual haverá com certeza melhor qualidade de vida no quotidiano da população.

A aposta na formação dos próprios docentes é também uma das prioridades, incentivando-os a participarem na investigação e pesquisa, para estarem aptos a preparar os alunos para o caminho que se quer atingir, a qualidade.

Esse Plano Estratégico prevê que a UNTL seja a base para o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e até social do país.

O investimento do Governo na UNTL, única universidade pública, é uma vantagem para que esta consiga apostar na qualidade, na melhoria dos seus serviços, possa equipar melhor os seus laboratórios, bibliotecas, entre outras.

Quanto à visão para a UNTL, parece haver unanimidade quanto à vontade de a tornar numa universidade de excelência, marcada pela qualidade técnica e científica, passando a ser não só uma referência nacional, mas sobretudo uma referência internacional.

Na estratégia de desenvolvimento do programa da UNTL, foram delineados vários projectos, de especial relevância, que o corpo orgânico visa implementar, passando-se a citar

apenas alguns: o fortalecimento institucional e o desenvolvimento de recursos humanos e desenvolvimento curricular.

Assim, de um modo geral o plano de desenvolvimento da Universidade procura uma melhor educação superior para os timorenses. Nestes últimos anos, tem sido notório o esforço significativo para recuperar o atraso em termos de qualidade do ensino e da falta de conhecimentos ao nível administrativo e de gestão. Para além disso, procura-se reforçar a qualidade dos recursos humanos, quer de professores (nomeadamente através de uma aposta na formação), e alunos, quer de funcionários, em geral, e em particular de funcionários da administração da UNTL. Também se incentiva o uso de uma linguagem multilingue.

Surgiu, neste contexto, um Plano Estratégico com o intuito de determinar os grandes objectivos que a Universidade deve atingir, auxiliando os seus gestores na organização universitária, para terem um bom desempenho.

O Plano Estratégico visa apontar as directrizes para que a UNTL seja encaminhada para um patamar de qualidade e competitividade a par de universidades europeias e americanas já com um longo currículo. Nesse sentido, foram previstos protocolos com universidades brasileiras, portuguesas, australianas, entre outras. O objectivo central do plano é tornar a Universidade num pólo de ensino de excelência acessível a todos (mesmo nos meios mais rurais).

O Plano Estratégico é dividido em duas partes. A primeira parte é designada como Plano Institucional e a segunda parte como Planos Programáticos. Esta secção contém:

- Plano Institucional com Grandes Objectivos, Metas e Estratégias
(Estratégias e actividades, alinhadas com os planos nacionais de acção anual).
- Planos Programáticos com Objectivos Gerais e Objectivos Específicos.

No Plano estratégico, são considerados dois níveis de acordo com dois tipos de objectivos: os objectivos de nível universitário (Institucionais e metas e, ainda, Metas das Unidades Funcionais que representam) e os objectivos de nível programático e em termos de estratégias.

As metas programáticas cabem no âmbito dos objectivos gerais estabelecidos ao nível organizacional, abordando as principais acções a nível operacional necessárias para o desempenho de improvisação e qualidade.

O nível funcional é o Plano Estratégico desenvolvido por cada unidade de trabalho, sendo consideradas as seguintes: 1. Planos Estratégicos para os Assuntos Académicos;

2. Planos Estratégicos para a Pós-Graduação e Assuntos de Pesquisa; 3. Planos Estratégicos para os Assuntos Estudantis; 4. Planos Estratégicos para Inspeção, Avaliação e Controlo de Qualidade; 5. Planos Estratégicos para os Assuntos de Provedoria e Aconselhamento; 6. Planos Estratégicos para os Assuntos da Cooperação; 7. Planos Estratégicos para o Centro Nacional de Investigação Científica; 8. Planos Estratégicos para o Instituto Nacional de Linguística; 9. Planos Estratégicos para a Administração Geral; 10. Planos Estratégicos para a Reitoria da UNTL.²³

²³ Plano Estratégico da UNTL, 2011 a 2020 – Fonte: UNTL.

CAPÍTULO II - A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO SEGUNDO ALGUNS MODELOS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Introdução

As instituições universitárias mantiveram-se, durante longos anos, distantes das restantes instituições e, sobretudo, à margem das organizações empresariais. Porém, apresentam muitas semelhanças com estas do ponto de vista da análise sociológica e política mas, dadas as suas especificidades, podemos encontrar diversos modelos e perspectivas que procuram caracterizá-las: burocracia, taylorismo, teoria dos sistemas, etc.

Fazendo uma analogia com a definição que Santos (1989:130) dá sobre as ciências, podemos dizer que, realizando uma pesquisa de investigação que olhe o percurso histórico e os diferentes momentos que marcaram a sociedade, encontraremos diferentes modelos presentes numa organização do tipo universitário.

A estrutura organizativa de cunho burocrático assenta em princípios e lógicas racionais, em ordens jurídicas próprias, regulamentos, com o objectivo de alcançar a rentabilidade máxima e uma maior eficácia. A hierarquização da sua estrutura, com níveis de poder bem definidos e delimitados, que condicionam todo o processo de tomada de decisão é outra das características.

O incentivo à participação académica em todos os moldes da estrutura organizacional, as tomadas de decisão por consenso, revelam características de um modelo colegial que, no fundo, vai muito ao encontro do direito democrático.

As tomadas de decisão acabam por resultar, muitas vezes, no tipo de organização universitária, da participação de diversos actores, com percepções distintas, e que “lutam num confronto de ideias”. São formados grupos e coligações com vista à obtenção de determinados fins, originando-se assim a fragmentação do todo em pequenas partes, gerando-se o conflito pelo que o processo de decisão nasce de uma negociação.

Por fim, a bifacialidade que se revela face à complexidade das decisões que são tomadas numa organização universitária, que ora exigem decisões “políticas”, ora os seus programas e missão exigem o recurso a lógicas mais racionais de cariz burocrático. As convergências e as divergências dos objectivos deste tipo de instituição tornam o processo multifacetado; aqui, temos, como refere Silva (2004:40), “(...) articulações e tensões entre o burocrático, de um lado, e o político do outro (...) tratando-se de sistemas paralelos (...)”.

Iremos, a seguir, abordar estes 3 modelos de organização, com as suas particularidades e as suas semelhanças.

2.1. A universidade como organização

A universidade assume-se como uma estrutura organizacional muito semelhante a estruturas organizacionais privadas, como empresas, instituições religiosas ou militares. Nela exercem-se processos de liderança, conflito, cooperação, segundo um regulamento jurídico próprio. Além disso, representa um sistema organizado composto por um grupo vasto de pessoas, tal como nas estruturas referidas anteriormente.

Porém, a universidade possui características que a tornam distinta, que lhe conferem uma particularidade específica diferenciando-a das restantes organizações. O facto de a universidade estar voltada para o ensino e para a investigação confere-lhe essa particularidade, assim como o tipo de profissionais que nela actuam. Contudo, apesar de se reconhecer que a universidade é uma organização particular, há diferentes autores que procuram identificá-la como uma organização comum a tantas outras, com base nas semelhanças que possam apresentar com outras formas de actividade. A própria UNESCO (1988:14) refere que

“todas as organizações têm, sob muitos pontos de vista, funções similares e tarefas administrativas correspondentes a alguns princípios gerais que lhes são comuns permitindo deste modo utilizar as mesmas técnicas em mesmos casos.”

Katz e Kahn (1970:163) caracterizam a universidade nesta mesma linha, afirmando que que esta é uma “empresa de pesquisa em grande escala”; já Poster (1976:3) refuta estas teorias, alertando para o risco que poderá constituir englobar as organizações educativas no mesmo campo que as organizações industriais, empresariais e outras, precisamente pelas especificidades de cada uma.

Podemos afirmar que haverá, de facto, semelhanças, mas tal como há semelhanças entre um veículo ligeiro e uma motorizada, não podemos afirmar que são iguais e que funcionam do mesmo modo. Parece-nos que a universidade deve ser analisada de uma forma distinta e particular, fundamentalmente pelo papel social que a mesma teve no passado e que desempenha actualmente.

A universidade contemporânea, surgida por volta do século XII, e que foi evoluindo até à actualidade, representa na sociedade uma das “construções” mais sólidas e respeitadas, ocupando um lugar privilegiado na estrutura hierárquica social. Nela há algo mais abrangente, para além do seu importante papel na formação dos estudantes e preparação para a profissionalização destes. Nos seus laboratórios procede-se à pesquisa, à investigação e produção de conhecimento a favor da sociedade.

Assim, percebe-se que a universidade não vive para o seu interior, ela é importante na formação dos estudantes, mas é igualmente importante para o desenvolvimento da sociedade, seja no domínio tecnológico, informático, seja na esfera da medicina, no fundo, a universidade é o laboratório experimental da sociedade.

Numa sociedade cada vez mais globalizada, onde termos como competitividade e conhecimento se assumem como os elementos-chave para o desenvolvimento, as universidades como centros de criação de conhecimento desempenham cada vez mais um papel muito importante.

Facilmente se percebe que mesmo nos países em desenvolvimento, a relação entre as universidades e a indústria ocupa um lugar central no seu progresso e sua construção como territórios de inovação não só pela transferência de graduados para as empresas, mas também devido ao desenvolvimento directo de actividades e suporte técnico de inovação e conhecimento das universidades para as empresas.

Característica comum à grande maioria dos países em desenvolvimento é o baixo nível de escolarização e profissionalização na camada populacional empregada, conseqüentemente, a grande parte das empresas estão assentes em modelos produtivos tradicionais, longe dos padrões científicos e da inovação tecnológica, caracterizando-se por pequena ou média dimensão muito aquém da estrutura de grandes empresas multinacionais tecnicamente avançadas.

É de extrema importância que a relação entre as universidades e a indústria seja percebida como uma relação de complementaridade, onde, se por um lado, as primeiras auxiliam as segundas com transferência de conhecimento e suporte técnico, por outro, as segundas podem e devem auxiliar as primeiras contribuindo monetariamente para o investimento na ciência e investigação.

Caracteriza-se assim a universidade, ao longo da história, como uma comunidade cada vez mais aberta à sociedade, sendo, presentemente o conceito de comunidade que serve para designar a universidade da actualidade. Uma comunidade colectiva do saber.

O conhecimento é considerado como um bem público, onde a universidade é livre e autónoma perante o Estado e o mercado, porém financiado pelo mesmo já que presta um importante serviço social.

A universidade enquanto organização, assume na hierarquia uma posição de destaque, já que ela terá, ainda que indirectamente, influência sobre as outras organizações, pois dela sairão os indivíduos que, à partida, irão integrá-las.

Efectivamente, a instituição universitária é o resultado da evolução demográfica, viária, urbana e social que ocorreu entre os séculos XI e XIII; inicialmente as universidades surgiram de um modo mais ou menos espontâneo entre as mentes criativas e os indivíduos activistas, na procura de respostas aos problemas sociais.

Mais tarde, na época medieval, as universidades são denominadas de *universitas*, representando uma associação quase jurídica de indivíduos em prol de um trabalho comum. Mais tarde, na Idade Média, os professores e estudantes são referenciados como elementos importantes e caracterizadores desta associação, a qual é assumida cada vez mais como espaço de educação, cultura e aprendizagem.

Alguns autores vêm falando na perda do sentido de “comunidade académica”, sustentando a ideia de que os valores comunitários se vêm perdendo. Outros falam da perda de ligação e do sentido de união, de uma maior divisão interior em detrimento da hierarquização, e do excessivo controlo externo sobre as instituições universitárias. Apesar de as universidades e igrejas serem as instituições mais antigas que permanecem ao longo da história, as universidades não têm sido isentas de mudanças provocadas pela mudança dos tempos. Elas também estão sujeitas a conflitos e tensões, à mudança dos seus membros, às alterações e oscilações da economia, etc.

A especificidade da universidade não pode ser banalizada, ao considerá-la uma organização igual a tantas outras. Facilmente se encontram semelhanças com uma organização empresarial, diversos autores fazem esse paralelismo, pois caracterizaram a universidade como “empresa de pesquisa em grande escala”.

Albuquerque (1980:1, in <http://www.ajos.org.br/biblioteca/11.pdf>) diz-nos “a universidade moderna é caracterizada pela existência de sectores onde a prática científica produz conhecimentos dotados de um valor no mercado de bens económicos (...)”. Porém, há outros autores que discordam desta associação, uma vez que consideram que as universidades, enquanto organizações educativas, merecem um estudo particular.

Há, efectivamente, convergências e divergências entre a organização do conhecimento (universidade) e a organização empresarial. Numa época em que as organizações empresariais se afastam intensamente dos modelos de unidade fabril tendendo cada vez mais para os modelos baseados no conhecimento, é natural que a separação destes dois modelos seja dificultada. Face ao exposto, as universidades vêem-se forçadas a mudar a sua posição e a adoptar novos modelos.

Diversos autores têm-se debruçado sobre as organizações educacionais, recorrendo a várias tipologias de análise, destacando os seus aspectos comportamentais, o indivíduo em particular, ou através de uma análise mais estruturalista e funcional defendida por Perrow (1972:214) que afirmava que:

“(...) acreditamos que, se quisermos estudar as organizações (...) o ponto de vista estrutural, característico da abordagem sociológica, é o melhor. Além do mais, acreditamos que este ponto de vista possibilita uma abordagem mais económica ao aspecto de mudanças e solução de problemas organizacionais.”

Efectivamente, a grande vantagem da perspectiva estruturalista, surgida nos anos 50, foi o facto de introduzir uma análise mais abrangente sobre a organização e, como consequência, tê-la revelado como um sistema mais aberto e em constante mutação, uma vez que se focaliza nas tarefas nela contidas, nas pressões do ambiente interno e externo, no próprio desempenho organizacional e na sua relação com outras organizações.

Não há uma só teoria que seja suficientemente válida e abrangente e que possa ser considerada como a teoria correcta para o estudo da organização educacional. Existem teorias que, em conjunto, podem ajudar a caracterizar este tipo de organização.

Resumidamente, poderemos recorrer a alguns autores para melhor definir uma organização educativa. Por exemplo, Etzioni (1974:72) refere que estas “empregam caracteristicamente controlos normativos (...) que incluem a manipulação de símbolos de prestígio tais como honrarias, títulos e elogios, influencia pessoal do professor (...)”.

Mayntz (1987:16) define-a dentro de uma "crescente racionalização da estrutura interna à formação de corpos técnicos nos seus órgãos e instâncias, à diferenciação, às relações de carácter predominantemente impessoal (...)". Blau & Scott (1977:66-67), vêem a universidade como:

"uma organização cujo principal beneficiário é a parte do público que tem com ela contacto directo, com quem e para quem os seus membros trabalham – em resumo, uma organização cuja função básica é servir os seus clientes."

Fazendo ainda referência a Etzioni (1974:86 e 142), que nos apresenta uma visão muito oportuna, o mesmo considera que:

"Transformar uma universidade em uma firma comercial, que dá aos seus clientes aquilo que eles pedem não serve os melhores interesses educacionais dos estudantes; (...) os estudantes são melhor servidos quando os educadores profissionais determinam o que e como eles devem ser ensinados."

Kast & Rosenzweig (1970:130) falam-nos de "organizações adaptativas" que se dedicam à criação de conhecimento, testar teorias e aplicar informações disponíveis a problemas existentes.

Assim, concluímos que a universidade enquanto organização é palco de excelência de relações e interacções individuais e institucionais com uma regência hierárquica e normativa. Assenta num sistema de regras e condutas que devem ser respeitadas, sob pena de existir punição e numa padronização comportamental. Ainda assim, a universidade não pode deixar de ser encarada pelo interesse público no qual se constitui, pois ela está voltada para a sociedade e a ela presta serviços de ordem educacional, atendendo às necessidades e exigências da sociedade em geral.

Porém, estas organizações estão certamente dotadas de profissionais com qualidades que lhes permitam perceber o que devem oferecer aos "clientes", ou seja, aos alunos, não esquecendo a perspectiva educacional, não podendo deixar prevalecer a pressão externa e os interesses de agentes externos, mas sabendo acompanhar a evolução e o contexto histórico-cultural das diferentes épocas nas quais se inserem.

2.2. A universidade segundo alguns modelos de análise organizacional

Em seguida, serão apresentados alguns modelos teóricos de análise organizacional, com o intuito de traçar as características das organizações, em particular a organização educativa e universitária.

Assim, dentro dos diversos modelos existentes, procedemos à escolha de três modelos que consideramos serem representativos da acção organizacional dentro das estruturas educativas, assim apresentaremos o modelo burocrático, modelo político apresentado como arena política e o modelo bifacial.

Cada modelo apresenta a essência das organizações académicas em diferentes contextos e campos de acção. Ainda assim, assumimos que as descrições e a análise apresentadas não serão análises acabadas e completas do processo. Mas tentaremos, após o estudo de cada um dos modelos seleccionados, ajuizar sobre a organização educativa.

Começaremos por analisar o modelo burocrático, que parte do pressuposto que, dada a sua formalidade, se traduz numa gestão mais racional e mais eficaz, e destaca uma estrutura hierárquica, divisão de trabalho e de tarefas, estabelecimento e cumprimento de regras e regulamentos, impessoalidade das relações, etc;

2.2.1. A universidade como organização burocrática

As organizações surgem da necessidade do Homem se organizar no sentido de cooperar e exercer um trabalho em conjunto com vista a atingir um determinado fim.

Hobbes (1985:274) considerou a organização como “um número qualquer de homens reunidos pelo encargo de um negócio que lhes é comum”, (in repositorio.uportu.pt/dspace/bitstream/123456789/77/1/TME%20303.pdf). Mais tarde, Mitchell (1983:10) define organização como “pessoas que trabalham juntas para atingir um fim” (in repositorio.uportu.pt/dspace/bitstream/123456789/77/1/TME%20303.pdf”, pag.27).

Um pouco antes, Merton (1970:271) define este modelo de organização burocrática, como uma estrutura social bastante metódica e racional, assente em normas e princípios previamente definidos com vista a alcançar um fim; porém, só nos últimos anos se começaram a desenvolver estudos sobre a gestão e funcionamento das organizações, e é no século XIX que surgem as primeiras teorias sobre gestão e administração de organizações.

Foi no século XX que as teorias da Gestão Científica das Organizações encabeçadas por Taylor (1911:2, in http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1252.pdf), a Teoria Administrativa criada por Henry Fayol (1841-1925), e a teoria da burocracia concebida por Max Weber (1864-1920), são estabelecidas visando definir regras sobre a estruturação das organizações, a gestão e produção da força de trabalho.

Com Morgan (1986:27) ficamos com a imagem de um género de organização que implica a existência de uma rotina constante, fruto de alguma rigidez no cumprimento de funções e tarefas e de uma ordem coerciva e, conseqüentemente, de uma atitude conformista face às regras. Fica a ideia de que não há aqui lugar ao sentimentalismo, à intrusão de um lado mais humano ou personificação das tarefas, no sentido de atribuição de características individuais, da organização.

Iremos analisar a teoria burocrática, do alemão Max Weber, que apresenta a burocracia como um modelo de organização ideal, onde os líderes eram escolhidos pela sua competência e detinham os meios suficientes para exercerem a sua autoridade.

Assim, seguindo o modelo de Weber surgido na década de 40 no século XX, a universidade como organização deveria seguir os padrões da especialização do trabalho, da hierarquização de funções onde cada pessoa desempenha a função que lhe foi confiada, obedecendo aos seus deveres e realizando responsabilidades específicas.

Verificar-se-ia a estandardização de comportamentos baseada num conjunto de regras e regulamentos que têm que ser cumpridos, o que levaria a proceder à selecção criteriosa dos seus trabalhadores assegurando a competência técnica e cultural dos mesmos. Os gestores seriam nomeados e não eleitos, aos gestores administrativos seriam balizados a sua influência e poder, para que os interesses pessoais não fossem sobrepostos aos interesses da instituição.

Para Chiavenato (1983:282), “Segundo o conceito popular, a burocracia é visualizada geralmente como uma empresa ou organização onde o papelório se multiplica e avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes. (...) O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (...) e não ao sistema em si mesmo”.

Efectivamente, de um modo geral, há um pouco a noção de que a burocracia implica uma grande gestão de processos que passam por entrega de requerimentos, fichas, relatórios que, no entender de muitos membros das organizações, seriam desnecessários. Porém, essa gestão de procedimentos é justificada pela abrangência que se pretende ter, uma vez que é

necessário dar resposta a um conjunto vasto de áreas, as quais têm que ser legisladas, regulamentadas para que tudo funcione devidamente dentro de uma organização.

Chegamos a um conjunto de características patentes neste tipo de organização que, segundo Weber (1978, 1982, 1994), é um modelo que se caracteriza pela existência de: legalidade das normas e regulamentos,²⁴ hierarquia da autoridade,²⁵ impessoalidade nas relações,²⁶ carácter racional e divisão do trabalho,²⁷ especialização da administração,²⁸ carácter formal das comunicações,²⁹ rotinas e procedimentos estandardizados,³⁰ competência técnica e

²⁴ A legalidade, estabelecida a existência de normas obrigatórias que proporcionam uma função previsível da organização no âmbito das regras. Estes padrões estabelecidos, e estrito cumprimento da lei, serve como um meio de coordenar e controlar as actividades dentro de uma organização (ibid, 2006:82).

²⁵ Weber, (1994:174) define uma hierarquia de autoridade como: “ordenação de autoridades fixas com faculdades de regulação e inspecção” e segundo é justificada Blau (1979:145 -149) para “efectuar a coordenação das diversas tarefas na consecução dos objectivos organizacionais. Essa hierarquia capacita os superiores nos sucessivos níveis para dirigir, directa ou indirectamente, o desempenho de círculos cada vez mais amplos de subordinados”. E também de acordo com Weber, (1982: 230) “um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores”.

²⁶ A impessoalidade nas relações - “Essa distribuição de atividades é feita impessoalmente, ou seja, é feita em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas. Daí o *caráter impessoal da burocracia*. A administração da *burocracia* é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e funções. O poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa. Também a obediência prestada pelo subordinado ao superior é impessoal. Ele obedece a superior, não em consideração à sua pessoa, mas ao cargo que o superior ocupa. A *burocracia* precisa garantir a sua continuidade ao longo do tempo: as pessoas vêm e se vão, os cargos e funções permanecem. Cada cargo abrange uma área ou setor de competência e de responsabilidade” (Chiavenato,1983:284). Neste base, as pessoas são considerados apenas como ocupantes de cargos e as relações estabelecidas entre si, são relações meramente administrativas. Segundo Merton (1978:116), o sistema de relações entre os cargos envolve uma grande impessoalidade e formalidade que facilita o desenvolvimento de um “espírito de corpo” e é o resultado de ordenação de regras, da delimitação precisa das competências. Aron (1987:494) refere mesmo que “a impessoalidade é essencial à burocracia, levando os membros da organização a agir em função das ordens abstractas de uma regulamentação escrita”.

²⁷ “A *burocracia* é uma organização que se caracteriza por uma sistemática divisão do trabalho. Essa divisão de trabalho atende a uma *racionalidade*, isto é, ela é adequada aos objetivos a serem atingidos: a *eficiência* da organização. Daí o *aspecto racional da burocracia*. Há uma divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder, estabelecendo as atribuições de cada participante, os meios de obrigatoriedade e as condições necessárias. Cada participante passa a ter o seu cargo específico, as suas funções específicas e a sua específica esfera de competência e de responsabilidade” (Chiavenato,1983:283-284). Silva (2006:83) refere que a acção organizacional decorre nos limites da lei, o que produz uniformidade de procedimentos, facilitando o alcance de metas e conduzindo ao estabelecimento de uma estrutura organizacional para garantir a estabilidade para permitir maior eficiência na distribuição e coordenação das actividades.

²⁸ A especialização da administração – a especialização consiste em atribuir a cada membro uma tarefa específica segundo critérios técnicos previamente definidos e de acordo com procedimentos formais e imparciais, com vista a eficácia na organização (Silva,2006:83). Esta especialização ou princípio da especialização das funções administrativas, segundo Weber (1928:250), realiza-se “de acordo com considerações exclusivamente objectivas” em que as tarefas individuais são atribuídas ao funcionário, que tem um treino especializado e que, pela prática constante, aprende cada vez mais. A realização dessas tarefas obedece, todavia, a regras calculáveis, conferindo à burocracia uma racionalidade técnica e económica, muito apreciadas pelas organizações modernas, que funciona sob o signo da eficácia e eficiência. Esta especialização diz respeito à natureza particular das tarefas que são executadas, nas várias estruturas da organização e que exigem, em concomitância, funcionários habilitados para o efeito, cabendo-lhes a execução estrita dessas tarefas.

²⁹ “A *burocracia* é uma organização ligada por comunicações. As regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registadas por escrito. Daí o *caráter formal da burocracia*: todas as ações e procedimentos são feitos por escrito para proporcionar comprovação e documentação adequadas. Além disso, a interpretação unívoca das comunicações também é assegurada” (Chiavenato,1983:283).

³⁰ “A *burocracia* é um organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. O ocupante de um cargo - o funcionário – não pode fazer o que quiser, mas o que a *burocracia* impõem que ele faça. As regras e normas técnicas

meritocracia³¹ profissionalização dos participantes³² e, por último, pela previsibilidade do funcionamento.³³ Max Weber concebe esses tipos de burocracia como uma organização de “tipo ideal”: acentua a hierarquia de autoridade, a divisão do trabalho, a competência técnica, as normas de procedimento para actuação no cargo, normas que controlam os comportamentos do empregados, entre outros, considerando assim, um modelo teoricamente centralizado, fortemente hierarquizado, impessoal, alheio a influências e a sentimentos (Weber, 1978:15-82).

O que se percebe com esta classificação do autor é que este tipo de características são comuns num modelo burocrático, contudo, tal facto não quer dizer que todas as organizações burocráticas sejam iguais e que funcionem de forma igual ou como mesmo nível de burocracia.

A grande vantagem encontrada neste modelo é a alta produtividade que o mesmo assegura, uma vez que os trabalhos e as tarefas são previamente estabelecidos e as acções dos indivíduos são previstas, daí a sua larga adopção por parte das organizações de ensino, tais como as universidades.

Por parte da administração tem a importante função de fazer sentir a existência de controlo e poder, e fazer sentir aos subordinados que têm que se adaptar a esse controlo, baseado num modelo extremamente racional, com regras e procedimentos rígidos, assente numa lógica de precisão muito elevada.

Este é um modelo com uma lógica extremamente racional, com regras e procedimentos rígidos, assente numa lógica de precisão muito elevada. O processo de tomada de decisão revela

regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas actividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados pelas regras e normas técnicas” (Chiavenato, 1983:285). Segundo Costa (2003:39), a burocracia é uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada grupo. O funcionário actua de forma rotineira, com base no cumprimento de normas escritas e estáveis. Cada grupo é desempenhado segundo padrões claramente definidos, nos quais cada conjunto de acções está funcionalmente relacionado com os propósitos da organização.

³¹ “A burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no *mérito* na *competência técnica* e não em preferências pessoais. A admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios, válidos para toda a organização, de avaliação e de classificação e não em critérios particulares e arbitrários. Essas critérios universais são racionais e levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionário em relação ao cargo ou função considerados” (Chiavenato 1983:285).

³² Profissionalização dos participantes - “A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes. Cada funcionário da burocracia é um *profissional*, pelas seguintes razões: *é um especialista, assalariado, ocupante de um cargo, nomeado por superior hierárquico, mandato é por tempo determinado, segue carreira dentro da organização, não possui a propriedade dos meios de produção e administração, é fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa, o administrador profissional tende a controlar cada vez mais completamente as burocracia*” (Chiavenato, 1983:286).

³³ “A consequência desejada da burocracia é a *previsibilidade do comportamento dos seus membros*. O modelo burocrático de Weber parte da pressuposição de que o comportamento dos membros da organização é perfeitamente previsível: todos os funcionários deverão comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização, a fim de que esta atinja a máxima eficiência possível. Tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar sua execução, para que a máxima eficiência do sistema seja plenamente alcançada”, (Chiavenato, 1983:287).

essa racionalidade do modelo, já que assenta em questões como: a definição de problemas, a procura de alternativas, o cálculo, a escolha e a implementação.

O sistema burocrático é ainda caracterizado pela sua verticalidade descendente uma vez que são os órgãos de topo que orientam toda a organização, retirando qualquer hipótese de autonomia a quem executa. Alguns autores falam-nos de uma estrutura dividida em órgãos (senado, conselhos, faculdades, departamentos) que mantém entre si relações formais hierárquicas com base nas normas e regulamentos pré-estabelecidos.

As universidades revelam muito da presença da dimensão burocrática, uma vez que, na sua maioria, são controladas por normas e regulamentos que visam garantir um funcionamento eficiente e rigoroso, onde há lugar a um forte formalismo que obriga a que, por exemplo, as comunicações sejam estabelecidas por escrito, não havendo lugar a dúvidas ou contradições. A relação entre os seus membros é meramente impessoal e, por isso, alheada das relações privadas, e todos os indivíduos, face ao cargo que ocupam, aceitam estar sobre supervisão do cargo automaticamente superior, e quem não cumprir as tarefas é punido segundo o regulamento. Há, portanto, um sistema hierárquico vertical descendente, que parte do órgão máximo até atingir o órgão mais baixo.

Até mesmo os docentes, que parecem ser independentes e parecem estar alheados de qualquer prática burocrática, estão sujeitos e acarretam os procedimentos burocráticos vigentes, e isto está patente na elaboração dos sumários, no cumprimento de horários, na realização de relatórios e pontos de situação relativos à disciplina, etc.

A gestão estudantil é também tipicamente burocrática, os estudantes estão sujeitos a uma estrutura administrativa que lhes impõe formalidades burocráticas tais como, a obrigatoriedade de inscrição e matrícula, a realização de exames, o cumprimento de prazos e normais, etc.

A teoria weberiana foi considerada um dos marcos mais importantes nas teorias organizacionais, porém, apresenta algumas disfunções fruto da sua extrema racionalidade. Este modelo é contestado face ao conformismo e incapacidade de reacção que origina, a desmotivação por parte de quem executa as tarefas o que, conseqüentemente, gera um ambiente de instabilidade. Por outro lado, este tipo de modelo é caracterizado pela excessiva formalidade que obriga a que os gestores e administradores despendam grande parte do seu

tempo na realização de tarefas administrativas ao invés de centrarem as suas acções na resolução dos problemas locais.

Na linha de Merton (1968:109), a burocracia surge como um ritualismo, na medida em que as regras são seguidas sem que os indivíduos se questionem sobre as mesmas, sem sequer perceberem a sua origem. Outro factor apontado pelo autor é a substituição do objectivo, já que, por vezes, os indivíduos põem de parte o objectivo da instituição em detrimento da concretização dos seus objectivos pessoais; por vezes, o incumprimento desse objectivo resulta não da interferência de factores pessoais, mas do respeito à ética profissional que se distancia da missão da instituição. Mas, deste modo é assegurada a sua eficiência técnica, a ordem, a estabilidade e o rendimento o que fez que até hoje este modelo seja implementado em muitas organizações.

Cohen (1972:5, in [http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/ III%20Encuentro/Completo/RIZZATTI2.pdf](http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/RIZZATTI2.pdf)), apresenta alguns dos problemas do modelo burocrático defendido por Weber nomeadamente, o que chama de personalidade burocrática e que resulta em indivíduos que, face às regras estabelecidas, não conseguem adaptar-se a situações inesperadas ou novas, chegando mesmo a ter dificuldade em saber contornar essas mesmas regras face a situações novas emergentes.

Podemos perceber que o funcionamento das universidades, apesar de se apoiar no modelo burocrático que, por si mesmo não é perfeito e contém disfunções, se baseia noutros pressupostos e lógicas que não estão dentro do padrão burocrático.

Chiavenato (1983:290) refere, com base em alguns autores, a elevada pressão psicológica que este tipo de modelo acarreta sobre os membros de uma dada organização, e que, conseqüentemente, põe em causa a capacidade de se ser criativo, bem como a flexibilidade do trabalho e a livre escolha de cada profissional. Além disso, acentua a previsibilidade pondo em causa a criatividade, torna o individuo incapaz de enfrentar mudanças e situações imprevistas, deixando-se levar pela rotina e pelo conformismo.

O mesmo autor (1936:314) refere que Merton identificou um conjunto de disfunções do modelo burocrático de Weber³⁴, que mostravam que este modelo não era tão eficiente mas que

³⁴ O modelo burocrático, de acordo com Lima (1998:69), é o modelo mais racional que acentua o consenso e a clareza dos objectivos organizacionais e pressupõe a existência de processos e tecnologias claros e transparentes e as organizações e as pessoas são vistas como formas de realização de objectivos e de preferências, numa visão instrumental centrada na orientação para a tarefa e na importância das estruturas organizacionais. Para Lima (1998:70) a burocracia em Weber "é o tipo mais puro de uma determinada forma de dominação - a dominação legal -, e ao caracterizá-la como uma forma superior em estabilidade,

chegava a ser o contrário, pela sua rigidez e pelo enorme grau de exigência colocado aos membros da organização. Selznick (1971), ao apresentar a burocracia de um modo menos estático e mais moldável face ao contexto e aos problemas a solucionar, trouxe não só um *upgrade* ao modelo de Weber, mas a possibilidade da burocracia se tornar mais eficiente e menos disfuncional.

Contudo, temos que admitir que uma organização, sobretudo de grande escala, não deixa de ser operacional, funcionando com um conjunto de regras, ordens pré-estabelecidas, rotinas diárias e uma certa standardização do trabalho, continuando a ser eficazes.

Cohen e March (1974:31) analisaram o modo como as características burocráticas se revelam nas universidades, referindo que “a universidade está organizada numa hierarquia de autoridade e de tarefas com vista a realizar eficientemente os seus objectivos”, ou seja, segundo os autores, as universidades estão organizadas de acordo com a existência de um poder e de um vértice estratégico e da distribuição clara e bem definida de tarefas entre os seus profissionais, profissionais esses que aceitam e assumem cumprir as funções que lhes são destinadas, cooperando com o sistema e formando assim um conjunto harmonioso com vista à obtenção de um objectivo geral.

Badridge (1971:11) corrobora a visão de Cohen e March, quando salienta determindos elementos burocráticos na universidade, entre eles, a existência dessa haerarquia formal de posições e tarefas que, no fundo é aquilo que os dois autores anteriormente citados referiam, ou seja, a distribuição de tarefas entre os profissionais o que implia a existência de uma relação de chefia e controlo entre aqueles que exercem a autoridade e aqueles que estão numa linha inferior.

Baldrige faz referência a outro aspecto muito importante que também ajuda a revelar o lado burocrático da universidade, que é a sua divisão orgânica, a qual assenta em órgãos específicos, tais como: o Senado, os Conselhos, as Faculdades e os Departamentos; órgãos que

precisão, fiabilidade e alcance”. Para Martin Albrow, entende a burocracia em diversas conotações, segundo o autor (ibid.), existem sete conceitos modernos de burocracia, nomeadamente: a) organização racional, b) ineficiência organizacional c) governo de funcionários d) administração pública, e) administração por funcionários, f) organização e sociedade moderna, (Lima,1998:70-71). De acordo com Boudon (1990:27-28) e Friedberg (1995:44), a burocracia, em Weber, é uma “teoria de acção administrativa” baseada em escolhas conceptualizadas cientificamente através de procedimentos racionais. Portanto, Weber (1982:229-231 e 266) considera a burocracia como um instrumento de poder (autoridade burocrática); um tipo de administração (uma estrutura) e um tipo de organização. Neste sentido, o autor (ibid.), entende que a racionalidade burocrática é uma “racionalidade instrumetal”. Ainda na linha de Thomposon, trata-se de uma racionalidade técnica, *obsessiva*, capitalista, de tipo económico e, por conseguinte, de racionalidade objectiva a *priori* (Lima, 1989:74-71). Para Demartis (1999:91), a burocracia é entendida como um processo de gestão baseada na racionalização burocrática do “tipo ideal”. Parkin, (1982: 50) explica que a gestão baseada no tipo ideal “emprega a divisão do trabalho, ordem hierárquica, numa promoção baseada no mérito, quer na antiguidade e não o favoritismo”.

estabelecem entre si uma relação de cooperação, ainda que com incidência hierárquica, sem por em causa o normal desempenho das tarefas nem a autoridade de cada um deles.

Baldrige (1971:114) identifica duas estruturas que coabitam na estrutura burocrática da universidade, a especificamente burocrática e que se revela através dos órgãos de comando, administração e gestão, e que se caracteriza pela acção vertical (de cima para baixo), e a estrutura profissional, que se revela ao nível dos conselhos, e que se caracteriza pela análise e aconselhamento especializado por grupos de peritos.

Esta dualidade é designada por Mintzberg (1989:237-256) como “burocracia profissional”, já considera haver na universidade não só uma hierarquia orgânica e autoritária mas também uma hierarquia assente na competência e no profissionalismo. Para o autor, a especialização, o conhecimento e a competência dos indivíduos operantes é de extrema relevância. Tal facto implica que a estrutura se desmobilize quer vertical quer horizontalmente, dando maior liberdade de escolha e actuação aos profissionais, contudo, esta descentralização não põe em causa, segundo o autor, a sua formalização interna.

Millett (1978:17-18) insere aqui o conceito de “arena política” dentro desta estrutura burocrática, dada a existência de uma rede de relações e jogos de interesses divergentes, da qual também os docentes participam, ora procurando a uniformidade, ou a vitória unânime de uma opinião.

Efectivamente, o processo burocrático parece ter muita força numa universidade, dada a prevalência de actividades e processos claramente burocráticos, ao qual não é isento o quadro de carreira de docente, se verificarmos, desde a sua contratação, à avaliação das suas competências, ao seu enquadramento hierárquico, há a forte presença de um enquadramento burocrático que diz respeito a uma avaliação por parte dos seus pares e pelo respeito a um conjunto de normas e métodos de selecção.

Esse processo está ainda visivelmente patente no campo de acção dos administradores e gestores que, grande parte das vezes, acumulam funções de docência, e que são obrigados a despende tempo para a aprovação de planos, horários, conteúdos temáticos, elaboração de relatórios, convocar reuniões, deliberar, ouvir as opiniões dos seus pares, transmitir orientações, delegar tarefas, tomar decisões, etc.

Existe no quotidiano da universidade um forte conteúdo burocrático que se prende com a sua gestão global, porém, não podemos ficar cegamente com a ideia que a universidade é o

exemplo fidedigno de uma organização burocrática. Embora possa estar estruturada como uma organização burocrática, a sua dinâmica é suportada por um caminho menos burocrático, como Millett (1978:18) refere: “the larger academic institution was in most respects less bureaucratic”, deixando em aberto a presença de outros modelos, que iremos mais adiante abordar, o modelo político e o modelo bifacial.

Tyler (1991:17) afirmava que a associação do modelo burocrático à estrutura educativa iria perdurar sempre, desde que esta fosse estudada pelo seu lado racional e pelo fundamento da sua existência, ou seja, o educar “predominará el interés por la burocracia, cuando los investigadores considerem la escuela como entidade racionalmente articulada, com afinidades respecto a otras instituciones ‘procesadoras de personas’”.

Porém, parece-nos essencial analisar a estrutura educativa segundo outros modelos.

2.2.2. A universidade como arena política

Segundo o modelo político de análise³⁵, as organizações complexas podem ser entendidas como sistemas políticos em pequena escala, compostos por actores com objectivos específicos e muitas vezes antagónicos, onde há liberdade de expressão e de escolha democrática, que não está fechada às influências dos actores externos.

Para Ellström (2007:452), “as organizações são melhor compreendidas como entidades políticas, como um sistema de interacção individual e de subgrupos perseguindo diferentes interesses, demandas e ideologias subjectivas através do uso do poder”, pois, “a noção política nasce da ideia de que, quando os interesses são divergentes, a sociedade deverá oferecer meios de permitir aos indivíduos reconciliarem as suas diferenças através da consulta e negociação chamando, deste modo, a atenção para a heterogenidade e a conflitualidade” (Morgan, 2006: 146).

Segundo Silva (2004:46), a organização é constituída por vários grupos de interesse que têm preferências e exigências diferentes e que se digladiam em busca de recursos de poder. O autor (ibid.), baseando-se em (Fench & Raven, 1959), entende que os recursos de poder assentam em cinco bases, nomeadamente: a) de recompensa, b) coercivo, c) de referência, d) legítimo, e e) de especialista.

³⁵ Segundo Silva (2004: 85) o modelo político de análise é um dos paradigmas teóricos pelo qual podem ser estudadas e compreendidas as organizações educacionais privilegiado o processo político inerente à actividade organizacional.

Silva (2004: 86), na óptica de Crozier (1963: 202), afirma que é possível, considerar ainda dois tipos de poder³⁶ nas organizações: o poder de perito, resultante de uma determinada qualificação, ligada à capacidade pessoal de controlar uma fonte específica de incerteza e o poder funcional hierárquico resultante das funções do indivíduo na organização sendo que, em situações de conflito, os actores podem accionar um deles.

Entretanto, supõe-se que as decisões são tomadas graças a coligações de grupos de interesses e que cada coligação exerce um certo controlo potencial sobre o sistema (Silva, 2004: 87). Neste sentido, as metas institucionais resultantes do conflito de interesses serão expressão dos interesses e propósitos grupais que dominam e predominam num determinado momento, encerrando-se a “ organização como um espaço de confrontação onde cada actor ou grupo, dotado de interesses próprios, utiliza estrategicamente a sua margem de liberdade explorando em seu proveito as ‘zonas de incerteza’ para a concretização dos seus objectivos” (ibid.).

Deste modo, o modelo político realça a diversidade de interesses e de ideologias, isto é, a inexistência de objectivos consistentes e partilhados por todos, sendo a causa da conflitualidade.

A vida na universidade desenrola-se com base na conflitualidade de interesses e na consequente luta pelo poder, as decisões resultam da negociação entre os grupos ou membros. E essas decisões são influenciadas por interesses políticos, surgindo as coligações, a união de esforços em prol da obtenção dos objectivos que individualmente são mais difíceis de atingir; a existência de conflitos³⁷ é algo que faz parte do processo político, ainda que seja visto sob o ponto de vista burocrático como algo disfuncional.

Como é comum no mundo político, muitas vezes, a vontade de alcançar o poder sobrepõem-se aos verdadeiros interesses da instituição, onde quem ganha são os grupos com maior poder e maior capacidade de negociação.

³⁶ Segundo Morgan (2006:146) identifica catorze fontes de poder nas organizações, que dão aos membros uma variedade de meios para ampliar os seus interesses, resolvendo ou perpetuando conflitos organizacionais: “1) Autoridade formal, 2) controlo sobre os recursos, 3) uso da estrutura organizacional, 4) regras e regulamentos, 5) controlo do processo de tomada de decisão, 6) controlo do conhecimento e da informação, 7) controlo dos limites, 8) habilidade de lidar com incerteza, 9) controlo da tecnologia, 10) alianças interpessoais e controlo da “organização informal”, 11) controlo de contra-organizações, 12) simbolismo e administração do significado, 13) administração das relações entre os sexos, 14) factores estruturais que definem o estágios da acção, e o poder que já se tem” (ibid.).

³⁷ Na perspectiva de Bush (1986:68) o conflito como um fenómeno normal decorrente da divergência de interesses, considera que “ power accrues to dominant coalitions rather than being the preserve of formal leaders”. Neste sentido, segundo Silva (2004:87) a organização é encerrada como um espaço de confrontação, de competição onde cada actor ou grupo, dotado de interesses próprios, utiliza estrategicamente a sua margem de liberdade explorando em seu proveito as “zonas de incerteza” visando a concretização dos seus objectivos.

Baldrige, (1982:2, in http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/RIZZATTI2.pdf) faz uma análise da organização enquanto sistema político, salientando aspectos como a fragmentação em grupos de interesse com diferentes objectivos e valores e que, a dada altura, põem os seus próprios interesses à prova entrando em confronto. Este confronto não visa ser destrutivo, mas tem como fim a obtenção da legitimidade individual e posterior cooperação. Assim, os opositores debatem-se procurando fazer valer as suas intenções, levando a que sejam apoiados pelos restantes.

A movimentação nesta arena é bastante rotativa, consoante aquilo que os indivíduos consideram útil ou não no momento. Porém, a participação no processo de decisão é restrita a um grupo de elite, e move-se por interesses e negociação de influências.

Esta imagem da universidade como arena política revela uma estrutura em rede que liga grupos, que se vão movimentando ora no mesmo sentido ora em sentidos opostos e geram centros de decisão liderados por um elemento, denominado de líder.

Trazer esta análise política para a gestão e funcionamento das universidades dá lugar a que os objectivos e normas que vigoram nestas instituições possam ser questionados pelos diferentes grupos, sendo eles docentes, administradores, alunos e gestores.

Muitas são as forças externas que podem exercer influência nas universidades como as forças de ordem política. É o governo, organização detentora do poder efectivo, que estabelece o número de vagas para entrada de novos alunos, e que disponibiliza verbas para a gestão interna das mesmas.

É comum pensar-se na universidade como uma organização completamente autónoma, que se rege pelos seus próprios estatutos e princípios que a tornam isenta de qualquer intervenção exterior, porém, esse facto não é real, a universidade não deixa de ser palco da intervenção política. As universidades, no fundo, são criadas pela vontade do poder político e dependem em grande medida das decisões estatais. Cada vez mais a força política se faz sentir no seu interior, pois o próprio encaminhamento do desenvolvimento da investigação é orientado pelo poder estatal, já que este tem a possibilidade de decidir sobre o financiamento ou não dos projectos universitários de investigação.

Muitas vezes, assiste-se à tomada de posse dentro das universidades, em cargos de reitoria, vice-reitoria, por parte de políticos que temporariamente abandonam a sua carreira política, mas que, de certo modo, mantém o elo de ligação ao partido.

A universidade está inserida num contexto de poder, portanto, ela é um sistema político em pequena escala; toda a vida escolar é vivida segundo diferentes interesses e lutas de poder.

Soares (2010:30) apresenta-nos aquilo a que denomina de modelo político subdividido em dois estilos: o estilo antagónico e o estilo autoritário. Caracterizando o primeiro como o meio de discussão, do debate e confronto de ideias diversas e discordantes, que obrigam ao uso da capacidade de persuasão e de argumentação em prol da defesa de uma ideia; já o segundo estilo, segundo a autora, é completamente contrário ao primeiro, e caracteriza-se pela imposição e pela obrigatoriedade, e pelo uso de estratégias muito peculiares. Em comum, nestes dois estilos existe a presença de um líder, aquele que é capaz de influenciar os restantes membros.

Constata-se que, efectivamente, o poder assume um grande peso nesta perspectiva das organizações, e que o indivíduo tem um papel activo e determinante capaz de ditar o sucesso ou insucesso dos acontecimentos consoante os seus motivos e estratégias. Hoyle (1988:27) faz referência a essa pluralidade de interesses, ao jogo de poder com um âmago de manifestação política que sustenta a organização universitária.

Becher (1988:320) deixa-nos ficar a imagem de uma “arena política” no verdadeiro sentido do termo, onde os participantes do processo de tomada de decisão são os actores políticos e o contexto de decisão representa uma arena de luta política.

Na mesma linha, para Bacharach (1988:282-285), essa arena política patente nas instituições universitárias advém das seguintes características:

- sistema político: há lugar à luta pelo poder, onde cada participante tem os seus próprios objectivos, as suas motivações, os seus valores e estratégias a atingir;
- processo decisório: cada grupo, baseando-se no seu interesse ou objectivo, procura fazer prevalecer os seus pontos de vista e, assim, influenciar a decisão;
- limitadas probabilidades: a união faz a força, daí que surjam coligações entre os indivíduos constituindo grupos com maior ou menor força; logicamente, com a formação desses grupos, pretende-se reunir esforços, conciliar objectivos e delinear estratégias com fim de atingir o poder;
- coligação dominante: a união ou grupo dominante irá assumir o poder conseguindo assim impor a sua lógica, a sua estratégia num dado momento;

O conflito e as coligações são pressupostos muito importantes que se manifestam intensamente nas estruturas educativas, fundamentalmente no que diz respeito ao processo de

tomada de decisão, daí que Afonso (1991:22) fale em “contextos sociais atravessados por relações de poder”, e Borrell (1989:91) diga estar-se perante um “microcosmo político”. As análises destes autores reforçam a ideia que os indivíduos sentem a necessidade de unir esforços, criando para isso grupos aliados para combater os grupos rivais, e aí usam o seu poder e a sua capacidade de influência no confronto de ideias e de estratégias, procurando concretizar os seus objectivos e obter o controlo do processo decisório.

Há, neste confronto, a presença de determinadas características, como a negociação, o compromisso e o estado de debate ou conflito; este é um processo contínuo e diário onde todos lutam em defesa dos seus interesses. Friedberg (1995:121) vê esta situação como “a capacidade de um actor estruturar processos de troca mais ou menos duráveis a seu favor, explorando os seus constrangimentos e oportunidades da situação para impor os termos da troca favoráveis aos seus interesses”.

Percebe-se assim que as organizações educativas podem ser analisadas como entidades políticas, uma vez que nelas são exercidas forças de poder entre indivíduos ou coligações em forma de grupo que tentam fazer valer os seus interesses e procuram obter maior influência.

Analisar as estruturas educativas, em particular a universidade, segundo a perspectiva política, implica que nos focalizemos no indivíduo e nas relações e possíveis alianças que pode estabelecer, em detrimento da análise da sua estrutura, dos seus departamentos ou conselhos; o estudo centrar-se-á fundamentalmente nas acções dos indivíduos em busca do poder e da “chefia” no processo de tomada de decisão, pois é essa a dinâmica que impulsiona a organização.

É criada aqui uma “mecanização”, um ritmo, provocado pela presença de grupos que ora se aliam ora travam lutas, defrontando-se pelo controlo do poder. Parece existir nesta perspectiva uma maior liberalização do livre arbítrio dos indivíduos, já que estes podem questionar-se e assumir as suas próprias convicções.

É importante que as estruturas e órgãos da gestão universitária saibam controlar estes mesmos conflitos, evitando pontos de ruptura, procurando encontrar soluções consensuais, procurando a maior unanimidade possível na tomada das decisões pois, na opinião de Baldrige (1978:45) serão os gestores que, actuando em diversos patamares, trabalharão como árbitros ou moderadores desse consenso pretendido.

A universidade passa a assumir-se como palco onde ocorrem redes de actuação, comunicação e decisão, gerados por indivíduos que procuram maximizar os seus interesses e deter o controlo do poder.

Há aqui claramente uma imagem de um jogo político, ao qual Bush (1986:68-76) apelida de tomada de decisão por negociação onde o conflito está sempre presente, transformando a organização numa espécie de arena de luta.

Existe um ponto que importa esclarecer. Poder-se-ia pensar que o poder estaria apenas delegado ao gestor máximo, reitor ou órgão que ocupe o topo hierárquico, porém, Crozier e Friedberg (2000:147-8) mostram-nos que o poder é exercido de modo colectivo nas estruturas educativas, e que existem diversas formas de poder para além do poder formal. Deste modo, percebemos que existe uma relação de poder que funciona em paralelo ao poder formal, nomeadamente a troca de relações entre subordinados e superiores; e essa troca ocorre não só diariamente como advém das relações estabelecidas entre os indivíduos.

Apesar do modelo político propiciar uma análise relativamente à organização das estruturas educativas, não deixa de ser uma perspectiva de análise, sendo preciso ter em conta outros modelos de estudo.

2.2.3. A universidade como organização bifacial

A universidade como organização pode ter um carácter democrático ou centralizado, ser, portanto, bifacial. Se, por um lado, a democracia pode estar presente na participação activa dos seus colaboradores, por outro, a participação desses mesmos colaboradores em determinados casos pode ser apenas limitada à escolha dos seus líderes.

Assim, a participação de todos é limitada, ficando dependente de um grupo central, que tem o poder total de deliberar os assuntos que dizem respeito a todas as colectividades. Formada por normas e procedimentos burocráticos de índole democrática, há sempre o estabelecimento de uma linha hierárquica que limita o poder de cada grupo, que define um conjunto de normas, onde são especificados deveres e direitos de cada um, onde é traçada uma hierarquia segundo competências e o desempenho de cada cargo.

Este modelo surge da consciência de que as características burocráticas e os aspectos inerentes ao modelo político podem coexistir e interagir.

Vemos na Universidade Nacional de Timor Lorosa'e este modelo burocrático, uma vez que nela estão definidos todos os cargos e suas especificações, nomeadamente através de um Estatuto aceite e imposto, e esses cargos seguem uma linha hierárquica que permite que toda a instituição funcione devidamente, como uma máquina, como um sistema, onde cada um conhece o seu papel e reconhece quem é o administrador e quem deve ser administrado. Ainda assim, verifica-se, sobretudo ao nível dos departamentos, uma dinâmica mais participativa, onde docentes, Decanos e Directores de Departamento habitualmente participam em reuniões conjuntas e nelas tomam decisões em consenso; por outro lado, e fundamentalmente ao nível da Administração da Universidade, verifica-se um modelo mais político, já que esta obedece a pressões, interesses e ajudas externas, seja do Governo, seja da sociedade em geral.

As ideias e pensamentos dos docentes, funcionários, dirigentes, alunos são essenciais para o bom desenvolvimento da Universidade, propiciando a inovação e a mudança.

A bifacialidade da universidade reside no facto de ela, enquanto organização, se mover por interesses económicos, sociais e políticos que lhe conferem uma identidade própria, e portanto, o modelo burocrático não se revela na sua forma pura. Silva, (2004:243) fala-nos em dois pólos, um pólo racional que caracteriza a burocracia e um pólo ambíguo que caracteriza a política e apresenta-nos um quadro onde reflecte a realidade académica, face ao tipo de articulações estabelecidas entre os modelos burocrático e o político. São sistemas paralelos, que coexistem e são praticados pelos mesmos actores, embora com intencionalidades distintas.

		Grau de consensualidade	
		Baixo	elevado
Grau de articulação	forte	Burocrático corporativo	Burocrático estatizante
	fraco	Burocrático participativo	Burocrático colegial

Segundo Silva (2004), e de acordo com o quadro que apresenta, dos modelos originais, o burocrático e o político, derivaram os modelos “burocrático corporativo” e burocrático estatizante” os quais revelam uma certa convergência e coesão entre o burocrático e o político; de outro lado, os modelos “burocrático participativo” e “burocrático colegial”, que mostram uma

desarticulação e quase ruptura entre eles. Sobre o eixo horizontal temos o grau de consensualidade entre os objectivos, e sobre o vertical temos o grau de articulação entre as duas dimensões e que varia de fraco a forte.

O tipo participativo, como o próprio nome indica, valoriza a participação de todos no processo de tomada de decisões e participação nos resultados, todos seguem uma disciplina mas acabam por ter uma determinada autonomia. Como refere Silva (2004:244), a estrutura organizacional e o que ela contém, é vista como instrumento racional com vista a melhorar a actuação dos executantes das tarefas. É, assim, uma estrutura que se apresenta com:

- baixos níveis de consensualidade, que implica que haja uma negociação entre as diferentes lógicas e os diferentes pontos de vista, e que têm como base a força administrativa e, do outro, os interesses dos diversos grupos de influência;

- a influência dos grupos de interesse que têm incidência sobre os processos de decisão e que tentam criar uma política de actuação com base nas suas lógicas;

- sentido de negociação, em busca de uma decisão consensual, aceitando-se a pluralidade de ideias e de diferentes lógicas defendidas por grupos distintos, mas visando encontrar uma convergência com vista a atingir o fim que se procura;

- democracia participativa, com a descentralização do poder, e que leva ao compromisso entre todos;

- a dimensão política, com a participação ora individual ora em grupo, com os seus direitos próprios e como actores integrantes de um projecto colectivo.

É preciso analisar as oportunidades de conflito mencionadas por Silva, (2004:245) que podem ser geradas pela lógica participativa, uma vez que esta democracia que se mostra aparentemente ideal, leva a que haja lugar à prevalência e soberania dos grupos de maior influência que participam neste debate ou confronto, fazendo com que estes liderem o processo de tomada de decisão. A participação pode, muitas vezes, ser problemática, se pensarmos por exemplo que, no caso académico, são muitas vezes os próprios docentes que se assumem como a classe dominante e acabam por ter influência não só em questões de ordem académica mas muitas vezes institucional.

Funcionalmente, a participação pode ocasionar múltiplos conflitos, que derivam da apresentação e coexistência de diferentes noções sobre o que a participação deve representar em si mesma.

Na perspectiva burocrática colegial, a horizontalidade do processo de tomada de decisão é uma característica dominante, em paralelo com a partilha de responsabilidades e a participação de todos os indivíduos nas tomadas de decisão. Contudo, é uma estrutura de certo modo descentralizada, que permite a existência de relações informais e que origina uma certa autonomia interna, já que o poder é, de certa forma, fragmentado pelas diversas unidades. E assim, qualquer unidade acaba por ter controlo sobre a outra, e isto vem originar uma certa tensão com a ordem burocrática vigente; muitas vezes, os próprios profissionais imbuídos neste espírito, acabam por tentar fugir às regras da ordem burocrática estabelecida.

Representando muitas vezes uma comunidade académica, neste modelo, os actores partilham responsabilidades, e nessa representação participam na tomada de decisões o que não invalida a existência de lógicas de pendor burocrático, pelo que podemos dizer que os dois se fundem, ou seja, caminham lado a lado.

Como afirma Silva (2004:246) “neste tipo de configuração, a ênfase é colocada na colegialidade da decisão para a qual concorre o perfil de especialista dos indivíduos que integram a organização universitária”, estando muitas vezes em causa as relações com os valores e atitudes da comunidade académica. Ainda assim, a colegialidade não deixa de legitimar a hierarquia académica pela eleição e não estabelece uma igualdade profunda de poder ou de influência.

Existe uma larga escala informal e participativa, que não deixa de se basear numa linha burocrática, onde a administração procura conciliar os interesses existentes, sejam eles individuais ou da organização em si, procurando acentuar uma ideia de harmonia decorrente de valores institucionais comuns.

O facto de, muitas vezes, ser conferida autonomia e um elevado grau participativo no interior dos departamentos, conselhos e comissões, pela necessidade de se proceder a uma avaliação de carácter mais científico e profissional, leva a que haja uma determinada confusão quanto aos limites da acção desses académicos, colidindo muitas das vezes com as estruturas administrativas.

A própria organização administrativa responde muitas vezes a pressões externas, em particular oriundas do Estado. Assim, podemos verificar que o nível de organização e o modo como esta actua leva a que uma organização configurada de modo mais formal e com elevados níveis de autoridade hierárquica, produza maior grau de consensualidade, daí denominar-se

modelo burocrático estatizante. Porém, aqui há uma característica muito peculiar, que é a intervenção do Estado, já que toda a estrutura delineada carrega em si as orientações políticas elaboradas pelo governo, as quais são, na maior parte das vezes, impostas de forma rígida e são controladas rigorosamente.

Há, efectivamente, uma forte presença das políticas externas, as quais acabam por controlar o sistema administrativo, cujo papel acaba por se tornar quase de mera coordenação e implementação das regras estabelecidas externamente. Segundo Silva (2004:247):

“Neste contexto, o poder está concentrado na cúpula do sistema e as formas do seu exercício contemplam mecanismos que evitam o surgimento de focos de resistência, garantindo altos índices de conformidade e consensualidade.”

O autor fala-nos aqui de um estado de aceitação e conformismo provocado por uma imposição de regras burocráticas advindas do Estado, que possui uma ideologia e uma política para a nação e, conseqüentemente, a universidade como organização social, acaba por seguir essa ideologia, materializando-a. Assim, todos têm que agir em conformidade com uma visão unitária. Deste modo, não se poderá falar numa “livre escolha” da comunidade académica.

Essa livre escolha parece ficar ainda mais limitada, quando falamos de um modelo burocrático corporativo, uma vez que a centralização do poder é de tal forma rígida que acaba por contemplar apenas uma minoria de indivíduos ou representantes de uma dada classe. Há, efectivamente, uma forte carga da centralização administrativa, com vista a obter elevados níveis de coesão, o que gera, no plano académico, uma “estrutura fechada e elitista” (Silva, 2004: 249).

Analisar uma estrutura universitária sob o ponto de vista colegial significa analisar uma organização composta por elementos que trabalham em cooperação e em consenso, partilhando regras e objectivos básicos e obedecendo a processos organizacionais comuns, onde se procura evitar o conflito. O princípio incide nas decisões colegiais e na descentralização, descurando a existência de conflitos que possam preceder ao consenso; a noção de participação é o ponto essencial deste modelo, aquilo que Lima (2001: 111) designa de “processo complexo, dinâmico e plural que, à partida, não exclui definitivamente nenhuma categoria de actores”.

A busca por um modelo ideal é constante, daí que se venha assistindo a uma adaptação e transformação dos modelos de gestão quer de organizações privadas, quer de organizações

públicas, com vista a um maior êxito. Podemos afirmar que não existe um modelo suficientemente abrangente, mas que a articulação entre os diferentes modelos seria o ideal.

O modelo burocrático persistiu ao longo de muito tempo, fundamentalmente nas estruturas administrativas. Porém, este começava a ser encarado como um entrave à livre participação dos seus elementos, já que a tomada de decisão ficava exclusivamente nas mãos dos órgãos superiores. Assim, de um modo geral, ia-se criando um sentimento de exclusão que travava a possibilidade de crescimento pessoal e profissional. A noção de democracia perdia-se, face à exigência no cumprimento de ordens e tarefas impostas rigidamente, pondo em causa a capacidade de cada profissional explorar a sua criatividade. Gera-se o sentimento de prisão ainda que Weber (1978:20) se referisse aos profissionais sob o sistema burocrático como “individualmente livres e sujeitos à autoridade apenas no que diz respeito a suas obrigações oficiais”.

Porém, os sujeitos submetem-se a um controlo que regula a maioria dos seus serviços, como Weber (1978:21) afirma: “o funcionário está sujeito a uma rigorosa e sistemática disciplina e controle no desempenho do cargo” o que cria uma rotina que deixa muitos profissionais demasiado desmotivados. Ainda que o cumprimento e a obrigatoriedade de seguir uma ordem de trabalhos seja necessária ao sucesso da organização, parece que este facto não é bem aceite pelos profissionais, que acabam por se sentir constrangidos e desmotivados. Daí que a gestão participativa seja muitas vezes reclamada como mote a uma maior dinamização e incentivo ao trabalho e maior produtividade.

Merton (1968:275-276) afirmava que

“a disciplina, facilmente interpretada como conformação aos regulamentos, qualquer que seja a situação, é vista não como uma medida designada para uma finalidade específica, mas se transforma em valor imediato na organização de vida do burocrata. Esta ênfase, resultando do deslocamento dos objectivos originais, desenvolve-se em rigidez e numa inabilidade para se ajustar prontamente”

Consideramos, porém, que o modelo burocrático não deve ser negado na sua totalidade, mas que este pode ser readaptado, conciliando um modelo burocrático participativo, operacional, corporativo e estatizante. Em suma, tornando-se menos rígido, mas mantendo a sua base ou a a sua génese pois, qualquer trabalhador deve ter uma conduta individual segundo determinadas normas, caso contrário instalar-se-ia o caos.

CAPÍTULO III - HIERARQUIA, PODER E DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Introdução

Hierarquia, poder e tomada de decisão são conceitos que incorporam uma multiplicidade de definições e que marcam o contexto social em que vivemos. No constante jogo de poder entre os indivíduos estão presentes e indissociáveis os conceitos de hierarquia e decisão. Num dado grupo há o estabelecimento de uma ordem, que dita o papel de cada um e estabelece a sua posição numa espécie de pirâmide, originando, de certo modo, a presença de um líder e de um subordinado. Esta é a base de qualquer tipo de organização, seja ela empresarial, política, religiosa, militar, cultural, ou outra.

As universidades como organizações burocráticas estabelecem na sua estrutura interna processos de autoridade e hierarquia que, por sua vez, ditaram as relações de cooperação entre os indivíduos. Naturalmente que, para que funcione a relação de hierarquia, precisa de ser considerada viável e precisa de ser aceite por todos.

Hierarquia, poder e decisão estão presentes no sistema universitário, em todo o tipo de relações, seja na relação entre professores, administração-professores, decanos-chefes de departamento, professores-alunos. Efectivamente, percebe-se que no quotidiano universitário há a presença de um constante jogo de poder onde o ponto em comum consiste na concordância entre quem manda e quem obedece no contexto da existência de uma hierarquia.

A aceitação da existência de uma hierarquia permitirá que o processo de tomada de decisão seja efectuado de um modo eficaz e na posse de todos os dados e conhecimentos. A participação de todos os indivíduos na tomada de uma decisão, tenderá para resultados mais qualificados, uma vez que a contribuição de todos propiciará a transmissão de um conhecimento mais alargado evitando distorções.

A decisão não deve ser escrava do poder, na medida em que não deve apenas depender da vontade do líder ou do órgão máximo, ainda que a responsabilidade da tomada de decisão caia nas suas mãos, este deve ser capaz de ouvir e convidar à participação dos seus subordinados. Muitas vezes, associa-se a tomada de decisão a um ser solitário mas, atrás dessa decisão, estão muitas vezes envolvidas muitas opiniões de vários indivíduos.

A capacidade de tomar decisões acertadas, em tempo útil, é uma importante característica da liderança/poder e que, muitas vezes, não está ao alcance de qualquer um. Cada decisão produzirá um efeito, terá uma implicação, e conseguir reduzir os riscos dessa actuação pode assegurar a subsistência do poder.

Pensa-se que num mundo cada vez mais globalizado, a autoridade/poder não está necessariamente explícito, ele é distribuído delegando-se responsabilidades, como tal, é extremamente necessário que haja uma boa comunicação hierárquica evitando-se falhas da transmissão de informação que poderão por em causa uma tomada de decisão.

3.1. Concepções: Hierarquia, Poder e Decisão

3.1.1. Hierarquia

A concepção de hierarquia surge dentro da noção de grupo, ou seja, no cerne de um conjunto de pessoas que partilham interesses, ideais e elos em comum e que, no fundo, lutam por um objectivo comum.

As universidades regem-se por estatutos próprios, que definem o grau e os cargos dos seus recursos humanos. A cada um deles é atribuída a sua posição, as suas obrigações e direitos; há uma hierarquia bastante clara, com divisões de trabalho formais; geralmente há uma reitoria e um conselho deliberativo, que representam o órgão máximo, os vice reitores, chefes de departamento, docentes, funcionários, ou seja, há uma formação verticalizada de poder.

O estabelecimento de uma ordem hierárquica pode ocorrer de forma centralizada ou descentralizada, no primeiro caso, as decisões, o fluxo de informações e o seu controle parte do órgão de chefia e daí segue para os órgãos periféricos. Sobre o topo hierárquico recai todo o poder de decisão, ele comanda e controla, portanto nenhuma decisão pode ser tomada sem a consulta e a aprovação do órgão máximo, sob pena de punição.

Neste modelo centralizado, o líder é o Reitor, e a organização funciona como um sistema fechado onde as ordens são superiores e terão que ser executadas. Durante décadas as universidades foram-se desenvolvendo segundo este modelo, este foi por assim dizer o modelo que marcou a universidade tradicional; o Reitor representava todo o poder, e sobre ele recaía não só toda a responsabilidade perante toda a organização como a exclusividade da tomada de decisões.

Com a globalização, as universidades começaram a adaptar, em muitos casos, o modelo descentralizado, a par de muitas empresas. A ideia passa pela conciliação de esforços e partilha de responsabilidades no processo de tomada de decisão; aspectos como a aliança de esforços, automotivação, confiança, criatividade, democracia, diversidade, são conceitos presentes na descentralização.

Há uma linha hierárquica, que estabelece a ligação entre todas as partes da organização, havendo directores, chefes de departamento, que estão desmobilizados pelas faculdades e que também detém algum poder de decisão e que estabelecem a ponte com o órgão máximo. Porém estes, comunicam com todo o pessoal de apoio, docentes, funcionários, alunos, envolvendo-os directamente como parte integrante da organização.

Na perspectiva de Max Weber (1978:17), “A organização dos cargos obedece ao princípio da hierarquia: cada cargo inferior está sob o controle e supervisão do superior”, há uma distribuição das tarefas é feita segundo uma hierarquia *a priori* decorrente do organigrama organizacional em que os cargos inferiores estão sob a supervisão e controlo baseado na autoridade legal reduzindo a informalidade ou a intersubjetividade das relações.

Neste sentido uma organização do tipo burocrático-legal caracteriza-se pela hierarquia de autoridade em que os cargos e funções dependem de critérios não pessoais.

O poder do superior é inerente ao cargo que ocupa e não à pessoa, daí o carácter impessoal das relações numa organização burocrática.

A distribuição das actividades é feita em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas. Considera as pessoas como ocupantes de cargos e de funções em que o poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa obedecendo ao superior não em consideração a pessoal mas ao cargo que ele ocupa.

As pessoas vem e vão mas os cargos permanecem segundo o princípio da hierarquia da autoridade em que cada inferior deve estar sobre a supervisão de um superior. A hierarquia é a ordem e subordinação, a graduação de autoridade correspondente às diversas categorias de participantes, funcionários e classes. Os cargos estão sempre definidos por meio de regras escritas, específicas e unívocas.

Uma organização é constituída por uma estrutura hierárquica, ou seja, por patamares que são ocupados por indivíduos que, conseqüentemente, recebem um conjunto de tarefas e funções e que se encontram previamente delineados através de um organigrama.

Dentro de uma estrutura hierárquica é estabelecido um organigrama, no qual são fixadas num esquema ou esqueleto, as tarefas de cada indivíduo ou grupo de indivíduos pertencentes à organização. Através dele consegue-se uma melhor definição da hierarquia, das tarefas e das relações estabelecidas no interior da organização.

O estabelecimento de um tipo de organigrama visa conferir à organização a maior eficiência. Assim, há uma divisão de funções especializadas, em qual surge a linha de comando, no seu topo hierárquico, e que, de acordo com Chiavenato (1983:187) “ (...) a missão é dirigir e controlar todas as actividades para que cumpram harmoniosamente as suas respectivas missões (...), assim a linha de comando controla todas as linhas subordinadas, criando-se um princípio hierárquico.

Através do organigrama facilmente se percebe quem lidera, quem é subordinado, quais as relações entre os diferentes níveis hierárquicos, o grau de autonomia de cada um, quem ordena, quem recebe compensações ou penalizações; em suma, através dele percebemos a própria organização, as suas regras e directrizes.

Chiavenato (1983:187) apresenta uma pirâmide, que denomina de pirâmide hierárquica, onde são representados três níveis: o nível decisorial (no topo), o nível intermediário (no meio) e o nível operacional (na base). O nível decisorial corresponde ao nível superior e que detém de maior autoridade sobre todos os níveis, ao passo que o nível intermediário responde ao nível superior, mas não possui uma autoridade suprema sobre o nível operacional.

O autor mostra que na base se situam as camadas inferiores e com menor poder de autoridade, ao contrário das camadas mais acima que detêm mais poder; aliado a este grau de poder, segundo patamares hierárquicos está o conceito de responsabilização ou responsabilidade. Ou seja, quanto mais alto é o cargo hierárquico maior é o nível de responsabilidade e a autonomia que esses indivíduos têm.

O cargo representa o lugar ou o papel desempenhado por um dado indivíduo e está intrinsecamente ligado às noções de tarefa e de função. Assim, cada cargo tem associado uma ou mais tarefas previamente definidas que lhe competirá realizar, bem como, funções a desempenhar. Um indivíduo que ocupa um determinado cargo tem em mãos a “obrigatoriedade” de produzir algo e espera-se que o cumpra do modo mais eficiente possível.

Assim, Chiavenato (1983:186) faz referência à divisão de trabalho, a qual foi largamente emancipada e utilizada após o período da Revolução Industrial, uma vez que se pedia que a actividade industrial fosse rentável e que permitisse o crescimento económico das regiões. Deste modo, segundo o autor, uma das medidas tomadas nesse sentido, foi a divisão do trabalho, que provocou: a especialização, a hierarquia, a distribuição da autoridade e da responsabilidade e o racionalismo da organização formal.

A divisão do trabalho ficou, na época, associada ao seu criador, sendo muitas vezes denominada de taylorismo. No fundo, não é mais do que a fragmentação de um conjunto de actividades em diferentes processos operacionais que são, depois, atribuídos a indivíduos que deverão executá-las; esta divisão, no fundo, permite uma melhor uniformidade entre os indivíduos, impedindo que colidam e fomentando a troca, a ajuda entre eles, o que, consequentemente, gerará uma maior rentabilidade.

A divisão de trabalho é, portanto, um processo de simplificação, que visa assegurar que quem recebe uma dada tarefa seja capaz de a executar com facilidade; cada indivíduo passa a assumir a execução da tarefa e, muitas das vezes, a repeti-la, começando a ser capaz e a ser conhecedor do seu funcionamento. Assim, começamos a falar de especialização.

A especialização, de acordo com o que foi referido por Chiavenato (1983:187), é segundo a Administração Científica “um modo de garantir o aumento da eficiência e a diminuição dos custos de produção”. A especialização racionaliza o trabalho e as tarefas a executar, uma vez que cria, de certo modo, um método para a sua execução, já que cada indivíduo que vai ficando responsável por elas, vai conseguindo prever o resultado das mesmas, e vai conseguindo otimizar o ritmo de trabalho, aumentando a produtividade.

Esse aumento de produtividade é conseguido uma vez que cada indivíduo, ao executar uma determinada tarefa, condiciona o desenvolvimento da tarefa do colega, ou seja, dentro de uma organização estão todos, pelo menos dentro da mesma linha hierárquica, dependentes uns dos outros, o que faz com que o ritmo de trabalho geral possa sair penalizado, caso um indivíduo/executante falhe.

Marx (1968:401) sobre o processo refere que: “Não há meios de eles negligenciarem seu trabalho; depois de terem iniciado, têm de prosseguir como se fossem peças de uma máquina”. Assim se ganhou a consciência de que a especialização do operário facilitaria o desenvolvimento rápido e eficaz das linhas produtivas, o que fez com que este sistema fosse

aplicado em países que começavam a apostar na industrialização; de facto, percebeu-se que era fundamental organizar os trabalhadores, conferindo-lhes tarefas especializadas, de modo a que estes produzissem conforme desejado. Daqui parte-se para um outro conceito, que é o conceito de hierarquia.

A hierarquia resulta dessa vontade de organizar, sendo crucial que se estabeleçam patamares distintos, nomeadamente linhas de chefia e comando. Por outro lado, esta hierarquização surge da necessidade de se distribuírem responsabilidades, as quais são forçosamente aceites por todos aqueles que integram a organização.

A cada patamar é atribuído, legitimamente, um dado poder ou autoridade. É de suma importância que se estabeleça esta linha de ordem, já que, dentro de uma organização existirá com certeza, uma diversidade enorme de tarefas a ser distribuídas que, conseqüentemente, terão que ser executadas. Assim abre-se espaço a um líder ou administrador, daí surgir uma estrutura que Chiavenato (1983:187) refere como estrutura hierárquica e que, segundo ele, a “(...) missão é dirigir as operações dos níveis que lhes estão subordinados.”

A tarefa que compete aos administradores, a de dirigir, será mais ou menos facilitada acordo com o número de indivíduos subordinados que a organização contiver, e isto provocará como Chiavenato (1983:188) afirma, um maior número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional.

No caso da UNTL, a organização universitária, apresenta no topo o Conselho Geral, precedido do Reitor e, imediatamente abaixo deste, surgem o Conselho Disciplinar e o Conselho de Gestão, a partir dos quais são distribuídos outros conselhos, órgãos, faculdades, departamentos e gabinetes, entre outros.

A distribuição destes níveis representa a sua disposição de autoridade e responsabilidade no processo de tomada de decisão, como percebemos no caso da UNTL, cujo auge dessa responsabilidade está no Conselho Geral e no Reitor.

A autoridade, no fundo, consiste no reconhecimento da possibilidade de dirigir um determinado conjunto de subordinados, ou seja, no reconhecimento do poder legal para delegar funções dentro de um determinado posicionamento na estrutura da organização. Assim, quanto maior for o posicionamento dentro de uma organização, maior será o grau de autoridade que se terá, assim ter-se-á todo o fundamento para dirigir indivíduos, atribuir-lhes tarefas, exigir que

cumpram os objectivos delineados, e exigir obediência ou seja que respeitem as directrizes que lhes são dadas.

A responsabilidade consiste na obrigação que um dado individuo tem em cumprir as tarefas que lhe foram delegadas; é um dever que terá que cumprir dentro da organização da qual faz parte, sob pena de ser penalizado. Este conceito acaba por confluir no conceito de autoridade, já que este último representa o direito para se executar algo, seja o direito de dirigir, tomar decisões, ou de executar uma tarefa.

De acordo com Chiavenato (1983:190), os limites da autoridade são balizados através de uma cadeia hierárquica do tipo piramidal, sendo que essa pirâmide, na opinião do autor, é uma pirâmide invertida. Essa inversão deve-se ao facto de que à medida que se desce do nível hierárquico de topo para os níveis mais abaixo, a abrangência da autoridade diminui; efectivamente, é um dado adquirido que, dentro de uma organização, o poder e o seu reconhecimento como sendo legítimo diminui à medida que o nível hierárquico da organização baixa.

Dentro da visão classicista, quem tem autoridade, tem o direito de dirigir, dar ordens comandar os seus subordinados, que conseqüentemente, têm que, à partida, obedecer sem contestar. É, portanto, um poder que se prolonga no tempo, que está, assim, associado a um dado cargo; e que resulta de um conjunto de relações, e não apenas de um acto isolado, e que evita conflitos.

A autoridade é, muitas vezes, associada a um tipo de poder coercivo, tirano; porém, a autoridade que aqui abordamos, é designada por Chiavenato (1983:190), como uma autoridade formal, e diz respeito ao poder legítimo, e encarado como algo positivo, e, por isso, aceite como tal pelo conjunto de individuos que fazem parte da instituição.

Simon (1979:131) apresenta uma clara definição de autoridade: “Poder de tomar decisões que guiam as acções de outrem. É uma relação entre dois individuos, um superior, outro subordinado. O primeiro delimita e transmite decisões na expectativa de que elas serão aceites pelo subordinado. Este, por seu turno, espera tais decisões e sua conduta é por elas determinada”.

Parece claro que o conceito de autoridade, ou melhor a sua aceitação dependerá, em larga medida, de quem a exerce. Ou seja, o individuo que dirige terá a responsabilidade na aceitação, ou não, das suas directrizes; a sua própria conduta determinará a conduta dos seus

subordinados. Por outro lado, há uma questão muito importante que envolve este “fenómeno”, trata-se da reafirmação da autoridade, isto é, uma organização é, de tempos em tempos, alvo de mudança ou reestruturação hierárquica, seja por meio de eleições, ou por outro processo e, nesse caso, a autoridade de um dado indivíduo ou cargo será, ou não, renovada.

Autoridade apresenta-se na consciência social associada à noção de poder, contudo, não pode ser confundida com autoritarismo, nem tão pouco como uma relação de vassalagem; não pode mascarar a sua legitimidade em actos tiranos sob pena de se provocarem conflitos e disputas por interesses pessoais.

Um factor muito importante, também, é o da transmissão da comunicação, ou seja, o modo como a autoridade se transmite ou manifesta; para evitar a sua má compreensão, é necessário que a organização seja regulada por um código de conduta, bem como por um código técnico que facilite a compreensão da linguagem por todos.

Como refere Chiavenato (1983:278), Weber abordava autoridade como uma representação de poder, referindo o poder, na sua obra, como “(...) a possibilidade de encontrar obediência a uma ordem determinada (...)”. Ainda segundo Chiavenato, na teoria weberiana a autoridade proporciona poder, mas o contrário já não acontecerá forçosamente, pois o poder fica condicionado ao conceito de legitimidade.

Para Weber (1965:17), o tipo de poder mais legítimo é o poder burocrático, e consiste na obediência, não à pessoa em si, mas à obediência resultante de uma regra de estatutos que, assim, determina a relação de obediência e poder. Essa regra de estatutos determina que, mesmo aquele que se encontra num nível hierárquico superior, deve obediência a uma regra, a um estatuto ou lei, ou seja, não age por livre arbítrio; de acordo com a linha burocrática, o poder é regulado por indivíduos recrutados, que são nomeados através de um estatuto, indivíduos devidamente especializados e com tarefas pré-determinadas.

Importa conhecer os tipos de autoridade apontados por Weber (1965:20-23), os quais considera legítimos: autoridade tradicional, autoridade carismática e autoridade racional, legal ou burocrática.

Analisemos a primeira, a autoridade tradicional: Aqui, os subordinados aceitam as directrizes dos seus superiores, incondicionalmente, já que as consideram legítimas, pois a relação foi sempre estabelecida nesta base, correspondendo a um processo quase diário e, por isso, consumado.

De acordo com o que foi referido por Chiavenato (1983:279), este tipo de autoridade acaba por ser algo arcaico, uma vez que não se adapta a mudanças, ocorrendo sobretudo, por transmissão de heranças: Está muito associada a crenças e à aceitação de uma linha de sucessão, verificando-se essencialmente em empresas de carácter familiar. Para o autor, este tipo de autoridade está muito associado a noções de poder patriarcal, de líder supremo, e pressupõe uma atitude de submissão e de fidelidade por parte daqueles que devem obedecer.

Autoridade carismática está associada ao indivíduo em si, ou seja, a personalidade do superior é revelada e é de extrema importância na aceitação das directrizes que dirigir aos seus subordinados, o líder serve de estímulo à conduta dos seus subordinados.

Chiavenato (1983:280) associa este tipo de autoridade aos grandes líderes mundiais, porém, considera-o dependente de uma grande instabilidade e propenso a atitudes extremistas, uma vez que não há forma de garantir a continuidade de ligação de submissão e devoção a um dado indivíduo ou posição, já que este terá, forçosamente, que conseguir manter a dinâmica, o entusiasmo e a crença dos seus subordinados; a par desta dinâmica, o seu próprio líder pode ignorar a continuidade. Por outro lado, o tipo de autoridade carismática leva a que não haja lugar à selecção dos subordinados por qualquer tipo qualificação ao sujeito, mas por questões de confiança entre este e o líder.

Quanto à autoridade legal, racional ou burocrática, como as próprias designações indicam, assenta na aceitação das leis dos princípios administrativos. As regras e os regulamentos previamente estabelecidos são a palavra de ordem. A legitimidade do poder manifestada pelo líder é aceite por todos, uma vez que todos acreditam que as leis os representam e que foram reguladas; o líder adquiriu esse estatuto pelo voto ou nomeação e toda a sua acção e manifestação de poder são balizados pelas regras vigentes, sob pena de serem tomadas medidas sancionatórias.

A autoridade legal é claramente assente numa estrutura burocrática, onde as relações pessoais são excluídas para dar lugar a acções que são marcadas, segundo Chiavenato (1983: 281), por “regras impessoais e escritas, que delineiam de forma racional a hierarquia do aparato administrativo, os direitos e deveres inerentes a cada posição, os métodos de recrutamento (...)”. O mesmo autor refere que, para Weber, a organização burocrática é o tipo de organização mais eficaz, daí que a autoridade legal seja a manifestação mais correcta de poder, na verdadeira acepção do termo.

Analisando-se a autoridade do ponto de vista da burocracia, esta surge-nos sob o domínio da hierarquia, ou seja, como refere Chiavenato (1983:284), as direcções e os próprios líderes são regulados por escalões de autoridade. Mais concretamente, os cargos são estabelecidos por princípios hierárquicos, e assim, cria-se uma rede onde o nível mais baixo é sempre comandado por um nível mais acima.

Esta estruturação por patamares evita que haja alguma posição ou cargo isento de controlo, garantindo-se o cumprimento das regras pré-estabelecidas. “As normas e regulamentos são legais porque conferem às pessoas investidas de autoridade um poder de coacção sobre os subordinados e também os meios coercivos capazes de impor a disciplina” (Chiavenato,1983: 283).

Efectivamente, com a adopção da hierarquia burocrática, nomeadamente através da estruturação de uma cadeia hierárquica de comando e da especialização por funções, contribui-se, em larga medida, para que diversas organizações obtivessem e obtenham ainda um maior controlo dos líderes sobre os seus subordinados e uma maior eficiência na execução do trabalho. Contribui, além disso, para a definição clara do poder dos líderes, ou seja, quem chefia e quem obedece, permitiu a tomada de decisões de forma neutra e impessoal, e permitiu ainda direccionar trabalhadores com poucas qualificações.

A hierarquia manifesta-se dentro da linha burocrática, como o modo através do qual todas as posições ou níveis de uma organização são devidamente ocupados/atribuídos a indivíduos que desempenharão, eficazmente, as suas actividades. Por outro lado, os defensores da linha burocrática acreditam que a hierarquia da autoridade é a única forma hierárquica válida, já que a autoridade se consegue manifestar de forma plena, pois resulta de uma fonte legítima (regras, regulamentos) e incontestável. De facto, só o poder legitimado se transforma em autoridade.

Weber (1993:170) associa o termo autoridade ao termo dominação, dizendo que: “deve entender-se por dominação a probabilidade de encontrar obediência a ordens específicas por parte de um dado grupo de pessoas. Não, pois, a todo o género de probabilidade de exercício de “poder” ou “influência” sobre outros homens.

Esta dominação, neste sentido, pode assentar nos mais diversos motivos de submissão: desde o hábito inconsciente até aquilo que são considerações puramente racionais em relação a fins”. Na visão deste autor, haverá uma aceitação do domínio da autoridade, da sua prática,

uma vez que os moldes pelos quais ela se manifesta estarão previamente estabelecidos e regulados, daí haver a aceitação da dominação superior (hierárquica) e a consequente acção subordinada conforme o que está “prescrito”.

Porém, os críticos da linha burocrática dizem que a burocracia não abre lugar à mudança, à comunicação e à coordenação de pares, e limita, em certa medida, a progressão nas carreiras. A informação é usada, preferencialmente, para controlo; a aceitação das regras de forma pacífica, é algo bastante difícil de manter (à semelhança da autoridade carismática); e abre lugar à negligências das diferenças individuais, entre outras: Consequentemente, estes autores põem em causa o sucesso da hierarquia assente na base do processo decisório (base onde as decisões ficam nas mãos de quem ocupa o nível hierárquico mais elevado), de uma hierarquia que acaba por ser uma hierarquia, manifestamente, de autoridade, (Chiavenato 1983: 293) e que, por isso, cria na organização um cenário de contínua exibição de quem detém o poder, através da utilização de símbolos, uniformes, sinais de *status*, da localização privilegiada do gabinete, entre outros elementos, traza uma consequente tensão para o interior da organização.

3.1.2. Poder

Segundo Barracho (2007:12, in http://dspace.usc.es/bitstream/10347/2412/1/9788497509947_content.pdf), “Um dos temas mais centrais de todo o pensamento humano é a ideia de poder”. Por sua vez, Crozier e Friedberg (1997:22) consideram que “toda a estrutura de acção colectiva se constitui como sistema de poder”.

Poder é, efectivamente, um conceito presente na sociedade desde os tempos mais remotos, sendo também um dos conceitos mais discutidos. Vários autores analisaram esta questão que surge muitas vezes associada a conceitos como autoridade, prestígio, riqueza, força e autoridade, sendo que o poder é algo que é do interesse do Homem.

Segundo Friedberg (1995:121) poder é “uma troca negociada de comportamentos estrutural de tal sorte que todos os participantes dela retirem qualquer coisa permitindo ao mesmo tempo que algum (ou alguns) retirem mais do que outros”, ou seja, cada indivíduo pode usar os seus recursos e potencialidades na interacção com os outros.

Para Weber (1993:43) poder³⁸: “significa a probabilidade de impor a própria vontade a outro, dentro de uma relação social, ainda que contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade”.

A relação de poder está patente em todos os grupos sociais, no grupo familiar, escolar, grupos de trabalho, nos grupos parlamentares e estatais, etc. Dentro de um Estado, e segundo Barracho (2008:12), o poder depende de factores como os recursos económicos, a sua geografia, a população, força militar, recursos naturais, a coesão administrativa, capacidade diplomática, dos serviços de inteligência e de informação, entre outros factores.

Na concepção weberiana, o poder é “a probabilidade de um certo comando com um conteúdo específico ser obedecido por um grupo determinado”. Weber associa poder ao fenómeno da obediência e imposição de uma vontade. Mills (1998) subscreve esta posição ao referir que “toda a política é uma luta pelo poder; a forma básica do poder é a violência”.

Já Barracho (2008:112) aponta para uma nova forma de pensamento preconizada por Arendt (1994: 34) pensamento este que rompe com o pensamento tradicional de Weber ou Mills e que fundamenta o conceito de poder no consentimento e na não violência.

O poder parece, assim, ser algo que diz respeito a um conjunto de indivíduos, que faz parte de uma dada sociedade ou civilização, e que não deve nem pode ser entendido como uma força de coacção sobre os indivíduos. A força existe, embora como o resultado da acção colectiva e afasta-se completamente da imagem de violência, pois a força acaba por unir um dado grupo, uma civilização, uma nação, um conjunto de indivíduos.

Falando de poder e autoridade, podemos analisar a apreciação de Barracho (2008:195), quando nos revela a dinâmica do poder. Segundo este autor, os conceitos de autoridade e legitimidade são intrínsecos à noção de poder, uma vez que a legitimidade é a base jurídica do poder, sendo o estabelecimento das regras consideradas pela organização como plausíveis e aceites unilateralmente. No fundo, a legitimidade confere o direito que uma autoridade pode deter para exercer o poder.

Mas essa legitimidade pode estar condicionada pela pressão exterior exercida sobre a organização, uma vez que essa organização pode ser dirigida exteriormente e, aí, o seu líder

³⁸ Para Morgan (2006:163) o poder envolve a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita. Ou sendo como “a capacidade de um actor estruturar processo de troca mais ou menos duráveis a seu favor, explorando os constrangimentos e as oportunidades da situação para impor os termos da troca favoráveis aos seus interesses” (Silva, 2004:92 apoiado-se em Friedberg, 1995:121).

recebe todas as orientações necessárias para actuar, fazendo apenas a ponte entre o poder externo e a organização. Esse poder externo, pode advir do Estado, instituições accionistas entre outras, e que podem, efectivamente, representar uma enorme influência sobre a organização, tendo o poder de lhe exigir uma determinada conduta, e o poder de a responsabilizar.

No contexto do exercício do poder em que se recorre a mecanismos de coerção e controlo, Mintzberg (2010:321-322) afirma que o controlo externo com a sua influência sobre uma estrutura a pode burocratizar e levar à perda da sua autonomia.

Segundo a distinção de Weber (1973:71), Costa e Ventura (2007:15) referem que

“O poder de especialista, ou da tecnoestrutura, baseando na razão técnica, representaria uma variação da dominação-burocrática levada a cabo por “funcionários profissionais”, e não por “funcionários políticos”, estes dependentes da maioria parlamentar ou do governo e, como tal, podendo cessar a qualquer momento a sua actividade. No contexto de uma administração burocrática, isto é, de tipo racional-legal em termos weberanos, o funcionário deve apenas “administrar”, não “fazer política”, nem agir parcialmente, casos em que exerceria um poder ilegítimo, escapando à autoridade e ao controlo político respectivo. Porém, o crescente apelo à legitimação técnico-científica das decisões políticas, a valorização sem precedentes da racionalidade económica, os objectivos de modernização de tipo gerencialista e eficientista que se generalizam sob a inspiração da “Nova Gestão Pública” e de suas correspondentes propostas de “gestão da qualidade total”, avaliação e auditoria, vem revelando o potencial choque de racionalidades e de legitimidades entre quadros políticos que tomam decisões e quadros administrativos que elaboram estudos e pareceres técnicos de preparação da tomada de decisões, ou seja, entre poder político legítimo (autoridade) e poder técnico baseado no conhecimento e em “imperativos” de ordem instrumental (influência)”.

De resto, Brunsson (2006:15) chama a atenção para o facto de nem sempre serem os políticos a dar início aos processos de decisão, os quais tendem a ser apresentados como um imperativo técnico e, em tais casos, a ser mobilizados a partir de iniciativas ou pressões por parte dos corpos técnicos pertencentes a uma dada administração, designadamente através da assessoria interna.

Acresce que é ao corpo técnico que cabe estudar os problemas e, frequentemente, conceptualizá-los em termos racionais, produzir pareceres e apresentar propostas de solução.

Trata-se de uma considerável influência no agendamento e na definição de problemas e, como tal, também de uma potencial limitação técnica imposta à agenda política, sem esquecer que será o corpo técnico, de novo, que acabará provavelmente por coordenar o processo de execução das medidas ou soluções aprovadas pelos decisores políticos (poder de execução).

O poder é um elemento-chave de análise micropolítica³⁹ pois, quando falamos de interesses, conflitos ou estratégias, estamos a falar do poder e do modo como os diferentes grupos se mobilizam, utilizando as fontes de poder disponíveis para influenciar determinados acontecimentos organizativos (Ball,1987; Blase e Anderson,1995; Santos Guerra,1997).

Hoyle (1988) considera a existência de dois tipos de poder: o poder de autoridade ou formal (estrutura hierárquica) e o poder de influência ou informal (carisma, conhecimento, experiência pessoal, controlo de recursos).

Por sua vez, Blase e Anderson (1995:71) consideram que as relações de poder numa escola podem ser analisadas sob três perspectivas diferentes: *o poder com*, que emerge da interacção entre as pessoas e torna-se capaz de mobilizar energias, recursos, vontades e poderes de cada pessoa através de uma relação mútua; *o poder sobre*, que é quase sinónimo de autoritarismo e *o poder através*, em que os objectivos são alcançados através da motivação individual e dos grupos envolvidos organizacionalmente.

Na perspectiva de Pfeffer (1981:71)

“Um outro elemento de análise micropolítica é o conflito, que resulta de posicionamentos diferentes dos actores em relação a assuntos diversos. A divisão do trabalho, as diferenças no acesso à informação e às redes sociais, as diferenças oriundas do processo normal de socialização e formação, bem como as influências do exterior da organização, constituem fontes primárias da conflitualidade. Além da diversidade dos objectivos e crenças, os conflitos podem igualmente ter origem nos recursos e no grau de interdependência existente nos diversos grupos”.

Liderança será “um processo de influência que afecta a interpretação dos eventos, pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização de actividades para o alcance dos objectivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objectivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” Barracho, (2008:240).

Segundo Syroit (1996:238) a Liderança será “um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo”.

³⁹ A micropolítica é um campo de investigação que se desenvolve a partir da década de oitenta com os trabalhos de Hoyle (1986), Ball (1987) e Blase (1987), tendo vindo a conquistar o seu espaço no campo de abordagens políticas das organizações escolares. Uma definição de micropolítica que podemos considerar geradora de consensos é a definição de Hoyle (1986:256-257) segundo a qual “a micropolítica engloba as estratégias pelas quais os indivíduos e os grupos, nos contextos organizacionais, procuram usar os seus recursos de poder e influência para levar mais longe os seus interesses. Os elementos principais da micropolítica são: interesses, conjuntos de interesses, poder e estratégias”. *ap.* Bernardo & Sousa, Análise micropolítica de agrupamento vertical de escolas: uma estratégia de diagnóstico para uma proposta de assessoria, (2007:69).

Já a autoridade assenta na aceitação ou consentimento dos indivíduos, perante quem detém o poder, e assenta igualmente num sistema de coordenação e cooperação (Barracho, 2008:240). Ou seja, autoridade está muito associada à delegação, e para que ela exista é necessário que se reconheça e se legitime o poder de um dado indivíduo.

3.1.2.1. Poder nas perspectivas burocrática e política

O poder burocrático baseia-se na legalidade e exprime-se basicamente no cumprimento das leis, sendo que mesmo a autoridade máxima ou líder se regem por essas regras pré-estabelecidas e aceites. Todos os indivíduos estão sujeitos ao conjunto de regras vigentes, ou seja, o exercício do poder está afecto às regras, ao sistema; essas regras são, no fundo, uma hierarquia de normas, que pressupõe a existência de regulamentos, leis, etc., normas às quais todos obedecem, como refere Weber (1984:26) o poder e a autoridade são atribuídos aos cargos e não às pessoas.

Trata-se de um tipo de poder que deriva da concentração e recolha da informação e da própria capacidade da organização; aqui, o poder pretende ser limitado de modo a criar um equilíbrio entre as possíveis forças individuais. Há efectivamente uma preocupação com a limitação do poder, e que resulta de um jogo hierárquico, entre quem está acima e quem está mais abaixo (ocupando lugares de subordinação). Neste jogo aqueles que estão numa posição subalterna vêem a organização como uma estrutura de autoridade capaz de os controlar e manobrar conforme interesse organizacional, vêem-se assim fortemente condicionados pelo poder autoritário.

O conceito de poder está, em larga medida, associado ao conceito de obediência e domínio, onde domínio é a clara manifestação do exercício do poder já que consegue vencer a todas as resistências e oposições imperando. Contudo, para Weber (1971:128), o domínio dependerá da vontade em obedecer ou acatar as directrizes impostas; assim, dependerá dos próprios interesses e da consideração das vantagens e inconvenientes à luz daquele que obedece, ou pode ainda depender do próprio hábito em seguir um tipo de comportamento esperado; contudo, estas formas de submissão são tendencialmente frágeis, bem mais frágeis do que a relação de domínio fundada em bases legais, conferindo-lhe maior legitimidade e trazendo para a relação um novo conceito, que é de penalização.

O modelo burocrático, no fundo, procura equilibrar os poderes existentes, tentando estabelecer o conceito de autoridade, de modo a conseguir que os subordinados aceitem as ordens superiores concordando com as normas que consideram legítimas. Não há obediência a um indivíduo em concreto, mas sim, a um conjunto de regras e normas legais estabelecidas,⁴⁰ e, assim, não há lugar à emancipação da vontade individual já que o poder acaba por estar na mão de um pequeno grupo de “privilegiados” que ocupam cargos mais elevados dentro da organização. Na visão marxista, não há propriamente lugar a uma “partilha de poder”.

O poder político já se distancia do poder burocrático, na medida em que é baseado na legitimação dos líderes através de eleições; a legitimidade levanta problemas como o questionar sobre o poder. Ela traz a possibilidade de duvidar, de inquirir o poder e de o por em causa.

Borrel (1989:91) fala-nos de “microcosmos político”, ao referir que os indivíduos e os grupos se movem usando os seus interesses e recursos de poder determinando e condicionando a tomada de decisão e porventura a própria definição de objectivos.

Estamos na presença de um processo conflitual, ao qual Bacharach & Lawler (1980:2) apelidam de actividade política, no sentido em que se assume como o uso do poder mediante a intenção de conservar ou obter o controlo dos recursos reais, influenciando assim o percurso da acção organizacional.⁴¹

Neste modelo são enfatizados os conceitos de negociação, ambiguidade, compromisso, conflito e uso de estratégia, poder, regateio, pressão, onde cada um procura lutar pela defesa dos seus interesses e objectivos. Toda a acção da organização acaba por ser pautada por

⁴⁰ Na visão de Weber (1982:229), “a burocracia moderna funciona com princípios de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas” onde as actividades regulares, são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais; a autoridade de dar ordens distribui-se de forma estável e a realização desses deveres, a execução dos direitos é garantido por pessoas qualificadas que se guiam nos regulamentos gerais.

⁴¹ Para Lima (1998:69), “A acção organizacional é uma entidade como sendo o produto de uma determinada decisão claramente identificada ou de uma escolha deliberada, calculada ao pormenor, em suma, a mais racional possível. A burocracia constitui o modelo mais racional, de feição normativa, aquele que afasta erros, afectos e sentimentos, ou seja, desvios em relação ao curso racional da acção. De acordo com Lima o modelo racional-burocrático é o modelo mais racional que acentua o consenso e a clareza dos objectivos organizacionais e pressupõe a existência de processos e tecnologias claros e transparentes e as organizações são vistas como formas de realização de objectivos e de referências, numa visão instrumental centrada na orientação para a tarefa e na importância das estruturas organizacionais estabelecidas”. Como referem os autores (Lima,1998: 586-587; Silva,2004) os modelos dividem-se em três grupos: 1) *Modelos normativos/prescritivos*, que privilegiam as dimensões normativas (como deve ser) como princípios de acção e funcionam como narrativas racionalizadoras, e definições normativas da realidade, propõem soluções e ainda, antecipam cursos de acção, 2) *Modelos descritivos/analíticos*, que facultam quadros de referência e modos de olhar a realidade organizacional, incidindo sobre a dimensão do que é facto a dinâmica organizacional, a partir de uma análise das práticas às quais se procura um sentido congruente com a perspectiva adaptada, 3) *Modelos interpretativos/simbólicos*, onde se reportam às representações construídas e entendidas segundo as perspectivas dos actores organizacionais sobre a organização em que estão inseridos, produzindo leituras intersubjectivadas sobre o que é a realidade organizacional, de tal modo que esta pode ser entendida como realidade múltipla.

negociações de poder e relações de troca, que ocorrem na expectativa de se adquirir um determinado ganho face aos rivais.

Ahrne (1997:121) aponta para uma perspectiva onde os membros de uma dada organização vivem diariamente em conflito pela conquista do poder e com a estrutura instituída do poder.

Para March (1991:127) as organizações vivem num estado permanente de conflito pelo poder e influência, criando assim uma necessidade de negociação constante como factor de resolução dos mesmos conflitos. É necessário negociar, para que se atinjam objectivos para a organização que sejam em certa medida consensuais; mas, aqui, estamos perante uma resolução apenas temporária dos conflitos e não definitiva, pelo que se desencadeará uma nova “batalha”.

Crozier (1963:220-221) faz um parêntesis importante, ao qual chama estratégia da incerteza, que serve para descrever o facto de o poder assumir formas discricionárias de origem formal ou informal; ou seja, na perspectiva do autor, quanto maior for a relevância do factor humano maior será a zona de incerteza normativa, dando assim origem à proliferação do poder dos subordinados. Por outro lado, quanto maior for a força normativa maior será a capacidade de se controlar todos os indivíduos e, portanto, maior será o poder da administração. Há aqui a ressalva para o perigo de haver um descontrolo da organização, caso os conflitos e o poder sejam encadeados por interesses pessoais.

Neste sentido, Friedberg (1995:121) vê o poder como sendo a capacidade de um indivíduo estruturar os processos de troca a seu favor, sabendo tirar partido das debilidades e oportunidades do caso para assim impor os termos da troca de modo favorável aos seus próprios interesses. Na visão deste autor, cada indivíduo tem nas suas mãos um conjunto de recursos que pode utilizar nas interacções que estabelece com os seus pares, estruturando toda a mecânica organizacional de acordo com uma zona de liberdade ou autonomia que determina a previsibilidade do seu comportamento e de uma zona de incerteza que acaba por garantir maior probabilidade de sucesso das suas estratégias.

De acordo com March (1991:80), trata-se de um processo de confronto, negociação e coligação, que condiciona os resultados organizacionais, e que dependem das preferências e vontades iniciais dos indivíduos participantes e que, de certo modo, são ponderadas pelo poder.

Assim, a acção organizacional acaba por ser o resultado da configuração de estratégias cuja base são os conflitos entre os participantes que dispõem de interesses divergentes.

Cada grupo, e cada indivíduo, exerce a sua influência, tentando negociar as condições para obter poder e controlar a solução do problema a seu favor.

Weber identificou três tipos de autoridade: racional-legal em que a aceitação da autoridade se baseia na legalidade das leis e regulamentos. Este tipo de autoridade pressupõe um tipo de dominação legal legitimado no carácter impessoal, prescritivo e normativo da lei; tradicional também chamada de feudal, ou patrimonial, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença de que o que explica a legitimidade é a tradição e os costumes em que os subordinados aceitam como legítimas as ordens superiores que emanam dos costumes e hábitos tradicionais e a autoridade carismática em que a aceitação advém da lealdade e confiança nas qualidades de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional que os subordinados aceitam a legitimidade da sua autoridade.

A autoridade legal, racional ou burocrática fundamenta a sua legitimidade nas normas, nos regulamentos formais aceite por todos os membros da organização. A obediência não é pessoal ou devido às qualidades pessoais do chefe (autoridade carismática) mas às normas previamente definidas.

Ao invés da perspectiva política que se caracteriza pela negociação, pela posição estratégica ou pelo conflito e confronto dos actores na luta pelo poder ou pela posição no interior das organizações, no modelo burocrático domina o carácter legal das normas e regulamentos. Não há espaço para a negociação ou conflito considerados disfunções.

Os superiores são nomeados com base na competência técnica ou meritocracia e não em lutas colegiais e democráticas. Como refere Weber (1978:22), “A autoridade legal é exercida em sua forma mais pura ali onde for claramente dominada pelo princípio da nomeação. Uma hierarquia de funcionários eleitos não tem o mesmo sentido de uma hierarquia de funcionários nomeados. No que se refere à primeira, a eleição torna impossível submetê-la a uma disciplina rigorosa, mesmo quando se aproxime do tipo baseado na nomeação”. Ainda segundo Weber, a colegialidade está em perda relativamente à nomeação. As organizações privilegiam a autoridade legal subordinada à autoridade de um chefe.

O poder tem uma relevância sociológica determinante na análise organizacional e na compreensão da acção dos actores. Se no modelo burocrático o poder legal se impõe,

condicionando a acção organizacional de forma mecanicista já no modelo político reconhece-se o “poder como uma dimensão importante da organização, tornando-se um dos factores determinantes das estratégias dos indivíduos e grupos, convertidos em actores políticos que participam no ‘jogo do poder’, visando estabelecer as regras do jogo e influenciar os processos decisórios” (Silva, 2006:125).

3.1.3. Decisão

Decisão é um tema que está presente nos nossos dias, seja nos actos mais simples como nos mais complexos que exigem grande atenção da nossa parte. Numa organização, o processo decisório é algo que não pode ser apagado, é uma realidade de qualquer organização e que está nas mãos dos indivíduos que dela fazem parte. O acto de decisão é constante nas vidas de qualquer indivíduo, obrigado-o a ponderar, analisar, escolher e agir, e esta é uma das obrigações de qualquer administrador seja numa organização privada ou pública.

A Teoria das decisões é associada a Herbert Simon, autor que escreveu o livro “O comportamento administrativo”, em 1970, e daí foram surgindo várias investigações de diversos autores.

Tersine (1973:139) apresenta a decisão como um processo que deriva de um conjunto de factores, entre eles: o tomador da decisão, os objectivos, as preferências, a estratégia, a situação e o resultado. Assim sendo, podemos concluir que este processo não é simples e que muito depende do tomador da decisão, existindo uma diversidade de factores que o podem levar a actuar de uma ou de outra forma. Esses factores podem ser a sua própria forma de pensar, as suas raízes, cultura, crenças que o formam como indivíduo e, por consequência, implicam que cada indivíduo seja diferente e único.

Por outro lado, há factores como os objectivos pessoais, ou seja, as metas e fins a atingir, ou factores como o ambiente no qual o tomador de decisão está inserido que são preponderantes e vão implicar que cada indivíduo tome uma decisão única. Há, portanto, uma série de factores externos que condicionam o tomador da decisão e a natureza da decisão e que distinguem este processo.

As organizações querem-se cada vez mais competitivas e essa competitividade passa por conseguir dar respostas rápidas e assertivas em tempo útil, sob pena de ficarem para trás.

Geralmente, sobre o gestor recai toda a responsabilidade do sucesso ou fracasso de uma tomada de decisão, ainda que a mesma tenha sido tomada em consenso. Ainda assim, a tomada de decisão não terá que se cingir a uma única pessoa, mas pode caber a várias entidades.

O processo de tomada de decisão acaba por estar associado ao tipo de estrutura de uma organização, sendo ela centralizada ou descentralizada, ou seja, resulta de onde deriva o poder, de onde e como este está implantado numa dada organização. Mintzberg (2010:209) define descentralização como a estrutura na qual “o poder se encontra disperso por várias pessoas” e centralização quando “os poderes de decisão se situam num único ponto da organização”.

Segundo Hardy e Fachin (2000:200, in <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2005/anaisEvento/documentos/com/TCC1131.pdf>), o processo decisório nas universidades ocorre a três níveis: ao nível da determinação administrativa, ao nível da escolha coletiva, e por último, ao nível do julgamento profissional. Na sua visão, consideram que a determinação administrativa se manifesta raras vezes já que envolvem elementos financeiros e estão muitas vezes sujeitas a factores externos; a escolha coletiva é o processo mais comum dentro das universidades, uma vez que há, à partida, uma missão comumente aceite e, como tal, leva à conciliação de esforços e de ideias; quanto ao julgamento profissional, são influenciadas por normas profissionais das universidades, geralmente tomadas pelos docentes.

As decisões visam assegurar o desempenho das organizações, devendo ser tomadas tendo em conta a manutenção do equilíbrio geral no alcance dos objectivos. Determinadas decisões podem até ser de carácter efémero, outras têm implicações a longo prazo, mas todas elas implicam decidir e escolher perante diferentes possibilidades.

A tomada de decisão por ser algo complexo, e como processo, foi alvo de estudos que consideraram três aspectos particulares: a decisão em si mesma, a pessoa que toma a decisão e o processo de decisão.

A decisão pode ser analisada segundo duas perspectivas: o modo como ela é realizada e como determinar uma correcta tomada de decisão com vista a atingir bons resultados. Assim, diversos autores seccionam as decisões em: decisões estratégicas, que ocupam o topo da pirâmide; decisões táticas, que são as decisões de carácter e importância média; e as decisões operacionais que ocupam a base da pirâmide.

Os administradores devem ter a percepção de que o ambiente interno e externo da organização indica quais as ameaças e as oportunidades existente e, como tal, quais as decisões a serem tomadas face a essa realidade. Deles exige-se uma visão cautelosa e global no momento da tomada de decisão.

Para autores como Stoner e Freeman (1995:355, in http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf), o processo decisório implica a identificação de um dado problema e, conseqüentemente, exige a escolha de uma medida ou de uma acção com vista à sua solução ou à aquisição de uma oportunidade perante o mesmo. Este processo de tomada de decisão tem repercussões extensas, podendo por em causa a imagem da própria instituição. Por isso, alguns autores alertam para a consciência da parte do gestor para a realidade que o rodeia e que rodeia a instituição, uma vez que uma decisão poderá gerar não só resultados imediatos como resultados futuros.

A análise da natureza do processo decisório, pela sua complexidade, “cria uma imagem do tomador de decisões como uma supermáquina calculadora, mas sabemos que os seres humanos reais, não tomam as suas decisões dessa forma. Em vez disso, eles tendem a usar o que Simon chama de racionalidade limitada e regras empíricas chamadas de heurísticas, e deixam que as tendências influenciem suas decisões.” (Stoner & Freeman,1999:190, in http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf), pag. 2.

Dada a sua crescente importância, o processo decisório tem sido alvo de estudos continuados ao longo do tempo, e para Simon, cada organização funciona como um sistema onde cada pessoa, de forma consciente, participa no processo decisório tomando as suas próprias decisões individuais. Simon (1963:80, in http://www.marcelomoraes.com.br/conteudo/marcelo/apoio_a_tomada_de_descisao/Nocoes_preliminares_sobre_a_historia_do_processo_decisorio.pdf), apresenta-nos a decisão segundo um processo que envolve: **o tomador da decisão** – aquele que faz a escolha e que opta; **os objectivos** – aquilo que se pretende alcançar; **as preferências** – diz respeito aos critérios usados na tomada de decisão; **a estratégia** – de acordo com os recursos existentes o gestor orienta a acção; **a situação** – diz respeito ao contexto que envolve a tomada de decisão; **o resultado** – que é o fim último da tomada de decisão.

Chiavenato (1999:33, in http://www.ufpi.br/br/uapi/conteudo/disciplina/pro_dec/download/Processo_Decisorio_final_18_1206.pdf), numa linha mais moderna, mostra a

tomada de decisão não só como um processo que cabe ao gestor ou administrador, uma vez que, para além das decisões que estão necessariamente nas suas mãos ele deve ser capaz de providenciar que toda a organização que está sob a sua alçada, seja capaz de tomar decisões de forma efectiva e diária. Na mesma linha, Chiavenato (1999:35) fala-nos da capacidade que todos os indivíduos devem ter para tomarem decisões e resolverem problemas, resultando num trabalho conjunto.

Concluimos que cada vez mais, nas organizações em geral, e nas universidades em particular, as decisões cabem a um conjunto de indivíduos e não a um só. Esses grupos podem ser representados por conselhos directivos, conselhos de docentes, assembleias, associações de estudantes, entre outras colectividades; todos estes são intervenientes já que, com as suas acções e com a exposição das suas ideias são condicionadores da decisão. Eles condicionam a decisão através das relações que estabelecem com outros grupos.

O processo decisório é um processo complexo, mas ocorre diariamente, englobando várias etapas e exigindo regras e ordem para que resulte eficazmente, sendo essencial uma boa participação e uma boa comunicação entre todos os indivíduos. Há decisões que são tomadas em situação de certeza, na qual se conhece e se prevê o risco e as suas consequências, outras que são tomadas sob incerteza, por não se ter obtido muitas vezes a informação necessária; daí que a participação de todos seja fundamental; cada vez mais as organizações têm abandonado a concepção tradicional da decisão centralizada, abrindo lugar a uma decisão colectiva na medida do possível.

A análise ao processo decisório implicará uma análise mais aprofundada ao tipo de estrutura de onde é lançada essa decisão. Estrutura centralizada ou descentralizada, são dois géneros que importa conhecer melhor. Mintzberg (2010:210) afirma que “a centralização é o mecanismo mais forte de coordenação das decisões dentro da organização”. Daqui pode-se concluir que, efectivamente, a tomada de uma decisão dentro de uma estrutura centralizada é uma decisão que parte de uma pessoa, de um líder, do chefe que representa e se revela como a “cabeça” dessa estrutura, e que não ocorrerá sem o seu consentimento ou conhecimento. É uma decisão mais controlada.

O mesmo autor (2010:211) considera que a descentralização permite que as decisões não sejam concentradas num só indivíduo, sendo, por isso, mais adequadas a cada contexto, a

cada momento, e que a própria participação de um número mais alargado de pessoas no processo de tomada de decisão provoca uma maior motivação laboral e emotiva.

Na obra “Estrutura e Dinâmica das Organizações” (2010), o autor apresenta-nos o seguinte esquema que procura explicar o termo descentralização:

1. Dispersão do poder formal no sentido descendente dentro da linha hierárquica, podendo haver lugar à delegação e dispersão do poder formal.

2. O poder de decisão pode ser extensível a indivíduos que não se encontram directamente na linha hierárquica.

3. Há uma dispersão dos serviços.

A estrutura descentralizada parece, à partida, mais democrática uma vez que existe a delegação do poder entre os indivíduos, podendo ela ocorrer em diferentes departamentos ou por diferentes órgãos, não havendo o espectro de um poder tirano mas sim em rede.

O ambiente e o meio no qual uma dada estrutura ou organização estão inseridas, condiciona a tomada de decisão, e aqui falamos de quatro características abordadas por Mintzberg (2010:297): a) estabilidade – o ambiente de uma organização pode ir do mais estável ao mais dinâmico; b) complexidade – o ambiente de uma organização pode ir do mais simples ao mais complexo; c) diversidade dos mercados – uma organização pode dispor de mercados que vão dos mais integrados aos mais diversificados; d) hostilidade – o ambiente de uma organização pode ir do mais acolhedor ao mais hostil.

Fazendo uma análise ao efeito destas características sobre o processo de tomada de decisão concluímos que a harmonia e o equilíbrio social, político, económico e a previsibilidade dos problemas facilitam a capacidade de se prever uma resposta a uma acção e, assim, conseguir dar uma resposta mais eficaz. Pelo contrário, a imprevisibilidade, ou seja, todas as mudanças que não se podem prever, a instabilidade, um ambiente agressivo e hostil vão dificultar que se consiga dar uma resposta eficaz ao problema em causa.

Num mundo caracterizado por grandes mudanças e de luta pela sustentabilidade económica, os mercados querem-se cada vez mais diversos, porém essa diversidade implicará um maior esforço, um trabalho mais vasto por parte das organizações. Este mundo acelerado pode também tornar-se hostil e exigir uma dinâmica muito maior, e aí mais uma vez o indivíduo tomador de decisão estará no centro do processo; este indivíduo pode não ser um único sujeito,

mas um conjunto de indivíduos, tais como gestores que têm em mãos a possibilidade de escolha entre uma ou outra possibilidade.

Essa escolha resulta de um conjunto de etapas, nomeadamente da identificação do problema, da capacidade e conhecimento que se detém, da capacidade de avaliação, da ponderação dos riscos, da opção pela melhor alternativa, e por fim da implementação.

3.1.3.1. A decisão segundo as lógicas burocráticas e políticas

Importa desde já fazer uma breve introdução sobre o modelo político, já que dentro do modelo político há uma subdivisão do mesmo em estilo antagónico, e estilo autoritário. O primeiro permite a existência de conversação e debate de ideias e as decisões acabam por ser tomadas um pouco como resultado das ideias expostas nas reuniões, havendo um carácter democrático e culminando muitas das vezes em parcerias e na criação de grupos: De um lado, o grupo do líder, do outro o grupo rival. Quanto ao segundo estilo, as decisões resultam da mera imposição, não havendo lugar para a persuasão.

Contudo, de um modo geral, as decisões tomadas no contexto do modelo político, derivam de complexos processos de negociação onde o poder do “mais forte” acaba por prevalecer; aqui, não há uma lógica ou modelo racional que defina passos a tomar ou processos a desenvolver. As decisões derivam de um jogo marcado pela disputa de ideias e da capacidade de negociação dos mesmos; e aqui mesmo, os grupos com menor influência acabam por participar na tomada de decisões ainda que não prevaleça a sua vontade. Essa participação ocorre quando, por exemplo, estes grupos “mais fracos” fazem pressão para impor novas regras, contestando as ideias apresentadas pelos outros, etc.

Cada indivíduo acaba por ter as suas motivações e os seus objectivos e cada um deles expressa esses intentos nas reuniões, tentando condicionar a decisão. Assim, o processo de decisão, segundo a lógica política, resulta de um processo negocial ou, como refere Hoyle (1988:136) de bens de troca utilizados na negociação.

Conclui-se que, dentro do modelo político, todos os indivíduos tomam parte activa na tomada de decisões, e que estes não actuam isoladamente mas sim em conjunto, e a decisão é tomada dentro das alternativas possíveis. Ainda assim, não há um equilíbrio pleno entre os objectivos, no sentido em que não existirá uma perfeita harmonia entre os indivíduos. Há lugar à

divergência de objectivos e o resultado final, no fundo, dependerá do grau de influência ou poder de cada um; assim, existirá sempre uma parte que tenderá a deixar-se “levar” perante os interesses de outra.

Há uma questão muito importante, que importa referir, sobre a decisão com base no modelo político, que é a interacção. A interacção, no fundo, é a negociação, a troca, a votação, estabelecida entre os diversos sujeitos envolvidos na tomada de decisão.

Nesta relação interactiva a capacidade de persuasão de cada elemento ditará o seu êxito; aqui, o conflito está sempre presente, fazendo parte das relações de trabalho.

Segundo Mintzberg (1985:133-153) a política assume-se como a forma de equilíbrio entre as forças da organização, comprometendo ou não o próprio sistema. E assume um carácter de maior informalidade em relação ao poder, isto é, nem sempre é autorizada e legitimada por todos os pares dentro de uma dada organização.

Mintzberg faz a analogia da política a um jogo, identificando a existência de 13 tipos de jogos diferentes: a) jogo da insurgência (como a resistência à autoridade, acção manifestada por subalternos); b) jogo contra-insurgência (reacção através de meios e actuações políticas, acção manifestada por dirigentes); c) jogo do patrocínio (associação de pares com vista a atingir o poder); d) jogo da formação de alianças (negociação de apoio mútuo para construir base de poder); e) jogo da construção de impérios (cooperação individual de líderes com subordinados com vista a construir base de poder), f) jogo da ornamentação (cooperação com vista a adquirir recursos); g) jogo de perícia (exploração de conhecimentos e artes técnicas, perícia ocultada ou manifestada livremente); h) jogo do domínio (o poder legítimo é usado de forma ilegítima sobre aqueles que detêm menor poder); i) jogo de linha versus assessoria (rivalidade entre pares, com vista não só a adquirir poder, mas sobretudo a derrotar um rival); j) jogo de lados rivais (é puro jogo de rivalidades com vista à derrota de um dos lados); l) jogo de candidatos estratégicos (jogo praticado com vista à mudança organizacional); m) jogo de soprar o apito (um elemento mais fraco tenta obter auxílio de um elemento externo com poder, oferecendo informações privilegiadas, visando a mudança organizacional); n) jogo dos fofoqueiros (um pequeno grupo mais alarmista tenta reorientar a estratégia básica da organização).

Percebe-se que o autor, com a identificação destes tipos de jogos, pretende alertar para a presença diária de conflitos de índole variada no interior das organizações. Por isso, devem ser devidamente controlados pelos líderes, sob pena de porem em causa a organização tornando-a

insustentável. A política é a ferramenta que poderá auxiliar a manipular o conflito; aqui, a autoridade é limitada e a decisão acaba por resultar de acordos entre grupos rivais.

Analisando o processo decisório à luz do modelo burocrático, a primeira análise teórica acerca do processo decisório, este surge como o resultado de comportamentos racionais e conscientes que cada indivíduo toma, no sentido de tomar decisões individuais relativamente a alternativas racionais de comportamento. As decisões são, assim, tomadas com vista ao alcance rápido dos objectivos delineados; ou seja, existe um problema que é necessário solucionar e, então, são recolhidas e analisadas todas as informações, resultando conseqüentemente na identificação das alternativas ideais.

De acordo com Stoner & Freeman (1999:190), aquele que toma a decisão será o retrato de um ser embrenhado em racionalismo cujas acções são como que mecânicas não dando lugar à espontaneidade. O autor afirma ainda que tal imagem não é real, pois as decisões são tomadas sob os moldes de uma racionalidade limitada, que não é assim tão pura e extremista, havendo lugar à influência das regras empíricas ou heurísticas que acabam por condicionar aquele que toma a decisão.

A burocracia “defende” um modo de estar plenamente racionalista, onde cada tarefa é executada segundo regras específicas e pré-determinadas e onde o indivíduo não tem espaço para ser ele mesmo, ou seja, onde não há lugar à emotividade, ao afloramento de questões pessoais.

Existem regras a cumprir, meios a utilizar, fins e objectivos a alcançar. Há uma lógica baseada na legalidade, na autoridade, há uma sequência hierárquica e um jogo de subordinação.

Durante muito tempo, diversos autores acreditavam que o processo decisório que seguisse o modelo burocrático se revestia de uma enorme credibilidade e fidelidade, já que consideravam que o tomador da decisão conseguiria enumerar todas as possibilidades e depois decidir pela opção mais viável. Contudo, isto não corresponderia à realidade, já que há que considerar a ambigüidade que reveste muitas das vezes o processo decisório, nem prevê que nem sempre o tomador de decisão consegue ter na sua posse todas as informações e possibilidades de acção por impossibilidade física e pela dificuldade em processar as mesmas.

A associação do processo decisório ao modelo burocrático, levava a que este fosse visto como um processo resultante de uma lógica onde os tomadores da decisão procuravam maximizar determinados objectivos e onde a eficiência era a palavra de ordem.

Nas organizações, a tipologia das decisões condiciona as relações hierárquicas e o seu funcionamento. No modelo burocrático o poder está associado ao cargo. O processo de decisão é autocrático, unipessoal. A distribuição do poder e das atividades é feita com base no cargo e não na pessoa. As relações de poder são impessoais, a posição do cargo na hierarquia é que determina a autoridade, responsabilidade e direitos a ele inerentes. Os cargos abaixo na escala hierárquica devem obedecer e prestar contas ao seu superior.

Deste modo, impede-se o conflito característico dos modelos colegiais e democráticos baseados numa lógica de negociação e consensos partilhados que podem reduzir a eficiência e a eficácia das organizações.

Todos os procedimentos são padronizados de acordo com normas e procedimentos técnicos racionais com o objetivo de aumentar a produtividade e a eficiência na utilização dos recursos. Os procedimentos estandardizados ou padronizados permitem aumentar o controlo dos desempenhos na execução das tarefas.

Por seu lado, a lógica política das decisões assenta na negociação, diálogo, cedência e consenso alargado. Este processo mais democrático, do ponto de vista da burocracia racional, condiciona a eficiência na tomada de decisão. A negociação, a busca de consenso e o jogo estratégico caracterizam a lógica da ação política e o processo democrático.

Deste modo, a decisão no modelo burocrático racional impõe-se hierarquicamente sem discussão ou negociação. Ao contrário, no processo democrático, as decisões podem ser negociadas e influenciadas pela ação dos diversos indivíduos e grupos independentemente da posição no interior da organização.

PARTE II - ABORDAGEM METODOLÓGICA E EMPÍRICA

CAPÍTULO IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E CONSTRUÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO

Introdução

A opção por uma metodologia mista, ou quanti-qualitativa, justifica-se pela necessidade de compreender a realidade a investigar (uma universidade específica) a partir das perspectivas dos actores universitários, pelo que será necessária uma abordagem mais interactiva no sentido de favorecer a aproximação e o diálogo com os gestores e docentes universitários, no seu próprio contexto de acção.

A metodologia mista concilia dois tipos de procedimentos: um de natureza quantitativa e outro de natureza qualitativa. Apesar de muitos autores salientarem as diferenças entre os dois modelos de análise, podem ser retiradas vantagens ao combinar a sua utilização. Ambas as análises apresentam vantagens e desvantagens, pontos fortes e fracos.

Se, por um lado, a análise quantitativa permite mensurar fenómenos e posterior análise dos mesmos, por outro, a análise qualitativa permite, através da visão do próprio investigador sobre o mundo, determinar fenómenos que não são mensuráveis ou possíveis de quantificar e medir.

Na óptica de Dzurec & Abraham (1993:73-79) os investigadores que recorrem a ambos os tipos de análise, usam as chamadas técnicas analíticas para a recolha de dados; ao passo que os investigadores quantitativos usam análises estatísticas para determinar o significado dos dados, e os investigadores qualitativos usam técnicas fenomenológicas e a sua visão individual do mundo para a extracção de significado.

Na mesma linha, há autores que recentemente consideram que a melhor forma de fazer um plano de investigação mais sólido é o recurso e uso dos três métodos, ou seja, o uso da análise quantitativa, o uso da análise qualitativa e a combinação dos dois, a metodologia mista.

O uso combinado das duas análises pressupõe uma melhor extracção do conhecimento dos dados e, conseqüentemente, um maior conhecimento sobre o fenómeno em análise. Onwuegbuzie & Leech (2005:267-276) falam-nos na combinação da precisão empírica com a precisão descritiva.

Efectivamente, o uso da metodologia mista parece ser bastante atractivo, já que permite tirar partido das vantagens de cada análise de natureza diferente (quantitativa e qualitativa).

Porém, requer que o investigador ou pesquisador tenha experiência nos dois tipos de metodologia e requer que este tenha disponibilidade de tempo para a realização das mesmas.

Shaffer & Serlin (2004:23) afirmam que os dois métodos garantem a aproximação a uma apresentação da amostra mais adequada onde, de um lado, existe uma população de indivíduos no caso tipo de inquérito, do outro lado, uma colecção de observações da análise qualitativa. Na mesma linha de pensamento, Flybjerg (2001:49) diz ser uma amputação oprimir um dos lados, uma das metodologias, devendo ser considerados a combinação entre as mesmas, já que o domínio de uma sobre a outra não é tolerável na sociedade moderna nem nas ciências sociais.

Assim, depreendemos que as duas formas de análise podem ser usadas sequencialmente ou em simultâneo já que não são de todo incompatíveis, mas apenas diferentes. O uso de cada uma, ou a sua combinação dependerá da natureza das questões da investigação que se pretendem levantar, bem como dos dados a recolher.

Contudo, existem ainda pesquisadores que continuam a defender a incompatibilidade entre os dois métodos, afirmando que o realismo quantitativista e o interpretativismo qualitativo são opostos já que se distanciam na visão que proporcionam do mundo, diferem na relação que permitem entre o pesquisador e o objecto pesquisado, variam na relação entre factos e valores, na essência da pesquisa, no método e critério da pesquisa, e ainda, no próprio papel do pesquisador.

Os pós-positivistas recusam aceitar esse antagonismo, essa exclusão de uma possível complementaridade entre o qualitativo e o quantitativo. Segundo essa corrente, os dados quantitativos pressupõem os qualitativos.

Santos (2001:5) afirma que os dados quantitativos podem superar os qualitativos, uma vez que se mostram, em certos casos, mais eficientes; porém consideramos que esta afirmação não pode ser generalizada, tal como o próprio autor afirma, esta superioridade pode verificar-se apenas em determinados casos, eventualmente, em situações que sejam facilmente mensuráveis.

Concluimos que os dados qualitativos e quantitativos acabam por estar fortemente associados, podendo e devendo ser aplicados em conjunto. Não existe uma dicotomia entre eles, mas sim, uma complementaridade. A natureza e complexidade de um dado problema, ou caso, bem como os objectivos a alcançar com o trabalho, ditarão qual o método ou os métodos a

empregar, não se podendo cair no erro da livre escolha apenas por preferência ou gosto pessoal.

As duas formas de pesquisa apresentam-se distintas na perspectiva que proporcionam no processo de recolha e posterior transformação de dados, contudo podem perfeitamente completar-se proporcionando dimensões mais abrangentes (dimensão geral e dimensão singular) para a realização do estudo em causa.

4.1. Características da investigação qualitativa

Este tipo de pesquisa tem sido amplamente utilizado em Psicologia, na Educação e Administração de Empresas, fundamentalmente nos últimos 30 anos. Este tipo de investigação acaba por se distanciar da investigação quantitativa, uma vez que, ao contrário da outra, não pretende enumerar ou medir eventos, não fazendo uso de estatísticas para a análise de dados; possui uma metodologia própria e distanciada da metodologia quantitativa.

Essa metodologia qualitativa é, em certa medida, muito marcada pelo contacto directo entre o pesquisador e a situação ou problema analisados. Este procura entender os fenómenos segundo a perspectiva dos indivíduos participantes na situação em causa, e a só a partir deste ponto é que desenvolverá a pesquisa e a sua interpretação dos fenómenos.

A investigação qualitativa surgiu do questionamento sobre a viabilidade do modelo científico clássico, e, assim, da necessidade em trazer para a ribalta uma nova abordagem.

Ainda assim, a investigação qualitativa não é aceite em unanimidade, sendo questionada por diversos autores que a consideram pouco objectiva e com pouco rigor intelectual; porém, segundo Lessard-Hébert, Goyette & Boutin (1990:7) esta dúvida em relação a este método de investigação deriva do real desconhecimento das suas características e das exigências a que a mesma obriga.

Importa começar por definir investigação qualitativa⁴² que, segundo Erickson (1986:119), trata-se de uma observação de carácter participante, do estudo de casos ou do

⁴² Segundo (Ludke & André (1986:11-17); Bogdan e Biklen, (1994:17 e Lessard-Hébert, Goytte & Boutin, (2008:43-47) o estudo qualitativo é também naturalístico, porque o investigador frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenómenos nos quais está interessado. Entre outros dá prioridade a dados descritivos, obtidos no contacto directo do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. A pesquisa qualitativa tem: a) o ambiente natural como sua fonte directa de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. A justificativa para que o pesquisador mantenha um contacto estreito e directo com a situação onde os fenómenos ocorrem naturalmente é a de que estes são influenciados pelo contexto. Sendo assim, as pessoas, os gestos, as palavras estudadas devem ser sempre referenciadas ao contexto onde aparece; b) os dados colectados são predominante descritivos, ricos em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, incluem transcrições de entrevistas e de depoimentos e ainda extractos de vários tipos de documentos; c) a preocupação com o processo é muito maior do que o produto; d) o "significado"

interaccionismo simbólico, que não pertence a uma definição reducionista. Este tipo de investigação faz referência à investigação interpretativa, tentando criar uma rede de abordagens que têm em comum o interesse pela compreensão do significado conferido pelos indivíduos às acções nas quais se envolveram. Assim, o sentido de análise deste tipo de investigação centrar-se-á no objecto de análise e nos postulados a ele ligados; para o mesmo autor, a mesma técnica qualitativa poderá ser aplicada a problemas/causas diferentes.

Ainda o mesmo autor (1986:120), considera que a classificação da investigação como qualitativa ou interpretativa dependerá “(...) da sua orientação fundamental, do que dos procedimentos que utiliza. Uma técnica de pesquisa não pode constituir um método de investigação”.

Godoy (1995:62) estabelece a existência de um conjunto de características necessárias para identificar uma pesquisa qualitativa: a) o ambiente natural como fonte directa de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) o carácter descritivo; c) o significado que os indivíduos atribuem às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; d) enfoque indutivo.

Na sua maioria, os estudos qualitativos são realizados no campo, partindo do pressuposto que é mais fácil empregar a perspectiva da análise fenomenológica. Porém, implica que o pesquisador estabeleça um corte espacial e temporal com o problema/situação, sob pena de sair prejudicada a análise por um enorme envolvimento emocional e concentração no mesmo. E deve saber por de parte questões que devem ser suprimidas ou desconsideradas para a análise que tem em mãos.

Esta metodologia traz uma combinação de procedimentos racionais e de procedimentos de carácter mais intuitivo, e essa combinação auxilia a que se estabeleça uma melhor

que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador, havendo sempre a preocupação de captar a “perspectiva dos participantes”, isto é, a maneira como os informantes encaram as questões que estão sendo focalizadas. Ao considerar os diferentes pontos de vista dos participantes, os estudos qualitativos permitem iluminar o dinamismo interno das situações, geralmente inacessível ao observador externo. O cuidado que o pesquisador precisa de ter ao revelar os pontos de vista dos participantes é com acuidade e suas percepções; e) o recurso a variadas fontes através de uma combinação de métodos que captam a dimensão subjectiva dos fenómenos estudados e as questões a investigar não são definidas a partir de objectivos de exploração, descrição e compreensão dos fenómenos estudados em toda a sua complexidade, privilegiando um contacto estreito e prolongado com os sujeitos no seu meio natural; e f) a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo podendo confirmar ou infirmar, descobrir novos dados, afastar suposições ou levantar alternativas que permitem generalizações naturalísticas; a realidade pode ser vista sob diferentes perspectivas, não havendo uma única que seja a mais verdadeira; g) utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível, a preocupação é com uma transmissão directa, clara e bem articulada do caso e num estilo que se aproxime da experiência pessoal do leitor, o caso é construído durante o processo e só se materializa enquanto caso no relatório.

compreensão dos fenómenos. O pesquisador, ao recorrer ao método, procura visualizar o contexto em que os fenómenos ocorrem e procura criar uma ligação mais fidedigna ao processo.

Miles (1979:590) refere que, muitas vezes, os métodos qualitativos acabam por ser mais atractivos que os métodos quantitativos, uma vez que se obtêm da relação directa entre o pesquisador e o fenómeno, produzindo uma relação causa-efeito mais directa e mais visível.

Godoy (1995:21) fala-nos de três possibilidades oferecidas pela investigação qualitativa: a) a pesquisa documental (exame de materiais que ainda não foram tratados); b) o estudo do caso (análise profunda do objecto de estudo, análise de um ambiente e seu sujeito ou situação em particular); c) a etnografia (procedimentos metodológicos e interpretativos).

Manning (1979:668) aponta alguns problemas da análise quantitativa, nomeadamente, o uso da linguagem na expressão das ideias, podendo muitas das vezes termos errados por em causa a compreensão da realidade. Como os argumentos são expressos em texto, diferentes formas de estilo podem condicionar a mensagem captada pelo pesquisador. Assim, o próprio texto deve ser objecto de análise por parte do pesquisador.

Downen & Ireland (1979:630) também apontam alguns problemas sobre a análise quantitativa. Para estes autores a própria interpretação dos dados recolhidos é subjectiva condicionando o seu lado científico; essa subjectividade advém da possibilidade de o pesquisador deixar fluir o seu lado humano sobre a pesquisa.

Bradley (1993:436) apresenta quatro características que pensa que devem ser tidas em conta de modo a evitar o desvirtuamento da análise, nomeadamente: a) o pesquisador deve conferir a credibilidade do material recolhido; b) manter fidedignamente os conteúdos no momento da transcrição; c) considerar os elementos que compõem o contexto; d) confirmar posteriormente os dados processados.

Efectivamente, existem diferentes formas e recursos para interpretar determinados fenómenos e situações. A análise quantitativa é um desses recursos, porém, teremos que estar conscientes que não existem processos infalíveis, ou susceptíveis de apresentarem problemas; o pesquisador deve ter a consciência desse facto e não deve assumir uma posição reducionista ao ponto de ficar limitado a um único tipo de análise.

A análise qualitativa implica que exista um conjunto de material recolhido no trabalho de campo, sendo esse conjunto formado por notas de trabalho, gravações em vídeo e áudio, documentos, entrevistas, etc. Material que permitirá que se produzam dados, dados esses que,

segundo Miles e Huberman (1984:23) seguem um processo composto por três fases: a redução dos dados, a sua apresentação e a interpretação e verificação das conclusões. A primeira fase, inicia-se antes do período de recolha e vai-se desenvolvendo durante o processo de recolha e culmina com o término da recolha dos dados. É assim, um processo longo, ao passo que as restantes componentes se desenvolvem apenas desde o momento da recolha até ao seu fim.

De acordo com os autores, a redução de dados diz respeito à selecção, simplificação e transformação do material recolhido; no fundo é uma primeira fase da interpretação que ocorre durante a investigação. A interpretação e verificação, corresponde ao segundo momento da análise, corresponde à fase que antecede o tratamento dos dados e trata-se de conseguir sistematizar as respostas dos inquiridos de modo a que se elabore um apanhado sobre as opiniões dos inquiridos pelo que as respostas são formatadas. Por último, o pesquisador deve verificar os dados formulados, verificando a sua fidelidade.

Após este processo o pesquisador deverá preparar e organizar a apresentação dos dados, que, segundo Van der Maren (1978:48-49), segue uma normativa formal idêntica aos dados quantitativos, onde os mesmos devem ser condensados e comprimidos, organizados e estruturados em factores e, por último, devem ser apresentadas as relações destes resultantes.

Para o autor, o tratamento de dados deve ser condensado e representado sob modelos já confirmados como rigorosos.

Esta fase de apresentação de dados é de extrema importância, ainda que seja muitas vezes pensada como uma fase de escassa relevância. A partir daqui, o pesquisador poderá retirar conclusões e assumir decisões/posições. Ou seja, é de extrema importância que os dados sejam devidamente organizados e separados, permitindo que as vastas informações recolhidas e que muitas vezes se apresentam dispersas sejam então reguladas e estruturadas permitindo ao investigador formar uma visão ampla de todas as variáveis.

Importa aqui referir que a variável, no contexto qualitativo corresponde a dados que, no fundo, são atributos ou qualidades de algo. Assim, estas devem ser analisadas, cruzando-se as diversas variáveis existentes, procedendo-se a uma análise descritiva dos dados obtidos para todas as variáveis e, por fim, procedendo-se ao tratamento das variáveis em causa.

Após todo o processo descrito anteriormente, aos dados será necessário atribuir significado, através da formulação de relações; as respostas irão ser relacionadas com

acontecimentos anteriores e isto corresponde a um processo onde o pesquisador deve ter um especial cuidado para que a interpretação não comprometa a pesquisa.

A investigação é um processo que ocorre numa fase ainda embrionária, através da formulação de conclusões provisórias às quais serão associadas outras conclusões que vão surgindo no decorrer da investigação. Apenas algumas conclusões irão permanecer até ao final, só algumas irão ser mantidas face ao confronto com novas conclusões e observações.

Importa ainda referir a importante relação que é o contacto directo que o investigador estabelece com o inquirido. Neste contexto, o inquirido é levado a pensar criticamente e a expressar a sua análise, conduzindo a uma validação dos resultados. Ele acaba, de certo modo, por participar na análise; daí que o investigador deva ter o cuidado de, ao redigir o relatório verificar qual o impacto que as informações prestadas pelo inquirido irá provocar na imagem do inquirido ou da organização da qual ele falou.

Resumindo, a análise quantitativa reveste-se de estudos de campo orientados por um modelo de pesquisa onde o investigador irá partir de variáveis de referência a partir das quais irá estabelecer hipóteses sobre os fenómenos em estudo. Esta análise implica uma recolha de dados, que, por sua vez, irá permitir verificar se delas derivam consequências ou não, e daí vão-se formulando conclusões ainda que temporárias. Posteriormente, os dados serão tratados através de vários métodos, alguns deles citados por Miles & Huberman (1984:25), e daí serão retiradas conclusões mais concisas e sólidas.

Não se pense, porém, que este tipo de análise é alheia ao uso de técnicas e ferramentas de recolha de dados e sistemas de investigação científicos. Existem diferentes técnicas que servem para conduzir o processo e instrumentar a investigação; De Bruyne (1975:200-208) faz referência a três métodos: o inquérito, a observação e a análise documental.

O primeiro, pode ser realizado oralmente sob a forma de entrevista directa ou através da realização de um questionário, o segundo consiste na forme directa sistemática ou na forma participante e, por fim, a análise documental que consiste na análise de conteúdo de documentos.

4.2. Características de investigação quantitativa

A análise quantitativa é, segundo Laurence Bardin (1977:114), uma análise que se baseia na frequência com que ocorrem determinados fenómenos; é, portanto, uma abordagem que se baseia em dados descritivos controlados estatisticamente.

É uma abordagem assente no positivismo lógico, a sua base provém dessa corrente, e é, de certo modo, mais racional, mais objectiva e fiel do que a análise qualitativa, sendo muito utilizada para medir opiniões, atitudes e preferências de um conjunto de indivíduos, e cuja característica que procura manter é a neutralidade do pesquisador (esta neutralidade é de suma importância).

Malhotra (2011:155) considera que a pesquisa quantitativa, como o próprio nome indica, quantifica os dados aplicando uma forma de análise estatística.

O carácter positivista da análise traz grande influência das ciências naturais, daí que o termo objectividade seja palavra de ordem, nomeadamente, por se considerar a relação causa-efeito e se determinar conseqüentemente verdades universais. O positivismo está muito ligado à matemática, à lógica e ao estabelecimento de regras válidas, onde a experiência à posteriori é posta de parte em detrimento do conhecimento prévio.

A observação é essencial, e daí poderão ser tiradas diversas elações que são sujeitas a verificação, nomeadamente pelo contraste e por colocar à prova as mesmas. Esta pesquisa permite a mensuração de opiniões, considerações e atitudes de um dado conjunto, por recurso a uma amostra exposta estatisticamente.

Segundo Erickson (1983:10), o positivismo reconhece que: a) o mundo social é inacessível na sua essência, e só o mundo dos factos é cientificamente analisável; b) o mundo subjectivo, da consciência, da intuição e dos valores, escapa à ciência; c) a observação exterior, o teste empírico objectivo, é o único guia das teorias científicas, sendo a compreensão e a introspecção rejeitadas como métodos não passíveis de controlo; d) a noção de lei geral encontra-se no centro do programa positivista, modelo simples e eficaz; e) o conhecimento das estruturas essenciais e das causas fundamentais e finais é ilusório (...).

De acordo com Triviños (1987:35) o positivismo possui cinco acepções, a saber: a) real em oposição ao quimérico - o espírito humano deve investigar sobre o que é possível conhecer; b) útil em oposição ao ocioso - deve-se conhecer tudo o que seja destinado ao aperfeiçoamento

individual ou de grupo; c) precisão em oposição a vago/indefinido - objectividade; d) positivo em oposição a negativo - o objectivo da filosofia positiva é organizar, agregar, construir.

Percebe-se que as principais formas de actuação da análise quantitativa são a pesquisa, a acção, a pesquisa histórica, o estudo de um caso, o estudo de um conjunto em detrimento do individual; é claramente científico e, por isso, rejeita a subjectividade.

Para a maior parte dos seguidores da pesquisa quantitativa a pesquisa qualitativa é susceptível a mudanças provocadas pela própria opinião do pesquisador, logo, não é racional, não é objectiva, e representa uma amostra reducionista do real já que não consegue captar o ponto de vista do indivíduo por considerar uma amostra demasiado grande.

Nesta linha de pensamento, Demo (2001:17) refere que: “Como o extenso quantitativo é mais facilmente ordenável, sobretudo mensurável, é preferido pelo método científico”. Thiollent (1997:14) fala-nos do conceito pesquisa-ação, considerado por diversos autores como estando presente na análise quantitativa, como o processo no qual os intervenientes e os pesquisadores se relacionam e envolvem, cooperando na procura da elucidação da realidade em que estão inseridos. Deste modo, gera-se uma dimensão bastante activa no método, pela identificação de problemas colectivos e pela procura de soluções.

A pesquisa-ação, no fundo, torna-se na possibilidade do pesquisador procurar informação no campo, no local, informação essa que dificilmente encontraria em documentos ou postulados.

Mitchell (1987:81-82) apresenta uma visão mais distanciada desta ideia de que a análise quantitativa é extremamente viável podendo ser utilizada de modo exclusivo pelos pesquisadores, assim o autor afirma: “(...) não se pode reduzir o trabalho de campo e as técnicas de análise a meras manipulações matemáticas. (...) Os métodos quantitativos são, essencialmente, instrumentos auxiliares para a descrição. Ajudam a focalizar com maior detalhe as regularidades que se apresentam nos dados colectados pelo pesquisador. As médias, taxas e percentagens são formas de resumir as características e as relações que se encontram nos dados.”

A pesquisa qualitativa revela-se como seguidora de um conjunto de procedimentos, onde inicialmente existe um determinado problema ou fenómeno, cujos dados serão representados estatisticamente, quantificados e estruturados pelo observador que mantém uma distância dos

mesmos objectiva, dados esses que serão confirmados e experimentados por meio de estudos confirmatórios. Segue-se a estatística, inferências a partir das amostras e testes de hipóteses.

A análise qualitativa obedece, como já percebemos, ao uso de um conjunto de técnicas e recursos, dentro das técnicas de análise é de destacar a análise de conteúdo e a análise de discurso; a primeira, de acordo com Bardin (1977:42) “compreende um conjunto de técnicas de análise de comunicação e procura obter, através de procedimentos sistemáticos e objectivos, a descrição do conteúdo das mensagens contidas na comunicação”.

As principais fontes da análise de conteúdo são os jornais, as revistas e os documentos institucionais; ela trabalha com mensagens, faz uma análise categorial temática, manipula as mensagens para evidenciar os indicadores que possam permitir inferir sobre outra realidade que não aquela contida na mensagem.

De um modo geral, a análise de conteúdo procura informação para lá daquela que é, à partida, visível na mensagem, ou seja, o que está oculto e de que modo pode ou não ser partilhado. É, de acordo com Bardin (1977:31), marcada por uma enorme diversidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, que é o campo das mensagens. Já a análise de discurso pretende analisar a forma como a mensagem é transmitida e explorar o seu sentido; aqui, quem enviou a mensagem, quem a recebeu, o contexto dessa mensagem, são objecto de análise.

Em suma, a análise quantitativa recorre a um conjunto de métodos para a recolha de dados, nomeadamente: a observação, a observação participante, a entrevista individual ou entrevista semi-estruturada, grupo focal e análise documental.

De acordo com Bradley (1993:431-449), as grandes massas de dados são divididas em unidades menores e estas, por sua vez, são reagrupadas em categorias de modo a estabelecer padrões, temas e conceitos.

Relativamente à análise de dados, Miles & Huberman (1984:120) afirmam que esta segue três etapas contínuas: a) redução de dados - consiste na selecção, simplificação, abstracção e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo; b) apresentação dos dados - organização dos dados de modo a que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir dos dados (textos narrativos, matrizes, gráficos, esquemas, etc.); c) delineamento e verificação da conclusão - identificação de padrões, possíveis

explicações, configurações e fluxos causa-efeito, seguida de verificação, retornando às aplicações de campo.

Podemos concluir que a análise quantitativa deve ser encarada como um ponto de partida, sendo encarada como uma aproximação ao fenómeno de campo, não se podendo cair no erro de que por usar a estatística e mensuração é um processo infalível ou que expressa uma verdade absoluta.

Efectivamente, este tipo de análise é bastante útil para avaliar resultados que possam ser expressos em números, taxas ou proporções; com a análise quantitativa o pesquisador tem a vantagem de observar directamente os dados e conseguir recolher informação que possa ser generalizada para outros contextos.

A investigação quantitativa caracteriza-se pela apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis e quantificáveis ou mensuráveis. Este tipo de investigação mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de dados quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população, por exemplo, a partir do inquérito como técnica de pesquisa. Os dados recolhidos empiricamente, numa fase posterior são sujeitos a análise estatística permitindo fazer generalizações.

A investigação qualitativa, ao inverso da investigação quantitativa, trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões, com os actores em contexto de ação. Este tipo de investigação é tendencialmente indutivo e descritivo, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados em situações intersubjectivas.

A metodologia qualitativa, apesar de menos estruturada, proporciona, um relacionamento mais próximo, mais profundo entre o investigador e os entrevistados. O investigador é, portanto, mais sensível ao contexto. Isto significa que, ao contrário dos métodos quantitativos, os investigadores trabalham com a subjectividade, com as possibilidades quase infinitas de exploração inerentes à entrevista e à observação participante ou não participante.

Este tipo de investigação contempla uma visão holística, na medida em que as situações e os indivíduos são vistos como um todo e estudados numa base histórica, contextual e direta.

Os métodos qualitativos privilegiam a compreensão e a interpretação dos fenómenos sociais através do estudo de caso e análise de conteúdo tal como acontece com o nosso estudo.

Ao invés de uma abordagem de cariz positivista apoiada na quantificação, na verificação experimental e na análise estatística, a metodologia qualitativa privilegia a interpretação, a compreensão da ação social.

4.3. Sobre a natureza quanti-qualitativa da investigação sob a forma de estudo de caso

A investigação adoptará a forma de um estudo de caso. De acordo com Yin (1994: 13) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Por outro lado, Ponte (2006:2) considera que “É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”

Nesta investigação em particular o caso refere-se às relações de poder no interior da UNTL e os processos de tomada de decisão nesta universidade. Por isso, ela será analisada como um todo, no contexto específico do país.

Para Scott (1965: 81), referindo-se à frequência com que se usam estudos de caso,

“Os estudos de caso podem ter graus de dificuldade variável; tanto principiantes como investigadores experientes os efectuam, apresentando como característica o serem mais fáceis de realizar do que os estudos realizados em múltiplos locais simultaneamente ou com múltiplos sujeitos”.

Ao optarmos por um estudo de caso sobre a problemática da gestão universitária da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, podemos considerar três tipos de estudo de caso:

1. Um estudo de âmbito mais geral, do tipo levantamento, tentando obter informações através de uma amostra seleccionada e representativa da população, visando resultados que podem ser generalizáveis ao conjunto da população. Este estudo implica a utilização de métodos de investigação de tipo quantitativo. O objectivo seria reunir factos, estudar as relações de poder (os órgãos de administração no interior da UNTL: reitor, decanos e chefes de departamento) utilizando técnicas estatísticas com vista a obter conclusões quantificáveis e generalizáveis. Aqui, os factos sociais seriam assumidos como pré-existentes, exteriores ao investigador.

2. Um estudo de caso de tipo histórico ou organizacional (Adelman *et al.*, 1984:94) concentrando o trabalho na estrutura da organização universitária, na sua evolução e desenvolvimento organizacional.

3. Um estudo de caso de tipo observacional, centrando o estudo num grupo particular⁴³ (reitoria, faculdade e departamento) e elegendo a observação participante como uma das técnicas principais para a obtenção de dados.

O segundo e terceiro tipos enquadram-se mais no estudo de tipo qualitativo. Nesta perspectiva, o objectivo do investigador “is not to obtain a set of facts, but to gain insight into a perspective (Johnson, 1984:21). Segundo Bell (1997:22), citando Adelman *et al.* (1997), “o estudo de caso tem sido definido como sendo um ‘termo global’ para a família de métodos de investigação que têm em comum o facto de se concentrarem deliberadamente sobre o estudo de um determinado caso”. O estudo de caso é, para aquela autora, “especialmente indicado para investigadores isolados⁴⁴ dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em pouco tempo” (1997:22).

Identificado um “caso” a estudar, que pode ser uma unidade individual, uma turma ou um conjunto de turmas, uma escola, uma comunidade ou outra organização⁴⁵, o investigador observa, questiona, estuda, identifica, selecciona e regista as suas características, com o propósito de, posteriormente, segundo Cohen & Manion (1990:164), “probar profundamente y analizar intensamente el fenómeno diverso que constituye el ciclo vital, con visión para establecer generalizaciones acerca de la más amplia población a la que pertenece la unidad”.

A grande vantagem do estudo de caso consiste pois, “no facto de permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e identificar, ou tentar, os diversos processos interactivos em curso” (Bell, 1997:23). Para Bogdan & Biklen (1994: 89), a abordagem segundo um estudo de caso pode ser representada como “um funil”:

“O início de estudo é representado pela extremidade mais larga do funil: os investigadores procuram locais ou pessoas que possa ser objecto do estudo ou fonte de dados e, ao encontrarem aquilo que

⁴³ When we talk about a group in a organization as the foci of study, we are using the word sociologically to refer to a collection of people who interact, who identify with each other, and who share expectations about each others behavior”. Cf. Robert C. Bogdan, Sari K. Biklen, *Qualitative Research for Education. An introduction to theory and Method*, Boston, Allyn and Bacon, 1982, p. 60.

⁴⁴ Segundo Bogdan & Biklen (1994: 89), “Não é por acaso que a maioria dos investigadores escolhe, para seu primeiro projecto um *estudo de caso*”.

⁴⁵ Sobre a dimensão do “caso” a estudar, os mesmos autores aconselham: “para o seu primeiro estudo tente escolher um ambiente ou grupo que seja suficientemente pequeno para que não se deixe submergir pela tarefa” (*id.*, *ibid.*, p. 92).

pensam interessar-lhes, organizam então uma malha larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes de dados para os seus objectivos. [...] Começam pela recolha de dados, revendo-os e explorando-os, e vão tomando decisões acerca de objectivo do trabalho. Organizam e distribuem o seu tempo, escolhem as pessoas que irão entrevistar e quais os aspectos a aprofundar. [...] À medida que vão conhecendo melhor o tema em estudo, os planos são modificados e as estratégias seleccionadas. [...] A área de trabalho é delimitada. A recolha de dados e as actividades de pesquisa são canalizadas para terrenos, sujeitos, materiais, assuntos e temas. De uma fase de exploração mais alargada passam para uma área mais restrita de análise dos dados coligidos” (*id., ibid.*).

Para estes autores, existem muitos tipos diferentes de estudos qualitativos, implicando para cada um deles “métodos específicos para avaliar a possibilidade da sua realização, bem como os procedimentos a adoptar”, dando especial realce aos seguintes tipos de estudos de caso: “estudos de caso de organizações numa perspectiva histórica [...]; estudos de caso de observação [...] e histórias de vida ” (pp. 90-97).

Para Pardal & Correia (1996:24), os estudos de caso podem ser divididos em três grupos:

“Exploração: visam através de mecanismos diversos, abrir caminhos a futuros estudos; Descritivo: correspondem essencialmente a monografias, não assumindo qualquer pretensão de generalização. Práticos: comumente utilitários, visam fazer o diagnóstico de uma organização ou avaliá-la, tendo motivações mais diversas”.

Por tudo isto, conscientes das vantagens e fraquezas do estudo de caso⁴⁶ e considerando que não temos a pretensão de efectuar generalizações, embora empenhados em empreender um estudo mais aprofundado possível sobre a gestão universitária; “a hierarquia, o poder e a tomada de decisão” que nos propusemos analisar, optamos por um estudo de caso de tipo descritivo, investindo “principalmente nos processos mais do que nos resultados, no contexto mais do que em qualquer variável isolada, na descoberta mais do que na confirmação, na interpretação mais do que testar hipóteses” (Estêvão,1998:349).

O método utilizado não pretende estabelecer relações causais mas apreender, segundo as perspectivas dos próprios actores, o carácter da gestão universitária praticada na UNTL. Assim, estabeleceu-se um diálogo com os entrevistados tentando perceber como analisam e observam os diversos acontecimentos e modelos de gestão em vigor no dia-a-dia da universidade.

⁴⁶ Firmino da Costa (2003, p.129), ao caracterizar o “método da pesquisa no terreno”, afirma que, para além desta designação, “outras expressões são usadas para designar este estilo de pesquisa: ‘ trabalho de campo’, ‘ estudo de caso’, ‘ estudo de comunidade’, ‘ análise intensiva’, ‘ método qualitativo’, ‘ etnografia’ ‘ observação participante’ [...]. O autor explica que “o método de pesquisa de terreno supõe, genericamente, *presença prolongada* do investigador nos contextos sociais em estudo e *contacto directo* com as pessoas e as situações.

4.4. Sobre os métodos de recolha de dados

Considerando a nossa opção pela metodologia mista (qualitativa e quantitativa), consubstanciada num estudo de caso como estratégia de investigação e o quadro conceptual que entendemos usar, socorremo-nos das palavras de Lessard-Hébert *et al.* (1994:169) para justificar os métodos de recolha de dados a partir das várias fontes de informação a que recorreremos:

“O estudo de casos caracteriza-se [...] pelo facto de que reúne informações 'tão numerosas quanto possível com vista a abranger a totalidade de situação. É a razão pela qual ele se socorre de técnicas variadas de recolha de informação (observações, entrevistas, documentos)”.

Com efeito, tendo presente o que atrás ficou exposto, socorremo-nos da utilização de uma variedade de métodos de recolha de dados⁴⁷, de natureza qualitativa, tendo elaborado um modelo de ficha de registo de informação que nos pareceu mais adequado, com o objectivo de recolher os dados necessários, alertados, no entanto, para as suas limitações e para a sua complementaridade, no sentido de conseguirmos obter o máximo de informação possível, ou seja, obtê-la através do uso de vários métodos em simultâneo.

Os métodos que utilizámos e sobre os quais nos debruçaremos individualmente, são os seguintes: observação directa não participante, entrevista semi-estruturada, análise de documentos e conversas informais. Durante o processo de recolha de dados usámos um “diário de campo” onde registámos as nossas “notas de campo”⁴⁸ que foram transcritas para uma ficha de registo.

4.4.1. Análise documental e *corpus* de análise

A análise documental consiste num trabalho de investigação baseado em documentos. É um método de pesquisa que usa informação disponível em vários tipos de fontes a partir das quais se obtém um conhecimento do objecto a estudar. De acordo com Albarello (1997:30) “A

⁴⁷ Tendo presente as orientações de A. Firmino da Costa (2003:143) sobre as quatro fases de pesquisa: “(a) planificação da pesquisa, (b) recolha da informação, (c) registo da informação (d) análise de informação”.

⁴⁸ Segundo Bogdan & Biklen (1994:150), as “notas de campo”, são “o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiência e pensa no decurso da recolha, reflectindo sobre os dados de estudo qualitativo”. Estes autores aconselham ainda que as “notas de campo” sejam “detalhadas, precisas e extensivas” visando assim um “resultado bem sucedido” nas várias formas de investigação qualitativa (*id, ibid.*). Lessard-Hébert (1996:103) designa estes registos por “notas de terreno”, sendo efectuados num suporte que a autora designou por “diário de bordo”.

pesquisa documental apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados visando o acesso às fontes pertinentes, escritas ou não”.

Um documento é uma “impressão deixada por um ser humano num objecto físico” (Travers, 1964, *ap.* Bell, 1997:91), ou ainda “Qualquer narrativa feita na primeira pessoa, que descreva as acções, as experiências e crenças do indivíduo [...] sendo revelador da visão que a pessoa tem das suas experiências” (Bogdan & Biklen, 1994:177). Por isso, consultámos vários documentos já existentes referentes aos aspectos que nos interessava estudar. Nesta investigação, recorreremos aos documentos disponíveis nos arquivos, tal como legislação, actas das reuniões dos órgãos, discursos oficiais e outros relevantes que contenham informação útil sobre o nosso objecto de estudo, o que constituiu o nosso *corpus* de análise.

4.4.2. Inquérito por questionário

De acordo com Alain Birou (Dicionário de Ciências Sociais, 1976:208) “Em ciências sociais, o inquérito é uma pesquisa sistemática e o mais rigorosa possível de dados sociais significativos, a partir de hipóteses já formuladas, de modo a poder fornecer uma explicação. O inquérito, como método, define o melhor caminho a seguir para alcançar o objectivo científico que se pretende”.

O inquérito por questionário é uma técnica de observação não-participante baseada em perguntas ou questões escritas que abordam uma variedade de assuntos (inquiridos), que podem envolver opiniões, representações, crenças dos actores sociais ou informações factuais sobre si próprios ou do seu ambiente.

O inquérito aos líderes e docentes de Universidade Nacional de Timor Lorosa'e teve como objectivo recolher e analisar as suas opiniões sobre gestão e estrutura organizacional, formas de autoridade e poder de decisão na universidade e ao nível de faculdade e identificar percepções e atitudes que expressam as suas reflexões sobre as políticas e as práticas de gestão na universidade.

A análise e interpretação dos pontos de vista contribuíram para caracterizar as práticas de gestão profissional e, de acordo com Silva (2004:303), descobrir as percepções de gestores e docentes considerando que é possível explicar a natureza das práticas (burocrática, democrática, ambígua, simbólica, política). Além disso, visa analisar e compreender o nível de percepção da

auto-imagem dos líderes e docentes e suas representações sobre a gestão académica no contexto dos padrões e valores socioculturais que modelam as relações sociais dentro Universidade Nacional de Timor Lorosa'e.

O inquérito é anónimo e semi-padronizado e a sua aplicação foi por auto-administração (Ver Apêndice A).

4.4.2.1. Características particulares da amostra de dados

Os dados coletados e a análise apresentada a seguir são baseadas nos resultados de uma pesquisa realizada entre Novembro de 2010 a Fevereiro de 2011, onde se distribuiu um inquérito escrito aos docentes das sete faculdades em UNTL. Foram recolhidos 133 inquéritos, 22 entrevistas e cinco conversas informais.

Os docentes, disponibilizaram-se a colaborar nesta investigação cujo "caso" se relaciona com a natureza das políticas, dos procedimentos e das práticas de administração e gestão universitária, a natureza das decisões, as relações e distribuição de poder e autoridade, bem como as articulações entre as estruturas hierárquicas, a autonomia e democraticidade e os modelos e estruturas organizacionais da própria universidade, e que ocorrem na UNTL.

Os dados recolhidos bem como a análise a seguir apresentada baseiam-se nos inquéritos realizados durante esta investigação, pretendendo-se perceber qual a distribuição dos docentes por género dentro de faculdade, por categoria profissional, por faixa etária, por antiguidade de afectação à UNTL e, ainda, a distribuição por grau académico dos docentes.

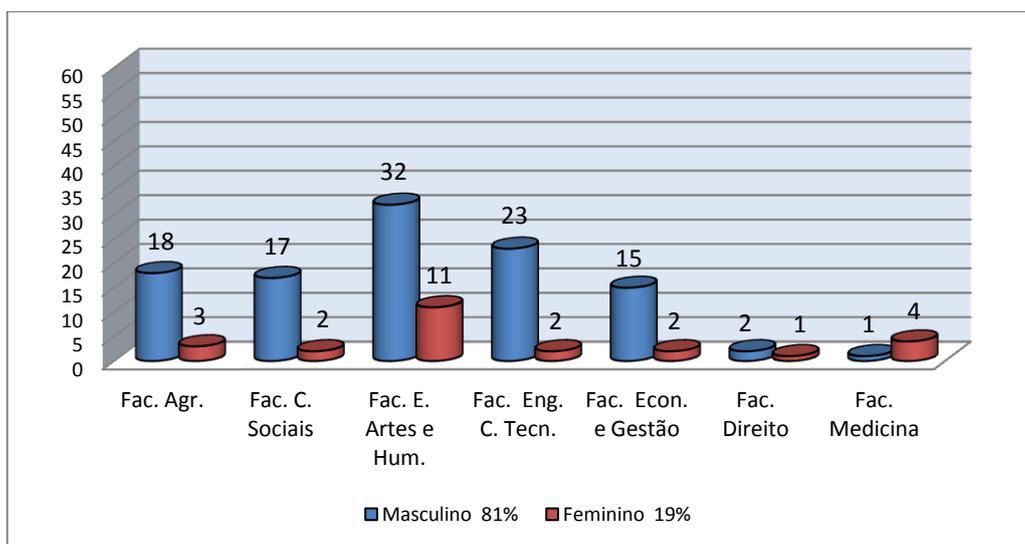
Os 133 indivíduos integrantes da amostra distribuíam-se, no momento da análise, pelas faculdades conforme mostra o gráfico 1, do qual é salientada a ideia que existirá um desfasamento entre o número de recursos humanos ou representantes de faculdade para faculdade; existem faculdades com números muito baixos, como é o caso das Faculdades de Direito e de Medicina em comparação com a Faculdade de Agricultura, Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia, Faculdade de Educação, Artes e Humanidades, Faculdade de Economia e Gestão e Faculdade de Ciências Sociais.

Ainda analisando este gráfico, é possível concluir que existe uma minoria do género feminino, apenas 19% de mulheres, num total de 25 pessoas, e 81% que representa o género masculino num total de 108 pessoas.

Analisando cada faculdade em concreto, pela ordem com que estão expostas no gráfico, verifica-se o seguinte:

- Faculdade de Agricultura, num total de 21 docentes: são 18 do sexo masculino e 3 do sexo feminino; assim, temos uma percentagem de homens bastante grande, constituindo cerca de 86% para apenas 14% de mulheres.
- Faculdade de Ciências Sociais, num total de 19 docentes: são 17 do sexo masculino e 2 apenas elemento do sexo feminino, o que dá uma percentagem de 89% de homens e apenas 11% de mulheres.
- Faculdade de Educação, Artes e Humanidades, num total de 43 docentes: 32 são do sexo masculino e apenas 11 do sexo feminino, o que dá uma percentagem de 74% de homens e apenas 26% de mulheres.
- Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia, num total de 25 docentes, 23 são do sexo masculino e apenas 2 do sexo feminino, o que dá uma percentagem de 92% de homens e apenas 8% de mulheres.
- Faculdade de Economia e Gestão: 17 docentes, 15 são do sexo masculino e apenas 2 do sexo feminino, o que dá uma percentagem de 88% de homens e 12% de mulheres.
- Faculdade de Direito, 3 docentes: 2 são do sexo masculino e só 1 elemento do sexo feminino, o que dá uma percentagem de 67% de homens e 33% de mulheres.
- Faculdade de Medicina, 5 docentes: 4 são do sexo feminino e só 1 elemento do sexo masculino, o que dá uma percentagem de 80% de mulheres e 20% de homens.

Gráfico 1 - Distribuição dos sujeitos da amostra por faculdade e género



Dos sujeitos analisados, a grande maioria está no escalão etário entre os 36 a 45 anos, registando-se ainda um elevado número de indivíduos pertencentes ao escalão imediatamente antecedente (26 a 35 anos) e do seu precedente (46 a 55 anos). Efectivamente, a faixa etária abaixo dos 25 anos é aquela que não tem qualquer representatividade, superada pelo baixo número da faixa etária acima dos 55 anos.

As ilações que podem ser tiradas são as de que o corpo docente é formado por indivíduos adultos jovens, que representam a nova geração dos quadros mas que não são extremamente jovens e inexperientes; esta situação sugere-nos que a UNTL está entregue a um quadro profissional ainda muito dinâmico, numa faixa etária ainda muito activa e com motivação para se progredirem na carreira.

Analisando-se em particular cada faculdade segundo a faixa etária dos seus docentes, concluímos:

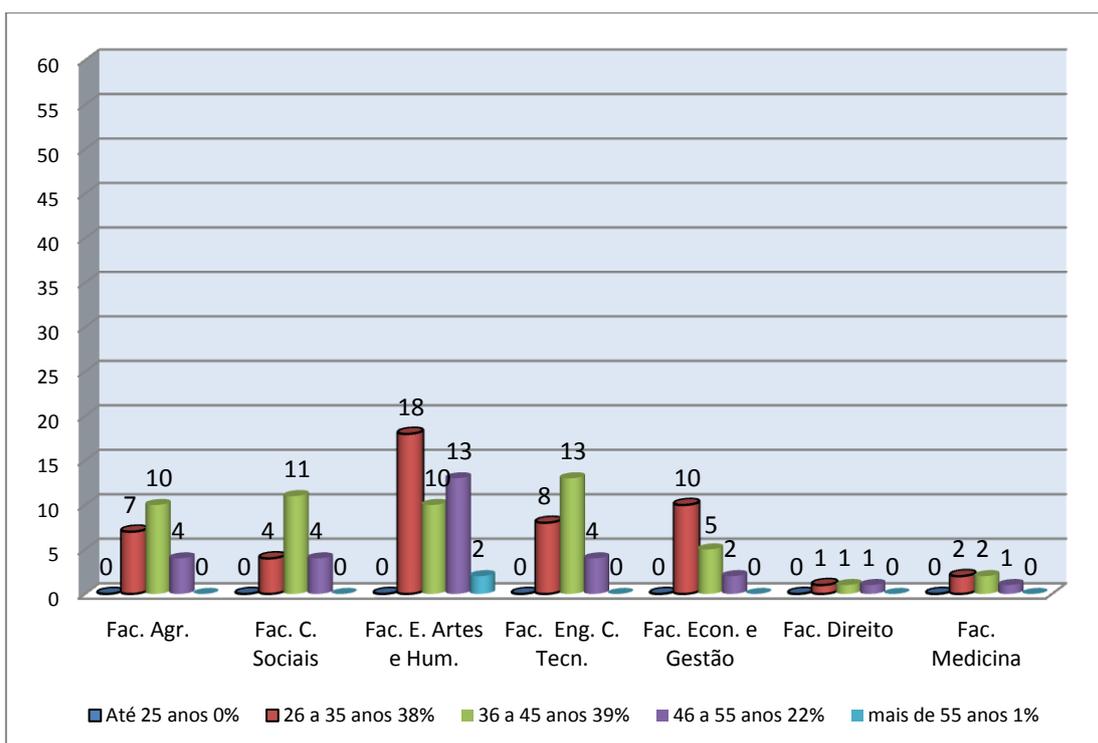
- Faculdade de Agricultura: de um total de 21 docentes: 7 docentes estão no escalão dos 26 aos 35 anos o que corresponde a cerca de 33%, 10 docentes pertencem ao escalão dos 36 aos 45 anos de idade o que corresponde a 48% e por fim 4 docentes pertencem ao escalão dos 46 aos 55 anos o que corresponde a 19%.
- Faculdade de Ciências Sociais: 19 docentes, em que 4 docentes pertencem ao escalão dos 26 a 35 anos o que dá uma percentagem de 21%, 11 docentes pertencem ao escalão dos 36 aos 45 anos que corresponde a 58%, e outros 4 docentes pertencem ao escalão dos 46 a 55 anos dando uma percentagem de 21%.
- Faculdade de Educação, Artes e Humanidades: num total de 43 docentes: 18 docentes estão no escalão dos 26 aos 35 anos correspondendo a 42%, 10 docentes estão no escalão dos 36 aos 45 anos que corresponde a uma percentagem de 23%, 13 docentes estão no escalão dos 46 aos 55 anos o que corresponde a uma percentagem de 30%, e por fim 2 docentes estão no escalão acima dos 55 anos o que corresponde a uma percentagem de 5%.
- Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia com um total de 25 docentes, em que 8 docentes pertencem ao escalão dos 26 a 35 anos o que corresponde a 32%, 13 docentes pertencem ao escalão dos 36 aos 45 anos o que corresponde a 52%, 4 docentes pertencem ao escalão dos 46 aos 55 anos de idade o que corresponde a 16%.
- Faculdade de Economia e Gestão: num total de 17 docentes, 10 pertencem ao escalão dos 26 aos 35 anos de idade o que corresponde a uma percentagem de 59%, 5 docentes pertencem ao

escalão de 36 a 45 anos de idade o que corresponde a uma percentagem de 29%, e 2 docentes pertencem ao escalão dos 46 aos 55 anos de idade o que corresponde a uma percentagem de 12%.

- Faculdade de Direito: num total de 3 docentes, 1 docente pertence ao escalão dos 26 aos 35 anos de idade o que corresponde a uma percentagem de 33%, 1 docente pertence ao escalão dos 36 a 45 anos de idade o que corresponde a uma percentagem de 33% e igualmente 1 docente pertence ao escalão dos 46 aos 55 anos de idade o que corresponde a 33%.

- Faculdade de Medicina: num total de 5 docentes, 2 docentes pertencem ao escalão dos 26 aos 35 anos de idade o que corresponde a uma percentagem de 40%, 2 docentes pertencem ao escalão dos 36 aos 45 anos de idade o que corresponde a uma percentagem de 40%, e 1 docentes pertencem ao escalão dos 46 aos 55 anos de idade o que corresponde a uma percentagem de 20%.

Gráfico 2 - Distribuição dos sujeitos da amostra por faculdade e idade



Quanto ao grau académico, cujos valores constam no Gráfico 3, regista-se na amostra uma percentagem 5% de bachareles, 34% de licenciados, 60% de mestrados, e 1% de doutorados. Estes dados revelam precisamente o salto qualitativo que tem vindo a acontecer dentro da UNTL e a aposta desta nova Reitoria na formação contínua dos seus profissionais,

nomeadamente através do envio de docentes para universidades estrangeiras como Portugal, Austrália e Brasil para realizarem mestrados ou doutoramentos.

Podemos afirmar que a política adoptada pela UNTL de valorização profissional foi eficaz para despertar a consciência e o interesse de cada indivíduo e os aliciar a apostarem na formação e na pesquisa científica.

O passo seguinte, provavelmente, será a aposta num maior número de doutorados, uma vez que a universidade deve ter profissionais devidamente habilitados, informados e que se actualizem constantemente na busca de mais saber para, assim, leccionarem e gerirem melhor.

Analisando cada faculdade em concreto, quanto ao grau académico, pela ordem com que estão expostos no gráfico, verifica-se:

- Faculdade de Agricultura: num total de 21 docentes, 5 têm o grau de Licenciatura e 16 têm o grau de Mestrado, o que corresponde a 24% de licenciados e 76% de mestres.

- Faculdade de Ciências Sociais: num total de 19 docentes, 10 têm o grau de Licenciatura, e 9 de Mestrado, o que corresponde a 53% de licenciados e 47% de mestres.

- Faculdade de Educação, Artes e Humanidades: num total de 43 docentes, 16 docentes têm o grau de Licenciatura, 25 docentes têm o grau de Mestrado, e 2 doutorado, o que corresponde a 37% de licenciados e 58% de mestrados e 5% de doutorados.

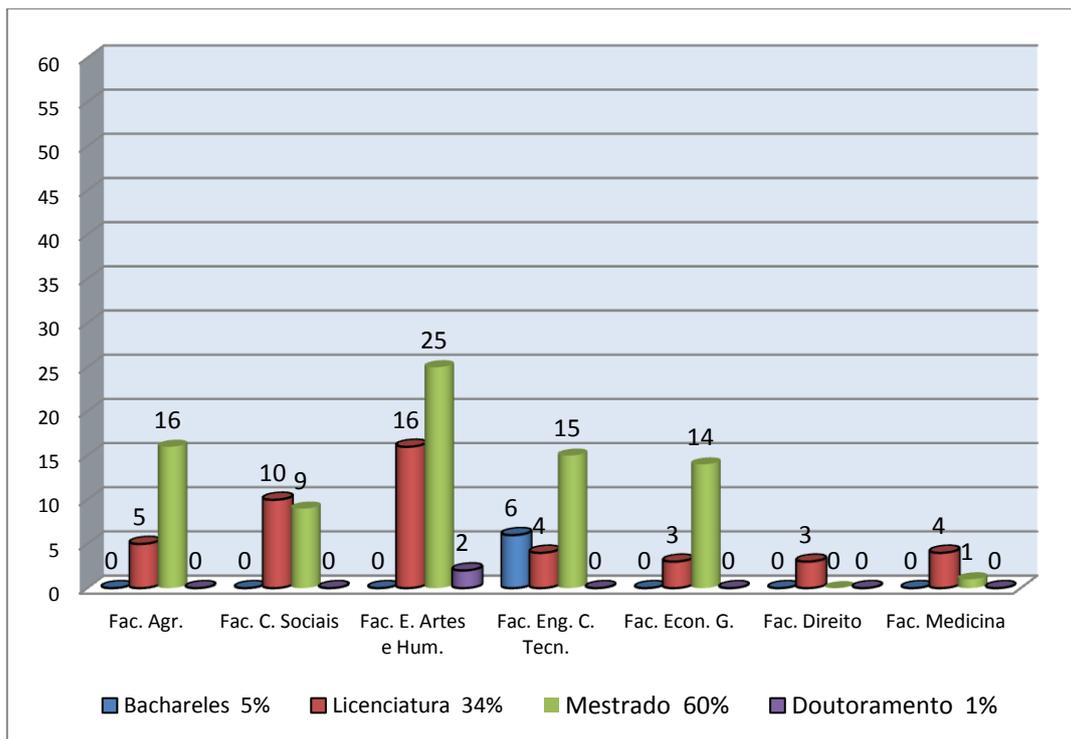
- Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia: num total de 25 docentes, 6 docentes têm apenas Bachareles, 4 a Licenciatura e 15 o Mestrado, em percentagem corresponde a 24% de diplomados (bachareles), 16% de licenciados e mestres 60%.

- Faculdade de Economia e Gestão: num total de 17 docentes: 3 têm o grau de Licenciatura e 14 têm o grau de Mestrado, o que, em termos de percentagem, corresponde a 18% de licenciados e mestrados 82%.

- Faculdade de Direito: num total de 3 docentes: 3 docentes têm o Licenciatura, o que corresponde a 100%.

Faculdade de Medicina, num total de 5 docentes: 4 docentes têm a Licenciatura e 1 docente tem o Mestrado, o que corresponde a 80% de licenciados e 20% de mestres.

Gráfico 3 - Distribuição dos sujeitos da amostra por faculdade e grau acadêmico



O gráfico 4 revela a distribuição dos docentes segundo a antiguidade na carreira. Assim, constatamos que 32 indivíduos de um total de 133 (24%) têm até 5 anos de serviço, e 86 indivíduos (65%) têm uma carreira de tempo entre 6 a 10 anos de serviço e 14 indivíduos (10%) entre 11 a 15 anos de serviço e apenas 1 indivíduo (1%) tem uma carreira de tempo superior (ou seja, que esteja compreendida entre os 16 e os 20 anos).

- Faculdade de Agricultura: num total de 21 docentes, 6 estão ligados à universidade até cerca de 5 anos o que corresponde a 28%, 14 docente está ligado à universidade num período entre os 6 e os 10 anos o que corresponde a 67%, e 1 docentes estarão entre os 11 e os 15 anos o que corresponde a 5%.

- Faculdade de Ciências Sociais: num total de 19 docentes, 5 estão ligados à universidade desde 1 a 5 anos o que corresponde a 26%, 13 docentes estão ligados à universidade num período de 6 a 10 anos o que corresponde a 69%, e apenas 1 docentes está ligado à universidade de 11 a 15 anos o que corresponde a 5%.

- Faculdade de Educação, Artes e Humanidades: num total de 43 docentes, 10 docentes estão ligados à universidade desde 1 a 5 anos o que corresponde a 23%, 26 docentes estão ligados à universidade num período de 6 a 12 anos o que corresponde 61%, 6 docentes estão ligados a

universidade de 11 a 15 anos o que corresponde a 14%, e por fim 1 docente está já na universidade de 16 a 20 anos o que corresponde a 2%.

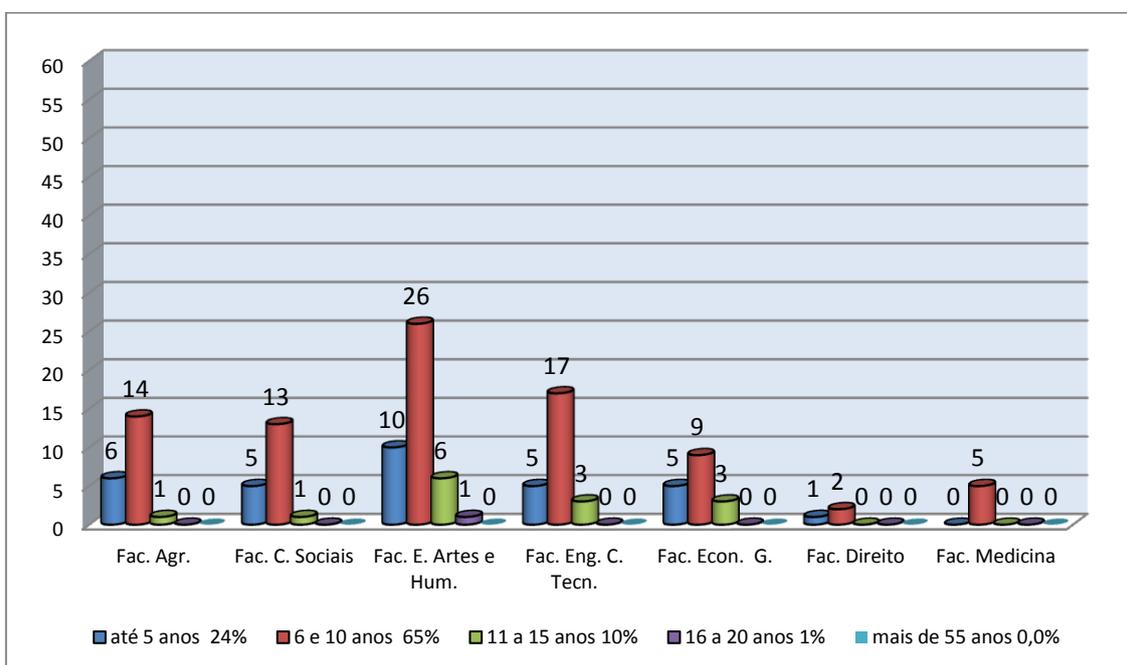
- Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia: num total de 25 docentes, 5 docente está ligado á universidade desde 1 a 5 anos o que corresponde a 20%, 17 docentes estão ligados à universidade num período de 6 a 10 anos o que corresponde a 68%, 3 docentes estão ligados à universidade de 11 a 15 anos o que corresponde a 12%.

- Faculdade de Economia e Gestão: num total de 17 docentes, 5 docentes estão ligados à universidade desde 1 a 5 anos o que correspondem a 29%, 9 docentes estão ligados à universidade num período de 6 a 10 anos o que corresponde a 53%. 3 docentes estão ligados à universidade de 11 a 15 anos o que corresponde a 18%.

- Faculdade de Direito: num total de 3 docentes, 1 docentes está ligado à universidade desde 1 a 5 anos o que corresponde a 33%, 2 docentes estão ligados à universidade num período de 6 a 10 anos o que correspondem a 67%.

- Faculdade de Medicina: num total de 5 docentes, estes 5 estão ligados à universidade num período de 6 a 10 anos o que correspondem a 100%.

Gráfico 4 – Distribuição dos sujeitos da amostra por faculdade e antiguidade dos docentes

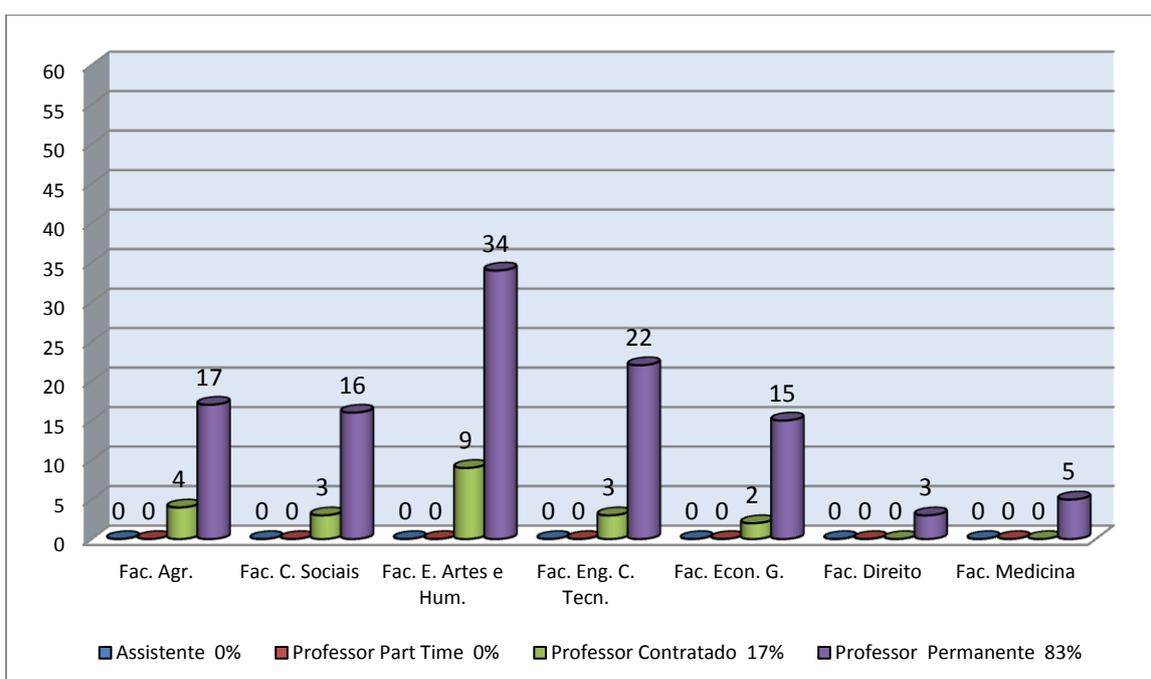


O gráfico 5 revela que ao nível da distribuição por categorias, há uma predominância da categoria de Professor Permanente (84%), sendo que as percentagens de Professor Contratado são bem menores (16%).

Estes valores revelam ter havido uma progressão da carreira, estando a UNTL a preparar um quadro sólido de profissionais dedicados a tempo inteiro à universidade e que dela fazem parte; não há qualquer registo de professores na categoria de Assistente e de Professor a *part time* neste gráfico porque eles não querem participar para fornecer informações sobre a Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, devido ao seu estatuto de professor a tempo parcial e porque não têm conhecimento sobre a administração e gestão da universidade.

- Faculdade de Agricultura: num total de 21 docentes, 4 docentes são contratados o que corresponde a 19%, 17 docentes são permanentes o que corresponde a 81%; Faculdade de Ciências Sociais: num total de 19 docentes, 3 docente é contratado o que corresponde a 16%, 16 docentes são permanentes o que corresponde a 84%; Faculdade de Educação, Artes e Humanidades: num total de 43 docentes, 9 estão em contrato o que corresponde a 21%, 34 docentes são permanentes o que corresponde a 79%; Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia: num total de 25 docentes, 3 docentes está em contrato o que corresponde a 12%, 22 docentes estão em regime permanente o que corresponde 88%; Faculdade de Economia e Gestão: num total de 17 docentes, 2 docentes estão em contrato o que corresponde a 12%, 15 docentes estão em regime permanente o que corresponde 88%; Faculdade de Direito: num total de 3 docentes, 3 estão em regime permanente o que corresponde a 100%; Faculdade de Medicina: num total de 5 docentes, 5 estão em regime permanente o que corresponde a 100%.

Gráfico 5 - Distribuição dos sujeitos da amostra por faculdade e categoria



4. 4. 2. 2. A escala de tipo Likert

Este tipo de escala é um instrumento de medida que permite aferir as opiniões e atitudes dos inquiridos a respeito dos assuntos sobre os quais são questionados. Segundo Silva (2004:306)

“Uma escala de cinco níveis, em que cada um desses níveis é considerado de igual amplitude. É designada como sendo semelhante a uma escala de intervalo, que se usa para registar o grau de concordância ou de discordância com determinada afirmação sobre uma atitude, uma crença, ou um juízo de valor”.

É deste modo que Tuckman (2000:279-280) define a escala de Likert, bastante usada em questionários, essencial num processo de inquérito por questionário, no qual nem sempre as variáveis são directamente observáveis. Esta escala, contém cinco níveis de igual amplitude que incluem os indicadores “totalmente de acordo”, “neutro”, “totalmente em desacordo” entre outros, e que permitirão que os sujeitos se posicionem manifestando o seu grau de concordância ou discordância.

Na perspectiva de Likert, a resposta verbal de um indivíduo a um dado estímulo dará resposta não só sobre a pergunta colocada, mas revelará uma tendência de pensamento e de reacção. Este tipo de escala mede a resposta positiva ou negativa a uma dada afirmação, sendo, portanto bipolar, conforme as suas experiências. Silva (2004) refere que é possível através desta escala, conhecer as atitudes dos sujeitos desde que se construa um instrumento apropriado em que haja lugar a indicadores das dimensões do fenómeno a estudar.

A escala de Likert é desenvolvida com base na concordância ou discordância de um dado fenómeno em análise, manifestadas pelos inquiridos. Posteriormente a cada uma das respostas são atribuídos números e sinais, de modo a conseguir medir e quantificar a força das reacções; assim, as manifestações ou respostas de concordância recebem um valor numa escala positivo; geralmente é usada uma escala de cinco pontos, porém não é condição única.

Efectivamente, a escala de Likert é uma escala bastante referenciada para a recolha de informações a quantificar e, como afirma DeVellis (1991:8-13, citado in Lima 2004:306) as escalas constituem instrumentos de medida que visam obter níveis de graus de variáveis que, à partida, não são observáveis ou reconhecíveis directamente. Aqui, a expressão dos enquiridos, a

sua verbalização serão cruciais para medir os fenómenos. Essa expressão é designada como variável latente, ou seja, variável que não pode ser medida directamente.

A escala do tipo Likert é geralmente estabelecida num patamar de cinco intervalos, que contemplam os graus “totalmente de acordo”, “parcialmente de acordo”, “parcialmente em desacordo” e totalmente em desacordo “neutral” entre outros, de modo a posicionar o grau de concordância ou discordância dos inquiridos. Porém, não se pense que a definição de escalas válidas é algo fácil ou empírico, pelo contrário, exige o seguimento de uma série de etapas para que o processo seja válido. Segundo Mattar (2005:236), as afirmações dos entrevistados devem ser classificadas em desfavoráveis e favoráveis e, por sua vez, para cada uma das afirmações devem ser atribuídos graus de favorabilidade e desfavorabilidade.

Reportando-nos ao trabalho desenvolvido, os dados colectados resultaram de uma análise desenvolvida na UNTL. Assim foram definidas 6 dimensões, consideradas essenciais para conhecer a opinião e atitude dos docentes da universidade em questão; essas dimensões que incluem proposições são: **tomada de decisão, relações de poder, estruturas hierárquicas, poder e autoridade, autonomia e democraticidade, estrutura e modelo organizacional.**

Posteriormente a cada uma delas foi associada uma proposição-estímulo de modo a que os inquiridos manifestassem as suas atitudes e opiniões. No total foram construídos cerca de 43 indicadores, nomeadamente:

- tomada de decisão: 9 itens
- relações de poder: 7 itens
- estruturas hierárquicas: 7 itens
- poder e autoridade: 6 itens
- autonomia e democraticidade: 6 itens
- estrutura e modelo organizacional: 8 itens (Ver Apêndice D).

Este tipo de escala não pode ser considerado um instrumento fácil, já que, para além da dificuldade na escolha das categorias apropriadas, da escolha do número de categorias, é necessário ter um especial cuidado na análise e obtenção dos resultados já que os dados recolhidos são analisados através de técnicas como correlações, análise de factores, análise discriminante e testes de estatísticos.

Diversos autores defendem o uso da escala de Likert uma vez que consideram que através dela é possível obter uma correlação entre os dados qualitativos e os quantitativos, não ficando assim limitada a apenas um deles. Porém, são apontadas como desvantagens a rapidez com que os itens podem tornar-se desactualizados.

Estabeleceram-se cinco dimensões que se considerou serem fundamentais para compreender o posicionamento dos docentes em relação à gestão e administração da UNTL, de acordo com o preconizado por Silva (2004:306), tendo sido elaboradas proposições-estímulo que, associadas a cada dimensão, levariam os inquiridos a emitirem as suas opiniões sobre as dimensões apresentadas, nomeadamente “processo de tomada de decisão”, “relações de poder entre os órgãos”, “articulações entre estruturas hierárquicas”, “distribuição de poder e autoridade”, “autonomia e democraticidade”, “estrutura e modelo organizacional”.

Houve em todo o processo a preocupação em se criar itens claros e com uma linguagem acessível a todos os entrevistados, que não gerassem dúvidas ou equívocos. Posteriormente realizou-se uma análise quantitativa dos resultados, bem como uma análise sobre cada temática ou dimensão. Dado que nem todos os inquiridos dominavam a língua portuguesa, foi necessário traduzir o questionário para língua indonésia para que eles pudessem compreender o que lhes era apresentado nas proposições-estímulo.

O quadro a seguir, que diz respeito às dimensões de escala, com base em itens seleccionados, e no qual estão incluídos na pesquisa realizada pelos sujeitos, indica o número dos itens que integram cada dimensão adoptada.

Quadro VIII: Distribuição dos itens pelas dimensões de escala

Dimensão	Número dos itens
Processo de tomada decisão	04; 11; 18; 21; 32; 36; 39; 47; 54; 60; 64; 70; 74; 77; 79; 82;
Relações de poder entre os órgãos	06; 13; 19; 26; 29; 31; 33; 38; 40; 45; 50; 53; 55; 62; 66; 69; 72; 78; 80; 84;
Articulações entre as estruturas hierárquicas	01; 03; 05; 09; 14; 20; 24; 27; 34; 41; 46; 49; 56; 71;
Distribuição de poder e autoridade	07; 17; 25; 28; 35; 42; 48; 57; 61; 67; 75;
Autonomia e democraticidade	02; 08; 12; 15; 22; 43; 52; 58; 63; 68; 76; 83;
Estrutura e modelo organizacional	10; 16; 23; 30; 37; 44; 51; 59; 65; 73; 81;

A distribuição dos itens pelas dimensões pretendia alcançar uma validade de conteúdo, na linha de DeVellis citado por Silva (2004:308), já que os itens devem exprimir tais atributos

que representem mais fielmente o conteúdo da dimensão procurando alcançar também uma fiabilidade segundo a aceção de Bell (1997:87-88).

Os 84 itens estão distribuídos por 6 dimensões: 16 itens para a dimensão do processo de tomada de decisão, 20 itens para a dimensão de relações de poder entre os órgãos, 14 itens para a dimensão das articulações entre as estruturas hierárquicas, 11 itens para a dimensão de distribuição de poder e autoridade, 12 itens para a dimensão de autonomia e democraticidade e 11 itens para dimensão da estrutura e modelo organizacional, onde os inquiridos responderam a questões relacionadas com essas mesmas dimensões. Esses itens podem ser vistos no Apêndice B.

Assim, através das seis dimensões descritas é possível conhecer a atitude dos professores da UNTL. Cada proposta de estímulo foi desenvolvida a fim de incentivar os actores universitários a dar as suas opiniões para expressar e manifestar as suas atitudes ou comportamento que se referem às seis dimensões escolhidas para abordar a organização

4.4.3. Entrevistas

Como método privilegiado utilizámos a entrevista que se distingue de outros métodos “pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e interacção humana” (Quivy e Campenhoudt, 2008:191), já que ela é essencial no mapear de informações e reflexões numa explanação em que os actores relatam não só as suas vivências, como também representações interiorizadas no decurso das vivências e que o investigador terá de desocultar e interpretar. A entrevista, na perspectiva de Quivy e Campenhoudt (2008:193) é o método especialmente adequado para

“analisar, entre outros; o sentido que os actores dão às suas práticas, as interpretações que os actores dão a situações conflituosas, a leitura que fazem das suas próprias experiências; a análise de um problema específico, o funcionamento de uma organização; a reconstituição de um processo de acção, de experiências ou de acontecimentos do passado”.

Bodgan e Biklen (1994:134) apresentam-nos a entrevista como sendo geralmente uma conversa estabelecida entre duas pessoas, previamente pensada e com a permissão de ambas as partes, com o objectivo de se recolher informações sobre a pessoa entrevistada. Assim, o tom de voz do entrevistado, a sua expressão facial, a segurança ou a hesitação com que responde ou

o tempo que demora a iniciar a resposta poderão fornecer informações importantes para a investigação que outros métodos, mais quantitativos, não permitem.

A entrevista é uma maneira de recolher dados através do contacto directo entre o entrevistador e o entrevistado numa situação de comunicação e interacção, existindo efectivamente uma interacção directa entre o investigador e o entrevistado. Para Albarello *et al.* (1997:89), “a entrevista é o instrumento mais adequado para delimitar os sistemas de representações, de valores de normas veiculadas por um indivíduo”.

Considerada por Quivy & Campenhoudt (1998:164), uma técnica de “observação indirecta”, a sua aplicação requer a elaboração de um “guião de entrevista”. Ainda de acordo com os autores, as entrevistas permitem ao investigador a recolha de “informações e elementos de reflexão ricos e matizados [...] e caracterizam-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca directividade por parte daquele” (p.192).

A vantagem das entrevistas consiste na possibilidade que nos dão em recolher informações imediatas e, fundamentalmente, em ser possível colocar questões directas e no próprio momento. Questões que à partida não haviam sido consideradas mas que se revelam, entretanto, oportunas, e que poderão constituir-se numa forte oportunidade para se aprofundar um dado tema.

Tal como refere Silva (2004:299), considerando a natureza dos dados a captar (representações, opiniões e valores), achamos conveniente recorrer a este método pois, segundo Quivy & Campenhoudt (1998:134), a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do seu mundo.

Neste estudo, os entrevistados são líderes e docentes (reitor, vice-reitores, decanos, chefes de departamento e docentes permanentes) da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, que desempenham funções de gestão em vários níveis (Reitoria, faculdades e departamentos), com responsabilidades em termos de hierarquia, poder e tomada de decisão. Assim, esperava-se obter informações relevantes para caracterizar os aspectos da administração da universidade em termos de gestão, poder e tomada de decisões.

As entrevistas com estes gestores visavam reunir as suas opiniões e afirmações sobre os processos, políticas e práticas de gestão tentando encontrar explicações para estes processos.

Na nossa investigação, optámos pelo modo de entrevista caracterizado como “semi-directiva ou semi-rígida” (Quivy & Campenhout (1998:192), na medida em que houve um controlo na condução das entrevistas, com a preocupação de deixar o entrevistado à vontade para contar as suas histórias e experiências pessoais pelas suas próprias palavras; por outro lado, a entrevista semi-estruturada implica a existência de um guião geral que permite estabelecer uma comparação entre as diferentes entrevistas.

Segundo Quivy e Campenhout (2008:192), este tipo de entrevista é o tipo de entrevista mais utilizada em investigação social, por não ser inteiramente aberta nem conter um quadro de referências rígidas às quais o investigador deve obedecer e seguir cegamente; no fundo, ele elabora uma série de perguntas de orientação ou chamadas perguntas-guia que servirão como eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista, mas que podem ser relativamente moldáveis de acordo com a informação e a interacção do entrevistado.

Assim, a entrevista surge fluída e vai seguindo mais ou menos o seu plano, mas de modo variável, dando a ideia ao entrevistado de que se trata de uma conversa livre, sendo que o entrevistador deve ter apenas o cuidado de não deixar que a entrevista fuja do objectivo delineado. Não há aqui uma sequência rígida na ordem das perguntas e assim o desenvolvimento das mesmas vai-se adaptando de acordo com o perfil do próprio entrevistado e, até mesmo, de acordo com o engenho do investigador face aquilo que observa que pode recolher do seu entrevistado.

O entrevistador tem em mãos a função de direccionar, sempre que considerar oportuno, a conversa para o assunto que lhe interessa, fazendo perguntas adicionais caso verifique ser necessário explicar um determinado tema ou reencaminhar a conversa.

Tendo em conta que “formular perguntas é um elemento muito importante do processo de investigação”, Erasmie e Lima (1989:59)⁴⁹ consideram que a entrevista visa obter informações sobre crenças, opiniões, atitudes, comportamentos, conhecimentos, etc. do entrevistado relativamente a certas questões ou matérias (*id, ibid.*, p. 85). Assim, depois de terem sido seleccionados os actores que queríamos entrevistar, preparámos um guião de entrevista, específico para cada indivíduo.

Toda a entrevista foi um processo de comunicação, onde não só as palavras foram instrumentos de comunicação, mas também as expressões faciais, os gestos e a própria atenção

⁴⁹ Segundo Ferreira (2003:165), “Toda a acção de pesquisa se traduz no acto de perguntar”.

prestada por ambas as partes, o que estabeleceu uma boa oportunidade de diálogo e, por conseguinte, o sucesso da entrevista.

Os entrevistados foram seleccionados dentro das setes faculdades existentes assim como de entre titulares de cargos externos como Reitor e Vice-Reitor, no intuito de alargar a panóplia de informação e de conteúdo.

Entendemos que a entrevista e a recolha de dados documentais foram os métodos que melhor permitiram recolher a informação necessária para analisar e apresentar uma conclusão neste estudo de caso de carácter qualitativo, que aconselha o emprego de procedimentos interpretativos, baseados em pressupostos relativistas que se baseiam na representação verbal dos dados, em oposição à representação numérica.

Sendo a entrevista um processo moroso, teve que ser realizada a um reduzido número de entrevistados tendo presente que esta técnica de investigação exige uma análise de respostas que pode levantar problemas, pelo facto de ser considerada subjectiva, implicando riscos de parcialidade, sendo, por isso, necessário tomar os devidos cuidados.

A ordem das perguntas foi pensada bem como a forma de entrevistar, visando estabelecer um relacionamento fácil com os entrevistados. As perguntas foram feitas de modo a não induzir respostas e procuraram obter o máximo de informação possível, pelo que foi inicialmente feita uma pequena introdução com o intuito de informar os entrevistados sobre a aplicação e o fim a que se destinam as mesmas entrevistas.

Para Bell (1997:118) a grande vantagem da entrevista reside na sua “adaptabilidade” e no facto de permitir a um “investigador habilidoso” ser capaz de “explorar determinadas ideias, testar respostas, investigar motivos e sentimentos”. Portanto, as técnicas de entrevista foram identificadas como úteis e complementares porque, usando esta técnica, é possível aos investigadores colectar dados sobre as crenças, opiniões, ideias, experiências dos sujeitos da investigação, através de uma recolha oral de informação.

Após a realização das entrevistas, sendo desejável que se faça o mais rápido possível, procedeu-se à interpretação e audição das respostas, transcrevendo-as integralmente, tendo sido efectuado um registo e a comparação de dados, bem como a classificação das respostas dadas.

No presente estudo, os entrevistados foram os docentes bem como gestores, Vice-Reitores, Pró-Reitores, Decanos da Faculdade e Directores de Departamento, e ou seja,

elementos que exercem diferentes funções e cargos na UNTL, e dos quais se pensava conseguir recolher informações revelantes para a investigação.

Durante as entrevistas foi notória a acção de reflexão que as mesmas provocaram nos entrevistados, nomeadamente sobre o novo estatuto agora em implantação na Universidade Nacional de Timor Lorosa'e.

As entrevistas realizadas tiveram um carácter formal, à semelhança do método utilizado por Silva (2004:300) e que o mesmo descreve, tendo sido preparadas e coordenadas com os entrevistados. A estrutura das entrevistas foi suficientemente flexível, de modo a obter dados comparáveis entre os vários sujeitos (Bodgan & Biklen, 1994:135), contribuindo para o sucesso da entrevista.

Para a realização das entrevistas foi preparada uma estrutura com um conjunto de questões, que foi sendo orientado e moldado de acordo com o próprio perfil do entrevistado, com a finalidade de obter informações sobre as opiniões dos entrevistados (Van der Maren, 1996:312), as quais foram gravadas em sistema de áudio.

Dando-se especial importância aos pormenores que podem ser revelados numa resposta, teve-se o cuidado de criar perguntas que não se resumissem a simples respostas de "sim" ou "não", assim como se deu especial importância ao espaço e tempo de resposta de cada indivíduo. Houve a preocupação de se ouvir cuidadosamente e, acima de tudo, de se perceber claramente as intenções do entrevistado ao expressar determinado argumento, sem se ter a pretensão de avaliar ou estabelecer qualquer juízo sobre o entrevistado.

Os entrevistados foram seleccionados a partir de informações-chave, como referem Goetz e LeCompte (1988:218), ou seja, a sua selecção residiu no facto de estes poderem prestar informações válidas, não descurando o facto de qualquer opinião ser dada de acordo com a própria interpretação de cada indivíduo.

No total foram realizadas 22 entrevistas, tendo sido atribuído a todas um código em função da ordem cronológica com que se realizaram, a saber: E01, E02, E03, e assim sucessivamente; foi realizada uma matriz com uma numeração, a qual permite identificar cada entrevista com maior rapidez, estando a esse número associado o entrevistado, a data da entrevista e o horário.

A selecção dos entrevistados foi efectuada esperando-se obter um grupo representativo dos indivíduos com acção preponderante na gestão da UNTL. Existiriam outros indivíduos que

nos poderiam dar informações válidas mas, dado o escasso tempo para a realização das entrevistas e a dificuldade em agendar as reuniões com os entrevistados, seleccionamos um número reduzido de entrevistados. Abaixo apresenta-se um quadro das entrevistas realizadas.

Quadro IX: Mapa das entrevistas realizadas

Código	Data e Hora	Entrevistado
E01	19/01/2011 09H00-10H30	Director do Departamento de Agronomia da Faculdade de Agricultura, mestrado em Ciências de Agricultura
E02	19/01/2011 11H00-12H30	Director do Departamento de Formação dos Professores Séries Iniciais, da Faculdade de Educação, Artes e Humanidades, mestrado em Educação
E03	19/01/2011 12H30-13H30	Director do Departamento de Química da Faculdade de Educação, Artes e Humanidades, mestrado em Educação
E04	20/01/2011 15H00-16H00	Vice-Reitor dos Assuntos de Pós-Graduação e Pesquisa, doutorado em Educação
E05	21/01/2011 14H00-15H20	Decano da Faculdade de Agricultura, mestrado em Agricultura
E06	22/01/2011 10H00-11H30	Vice-Decano dos Assuntos Académicos da Faculdade de Educação, Artes e Humanidades, mestrado em Educação
E07	22/01/2011 12H00-13H00	Director do Departamento da Língua Inglesa, da Faculdade de Educação, Artes e Humanidades, mestrado em Educação
E08	24/01/2011 12H00-13H15	Decano da Faculdade de Engenharia, Ciência e Tecnologia, mestrado em Engenharia
E09	24/01/2011 15H30-16H00	Vice-Decano dos Assuntos Estudantis da Faculdade de Engenharia, Ciência e Tecnologia, mestrado em Engenharia
E10	26/01/2011 08H00-9H00	Director do Departamento de Ciências Governamentais da Faculdade de Ciências Sociais, mestrado em Administração Pública
E11	26/01/2011 13H00-14H00	Director do Departamento de Ciência Administração Pública da Faculdade de Ciências Sociais, mestrado em Ciências de Administração Pública
E12	27/01/2011 10H00-11H30	Vice-Decano dos Assuntos Administração e Finanças da Faculdade de Agricultura, mestrado em Ciências
E13	28/01/2011 08H00-9H30	Decano da Faculdade de Economia e Gestão, mestrado em Ciências
E14	29/01/2011 10H30-11H00	Pro-Reitor dos Assuntos Inspeção, Avaliação e Controlo de Qualidade, mestrado em Engenharia
E15	1/02/2011 10H30-11H30	Vice-Director do Departamento de Ciências Económicas e Estudo de Desenvolvimento da Faculdade de Economia e Gestão, licenciado em Economia
E16	2/02/2011 08H30-9H30	Director Geral Interino do Ensino Superior da RDTL, doutorado Engenharia
E17	2/02/2011 11H00-12H00	Vice-Decano dos Assuntos Académicos da Faculdade de Economia e Gestão, mestrado em Gestão
E18	3/02/2011 08H30-9H30	Director do Departamento da Comunicação Social da Faculdade de Educação, Artes e Humanidades, formado em Pós-Graduação
E19	3/02/2011 10H00-11H00	Decano da Faculdade de Educação, Artes e Humanidades, mestrado em Educação
E20	6/02/2011 16H00-7H00	Vice-Reitor dos Assuntos Estudantis, mestrado em Ciências
E21	8/02/2011 09H00-10H00	Decano da Faculdade de Direito, formado em Pós-Graduação
E22	8/02/2011 11H00 -12H00	Ex Reitor da UNTL, doutorado em Educação

Todas as entrevistas (ver o perfil dos indivíduos no quadro IX) foram entrevistas semi-estruturadas,⁵⁰ uma vez que foram realizadas com base em questões comuns, dando a possibilidade de incluir outras questões para além das previamente estabelecidas pelo entrevistador.

As mesmas já haviam sido agendadas e foram realizadas no escritório de trabalho dos entrevistados num ambiente sossegado, para que se formasse um clima cordial e agradável, porque acreditamos que o conhecimento e familiaridade com muitos inquiridos contribuiu para aumentar a sua disponibilidade e aumentar o seu grau de abertura sobre o tratamento de determinadas questões.

Para formalizar as entrevistas, foi enviada uma carta aos Dirigentes da Universidade (reitor, vice-reitores, decanos e chefe de departamento), cujo conteúdo se centrava no pedido de entrevistas abertas, realizadas com o objectivo de obter informações e dados a fim de concluir a dissertação de mestrado no campo da administração educacional sobre o processo de tomada de decisão, poder, autonomia e democraticidade na universidade UNTL.

A carta enviada ao Reitor foi expedida a 6 de Novembro de 2010 e a disposição foi recebida em 16 de Dezembro de 2010. Com esta disposição, o entrevistador obteve o direito de convocar reuniões com os dirigentes da universidade para determinar o tempo ou horário de entrevistas e fornecer o guião de entrevistas com a intenção de se poder preparar bem. A carta e o guião da entrevista podem ser consultados no Apêndice C.

Ao longo das entrevistas os entrevistados foram relatando casos vividos, experiências de vida enquanto profissionais e, assim, foi-se percebendo quais as suas opiniões sobre a gestão da UNTL (hierarquia, poder e decisão) e o seu desenvolvimento desde o ano lectivo de 2001/2002 a 2009/2010 e de que modo estes acham que seria a sua influência directa no sucesso da UNTL segundo a nova visão.

Após a concessão do pedido, e já no local, as entrevistas foram realizadas em duas línguas, nomeadamente Português e Tétum e, entre os 22 que foram entrevistados, 19 pessoas pretenderam responder às perguntas em língua portuguesa e apenas 3 pessoas pretenderam responder em tetum porque ainda não se sentiam capazes de responder em português. Neste

⁵⁰ Segundo Quivy e Campenhoudt (2008:192), Lessard-Hérbert, Goytte & Boutin, (2008:163) no âmbito da investigação qualitativa a entrevista semi-directiva ou semi-dirigida, sendo a mais utilizada em pesquisa sociais, é técnica de recolha de informações que consiste em conversa orais, com uma pessoa, seleccionada cuidadosamente de modo a ser um informante-chave, a ser integrado sobre os actos, as suas ideias ou as suas experiências de vida ou profissionais, cujo grau de pertinência, validade e flexibilidade é analisando na perspectiva dos objectivos de recolha de dados.

caso, procedeu-se posteriormente à tradução da entrevista para português, de modo a facilitar a consulta destas entrevistas.

Apesar da grande maioria dos entrevistados ter respondido em língua portuguesa, verificou-se que havia uma enorme dificuldade na compreensão de questões relacionadas com gestão pois este campo não faz parte do domínio dos conhecimentos da maioria, daí que muitas vezes as respostas não iam de encontro às perguntas colocadas.

As 22 entrevistas realizadas decorreram entre 19 de Janeiro e 8 de Fevereiro de 2011, nomeadamente a: 3 doutores, 16 Mestrados, 2 formados em Pós-graduação e 1 Licenciado, titulares dos cargos discriminados no quadro apresentado acima. Constatou-se que o prazo foi demasiado curto, embora este período tenha sido justificado pela coincidência com as mudanças na estrutura da UNTL e precedente cerimónia de acolhimento ao novo reitor.

Como entrevistador procurou-se dar um aspecto interventivo, estando apto para reformular as perguntas consoante o contexto e as situações que iam surgindo, mas sem ocupar o lugar do entrevistado, ou seja, sem cair no erro de apresentar as próprias percepções e considerações sobre o tema.

A linguagem utilizada foi uma linguagem acessível, evitando dificuldades de comunicação. No final de cada entrevista houve sempre o cuidado de agradecer a cada entrevistado, pelo tempo concedido e pelas informações dadas. No geral as entrevistas trouxeram conteúdos pertinentes para o desenvolvimento desta tese.

4.4.4. Outros métodos: conversas informais e observação

Como forma de complementar a informação recolhida e aproveitando a oportunidade para dialogar com alguns colegas universitários com quem nos cruzámos, foi considerado interessante ouvi-los em conversas informais. Para Silva (2004:317),

“Apesar das críticas que se referem essencialmente à sua fragilidade metodológica ao ponto de não serem consideradas como ‘método’, as conversas informais podem até levar vantagem sobre os outros métodos mais estruturados desde que elas próprias sejam também alvo de uma atenção especial do investigador no que respeita à preparação, à oportunidade de inclusão na interacção, à definição de tópicos e objectivos, à conduta natural, à consciência da sua função na investigação, pois elas são adequadas para desenvolver aspectos tratados ou referidos em entrevistas ou inquéritos, para conhecer melhor os sujeitos investigados ou para chegar a uma maior familiarização com os aspectos socioculturais específicos do contexto estudado”.

Muitas das vezes, este tipo de conversas é desvalorizado, não sendo considerado como um “método”, dado o seu carácter espontâneo e assistemático (Have,1999:3), porém a possibilidade de interacção que as mesmas podem trazer, entre entrevistador e entrevistado, é muito vasta e fulcral para a recolha de dados já que facilmente pode iniciar uma relação aberta entre as duas partes. Há grande espontaneidade neste tipo de conversas ou entrevistas não estruturadas, o que não significa que o entrevistador não seja o condutor da mesma (Burgess, 1997:112).

Efectivamente, consideramos, à semelhança de Bodgan & Biklen (1994: 66-70), que as conversas informais, ainda que não consideradas como um “método”, foram de grande utilidade no conjunto formado pelas entrevistas e questionários, pelo seu contributo acrescentado à investigação, nomeadamente o facto de terem possibilitado que os interlocutores tenham falado de forma espontânea e tenham acrescentado informação que não foi fornecida nas entrevistas.

Assim, realizámos visitas à Universidade Nacional de Timor Lorosa'e para observar, inquirir, entrevistar e conversar com os gestores e docentes a fim de recolher algumas informações importantes para compreender esta realidade. Os registos mais importantes do que aconteceu foram gravados e utilizados para os fins desta pesquisa.

As conversas informais com cinco docentes surgiram como uma espécie de conversa de interacção, a qual Psathas (citado por Silva, 2004: 316) denomina como “talk-interaction” já que conseguimos estabelecer dentro da UNTL um processo de interacção verbal fluído.

Através de várias conversas informais obtivemos alguma informação, registando opiniões que normalmente não são expressas em público, tanto nas reuniões e nas entrevistas, por causa da vergonha ou até mesmo por medo por parte de alguns actores.

As conversas informais com gestores e docentes universitários e pessoal não docente versaram, por exemplo, sobre a estrutura organizacional, as relações de poder entre os órgãos de administração, a percepção dos docentes, a autonomia universitária e a democraticidade da universidade. Por exemplo, os docentes com quem conversámos referiram vários aspectos relacionados com práticas de nepotismo, alteração e manipulação de documentos e comportamentos de corrupção na contratação de docentes e pessoal administrativo.

No final, e tendo em conta o modelo teórico-conceptual adoptado, fizemos a triangulação dos dados, segundo procedimentos adequados.

4.5. A população e a amostra

De acordo com McMillan e Schumacher (2006:119), “a população é um grupo de elementos ou de casos, seres, indivíduos, objectos ou eventos, que estejam em conformidade com critérios específicos, e em que têm a intenção de generalizar os resultados da investigação”. Hill e Hill (2002:41) acrescentam que “a população é um conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões”.

A amostra é constituída por uma parte dos membros da população e é tomada com a intenção de representar a população de que foi extraída. De acordo com McMillan e Schumacher (2006:119)

“na amostragem probabilística os sujeitos são extraídos de uma larga população de modo que a probabilidade de seleccionar cada membro da população é conhecida. Este tipo de amostragem é conduzida para fornecer estimativas do que é verdadeiro para uma população a partir de um pequeno grupo de sujeitos (amostra)”.

Através da amostra é possível “descrever o fenómeno com um rico detalhe”, como afirmam Schmitt & Klimoski (1991:119), pelo que a amostra se revela essencial na exploração de um dado tema.

Por outro lado, para Sapsford e Jupp (1998:23) uma amostra é um conjunto de elementos seleccionados de algum modo de uma população. O objectivo da amostragem é não só economizar tempo e esforço, mas também obter estimativas consistentes e imparciais da população em relação ao que está a ser investigado. Hill e Hill (2002:42) consideram que, se a amostra dos dados for retirada do universo de modo que seja representativa desse mesmo universo, é possível aceitar, com razoável confiança, que as conclusões obtidas possam ser extrapoladas para o universo.

No presente estudo, a população é constituída por todos os líderes da universidade (reitor e vice-reitores, decanos, chefes de departamento) e docentes permanentes e contratados activos na estrutura orgânica da UNTL no ano lectivo 2010/2011, num total de 290 pessoas que pertencem a diversas faculdades. Foram cuidadosamente escolhidas 133 pessoas de modo a formar uma população homogénea e a constituir uma amostra representativa.

A seguir, expõe-se em quadro, o corpo docente da UNTL, caracterizando a sua categoria e afectação profissional à universidade.

Quadro X : Caracterização do corpo docente nacional da UNTL em 2011

CATEGORIA	Assistente		Professor Part Time		Professor Contratado		Professor Permanente		TOTAIS p/género		TOTAL
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Faculdade de Agricultura	0	0	0	0	3	1	40	6	43	7	50
Faculdade de Ciências Sociais	0	0	0	0	4	1	35	5	39	6	45
Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	0	0	0	0	5	4	57	17	62	21	83
Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia	0	0	0	0	4	0	55	4	59	4	63
Faculdade de Economia e Gestão	0	0	0	0	2	0	29	6	31	6	37
Faculdade de Direito	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	3
Faculdade de Medicina	0	0	0	0	0	0	3	6	3	6	9
Totais	0	0	0	0	18	6	221	45	239	51	290
					6%	2%	76%	16%	82%	18%	
TOTAL	0		0		24 8%		266 92%		290		100%

A escolha de uma amostra representativa foi uma das preocupações inerentes à recolha das informações e consequente elaboração de um quadro que representasse a panorâmica do corpo docente da UNTL.

Tentando fazer uma caracterização do corpo docente da UNTL, no ano de 2011, através de uma recolha estatística, procurámos caracterizar a própria UNTL, partindo da ideia que o corpo docente tem uma influência importante e fulcral no tipo de universidade e no tipo de ensino que nela se pratica. O docente é o elemento determinante no processo de ensino-aprendizagem, por isso, para além da sua competência profissional, é fundamental que a ele sejam criadas condições de trabalho.

Através do levantamento efectuado concluiu-se que existe uma população 290 docentes na UNTL (contratados e permanentes), colocados nas várias faculdades. Assim, inicialmente, estabeleceu-se um quadro para perceber a distribuição dos docentes pelas faculdades, por categorias profissionais e por sexo.

De um modo geral, percebe-se que em todas as faculdades, os docentes são na sua maioria do sexo masculino, sendo que num total de 290 docentes, 239 são homens (82%) e apenas 51 (18%) são mulheres. Este facto pode ser justificado por duas razões: a baixa escolarização das mulheres timorenses, ou ser o espelho de uma tendência discriminatória no recrutamento dos docentes. Curiosamente, é na Faculdade de Educação Artes e Humanidades

que há um maior número de mulheres (21) comparativamente com as restantes faculdades que rondam as 6 docentes do sexo feminino. Parece não existir uma política de igualdade de género ao nível da carreira de docente, ainda que tal conste no seu Estatuto.

Quanto à afectação dos docentes à UNTL, 92% dos docentes (266 – 221 do sexo masculino com 76% e 45 do sexo feminino com 16%) do quadro têm carácter permanente e apenas 8% (24 - 6 do sexo feminino e 18 do sexo masculino) estão em situação de contrato, não havendo casos de docentes em part-time. Esta situação parece transmitir alguma segurança a esta classe de funcionários e permite que o sistema de ensino se vá consolidando e que a própria UNTL vá ganhando posição no terreno, o que não aconteceria se houvesse uma constante mudança de docentes. Ainda que não esteja consagrada a carreira de docentes, a situação de professor permanente acaba por dar uma maior estabilidade a esta classe.

Com 7 faculdades, nomeadamente, Agricultura, Ciências Sociais, Educação, Artes e Humanidades, Economia e Gestão, Engenharia, Ciências e Tecnologia, Direito e Medicina, é notável que nas faculdades como a Faculdade de Direito e a Faculdade de Medicina, precisem de recrutar docentes, pois nestas faculdades ainda não há registo de docentes, nem em part-time, nem com contrato ou em carácter permanente. Nestas duas faculdades, apenas existem 3 docentes na Faculdade de Direito e 9 docentes na Faculdade de Medicina. Nas restantes há ainda alguma carência neste tipo de profissionais, apenas a Faculdade de Educação, Artes e Humanidades dispõe de mais de 80 docentes.

Paralelamente a estes dados recolhidos e face ao contexto político em que a Universidade Nacional de Timor Lorosa'e viveu, percebe-se que falta estabelecer o quadro de recursos humanos de um modo geral em todas as áreas, sendo necessário recursos económicos para se garantir a permanência de bons quadros profissionais. Muitos docentes terão emigrado para outras instituições do Governo em busca de melhores condições de vida.

No quadro XI procede-se à caracterização do corpo docente da UNTL no que diz respeito à actividade ou não actividade como docente no ano de 2011, tentando-se perceber qual o número de docentes que estão dedicados exclusivamente à universidade.

Como verificamos no quadro da caracterização do corpo docente da UNTL, há uma predominância de docentes do sexo masculino em todas as faculdades, inclusive na própria reitoria. Agora, importa perceber, para que o cenário de análise ao corpo de docentes da UNTL

fique completo, se o quadro de docentes está na sua maioria activo em exercício de funções na UNTL ou não.

Quadro XI : Caracterização do corpo docente na UNTL no ano lectivo 2011

Instituição	Docente activo		Docente não activo						TOTAIS P/género		TOTAL
			Docente bolseiro		Trabalha no Gov. e Parlamento		Docente falecido		M	F	
	M	F	M	F	M	F	M	F			
Faculdade de Agricultura	28	5	12	1	0	1	3	0	43	7	50
Faculdade de Ciências Sociais	28	2	9	4	2	0	0	0	39	6	45
Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	42	16	16	5	2	0	2	0	62	21	83
Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia	33	3	25	1	1	0	0	0	59	4	63
Faculdade de Economia e Gestão	21	3	7	3	2	0	1	0	31	6	37
Faculdade de Direito	2	1	0	0	0	0	0	0	2	1	3
Faculdade de Medicina	3	6	0	0	0	0	0	0	3	6	9
Totais	157 54%	36 13%	69 24%	14 5%	7 2%	1 0%	6 2%	0	239 82%	51 18%	290
TOTAL	193 66%		83 29%		8 3%		6 2%		290		100%
	276 95%				14 5%						

Pelas informações recolhidas, percebe-se que a maioria exerce as suas funções na universidade, está, portanto, activa, existindo ainda um grupo de docentes que, estando ligados à UNTL se encontram em fase de qualificação dos seus estudos, realizando mestrados e pós-graduações (constituem 29%, sendo 83 indivíduos, 14 do sexo feminino - 5% e 69 do sexo masculino - 24%) e, por isso, estão inseridos no grupo de bolseiros. Efectivamente, em muitos casos, a qualificação dos docentes é ainda baixa, daí que, perante este facto, a reitoria estabeleceu protocolos de cooperação com outras universidades estrangeiras, sobretudo universidades brasileiras, portuguesas e australianas; com a atribuição de bolsas de estudo, os docentes sentiram-se mais motivados para efectuarem um upgrade nos seus estudos.

Apenas uma minoria (3% dos docentes da UNTL, 8 indivíduos, 7 do sexo masculino e 1 do sexo feminino) se encontra em funções no Governo ou Parlamento, pelo que depreendemos que o governo está entregue essencialmente a políticos. Uma taxa de 2% (do sexo masculino) dos docentes dos quadros da UNTL já faleceu. Concluímos que, na grande maioria dos casos, os docentes se encontram no pleno exercício das funções como educadores/pedagogos.

Quanto aos docentes activos, 193 (66%, 193 individuos, 54% - 157 do sexo masculino e 13% - 36 do sexo feminino) não são suficientes para complementar as 7 faculdades em questão. Existem docentes internacionais que contribuem para as diferentes faculdades ajudando os docentes activos da universidade, principalmente nas faculdades de Direito, Medicina, Educação e outras.

No quadro XII, são expostas as categorias dos docentes, segundo as respectivas faculdades em que estão inseridos, estabelecendo-se uma relação de categoria profissional entre as mesmas.

Quadro XII: Características gerais da amostra de dados

CATEGORIA	Assistente		Professor Part Time		Professor Contratado		Professor Permanente		TOTAIS p/género		TOTAL
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Faculdade de Agricultura	0	0	0	0	3	1	15	2	18	3	21
Faculdade de Ciências Sociais	0	0	0	0	2	1	15	1	17	2	19
Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	0	0	0	0	5	4	27	7	32	11	43
Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia	0	0	0	0	3	0	20	2	23	2	25
Faculdade de Economia e Gestão	0	0	0	0	2	0	13	2	15	2	17
Faculdade de Direito	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	3
Faculdade de Medicina	0	0	0	0	0	0	1	4	1	4	5
Totais	0	0	0	0	15 11,3%	6 4,5%	93 69,9%	19 14,3%	108 81%	25 19%	133
TOTAL	0		0		21 16%		112 84%		133		100%

Não sendo possível estudar com exaustão todos os elementos da população, com elementos e características comuns ao estudo a realizar, estuda-se parte desses elementos, constituindo-se assim uma amostra. Uma boa amostra permitirá chegar a resultados que podem ser imputados à população integral.

Para Pardal & Correia (1995:32) uma amostra constituir-se-á numa boa réplica se “apresentar no seu interior as características o mais próximas possível do universo”, ou seja quanto mais fiável e representativa for maior será a sua validade e a possibilidade de dela recolher informações conclusivas.

Através do quadro das características gerais da amostra de dados, fica definida a distribuição por faculdades dos docentes por categoria e por género, relativamente à UNTL.

Assim, nesta amostra estão contidos 133 indivíduos (108 do sexo masculino – 81% e 25 do sexo feminino – 19 %), de um total de 193 docentes activos no quadro mencionado. Dentro dos 193 docentes activos, 133 participaram para esta investigação, isso significa que uma grande parte dos docentes contribuíram de forma construtiva para este projecto. Os docentes subdividem-se em: Docentes Contratados (16%, 21 indivíduos, 15 do sexo masculino – 11,3% e 6 do sexo feminino - 4,5%); Docentes Permanentes (84%, 112 indivíduos, 93 do sexo masculino – 69,9% e 19 do sexo feminino - 14,3%).

A escolha desta amostra foi devidamente pensada e, por isso, intencional, como sugerem Santisteban Requena (1990:475) já que seria desejável recolher os traços mais caracterizadores do universo em estudo. É constituída pelos docentes integrados nas categorias de contracto e permanente. Este agrupamento constituiu a amostra de conveniência ou como definem (Goetz e LeCompt (1988:90), a “amostra intencionada” já que, dadas as dificuldade em recolher informação de todos os indivíduos, constroi-se a uma amostra em procedimento aberto e *ad hoc*.

O Quadro XIII dá-nos uma indicação de uma amostra representativa de docentes de cada faculdade, a partir da relação entre indivíduos de cada faculdade e a totalidade dos sujeitos elegíveis.

Quadro XIII : Representatividade estatística da amostra

INSTITUIÇÃO	N=Total		n= Amostra		
	Nf	%*	nº	%**	%***
Faculdade de Agricultura	33	17,0%	21	42%	15,8%
Faculdade de Ciências Sociais	30	15,5%	19	42,2%	14,3%
Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	58	30,0%	43	51,8%	32,3%
Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia	36	18,6%	25	39,7%	18,8%
Faculdade de Economia e Gestão	24	12,4%	17	45,9%	12,8%
Faculdade de Direito	3	1,5%	3	100%	2,3%
Faculdade de Medicina	5	2,6%	5	55,6%	3,8%
Totais	193	-	133	-	100%

* Percentagem dos docentes que responderam em relação aos docentes activos na UNTL (193)

** Percentagem dos docentes que responderam em relação aos docentes da faculdade

*** Percentagem dos docentes que responderam em relação aos docentes que participaram na pesquisa (133)

Analisando o quadro, verifica-se existir oscilações em termos de proporcionalidade entre docentes integrantes da amostra e os docentes que representam a população total, isto em referência a cada faculdade (42% a 55,6%); ainda assim, na amostra é representada a imagem da realidade. Existe elevada representativa dos docentes da Faculdade de Educação, Artes e

Humanidades na amostra (51,8% em relação aos membros do corpo docente da respectiva escola e 32,3,% em relação à amostra produtora de dados) e na Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia na amostra (39,7% em relação aos membros do corpo do docente da respectiva escola e 18,8% em relação à amostra produtora de dados) de Economia e Gestão na amostra (45,9% em relação aos membros do corpo docente da respectiva escola e 12,8% em relação à amostra produtora de dados) e na Faculdade de Direito na amostra (100% em relação aos membros do corpo do docente da respectiva escola e 2,3% em relação à amostra produtora de dados) e também na Faculdade de Medicina na amostra (55,6% em relação aos membros do corpo docente da respectiva escola e 3,8% em relação à amostra produtora de dados), justifica-se essencialmente pela familiaridade registada entre os inquiridos e o investigador, por este ser docente dessa universidade, o que influenciou, obviamente, o comportamento daqueles em termos de colaboração nesta investigação em concreto.

A constituição desta amostra concreta de inquiridos foi realizada aleatoriamente e não de forma tendenciosa, à medida que se verificava disponibilidade por parte dos indivíduos, sem descurar a importância de incluir sujeitos que obedeciam ao perfil que garantisse uma boa representativa da amostra relativamente ao problema estudado, como referem (Quivy e Campenhoudt, 1992:163).

Segundo Silva, (2004:297) “Mais importante do que a representatividade estatística que se pretendeu justificar está a representatividade característica, pois o interesse na constituição da amostra residia na necessidade de recolher e integrar os diferentes perfis de sujeitos configurado pelas variáveis como idade, género, antiguidade, categoria, escola, de forma a evitar distorções de opiniões ou mesmo obter uma imagem sobre determinada pela elevada percentagem de determinados indivíduos ou grupos”.

4.6. Sobre as técnicas de análise e tratamentos de dados

4.6.1. A análise de conteúdo (documentos e entrevistas)

Chizzotti, (1989:98) considera que a análise de conteúdo é “um método de tratamento e análise de informações, contidas em textos escritos ou de qualquer comunicação reduzida a um texto ou documento”. Segundo Silva (2004:324)

“Como estamos em presença de informações (transcrições de entrevistas e testemunhos) que é necessário interpretar, a fim de se lhes atribuir significações ou fazer inferências válidas, a análise de conteúdo mostra-se pertinente para desocultar o conteúdo simbólico das mensagens dos actores investigados porque, apesar de estes usarem diferentes rótulos para as suas categorias ou diferentes nomes para os seus critérios de classificação, podem estar a referir-se a um mesmo tema”.

A análise de conteúdo é um trabalho sistemático sobre o conteúdo do discurso que envolve um processo complexo, constituído por várias etapas, incluindo a determinação das categorias e unidades de análise, para captar as características do fenómeno e analisar e examinar o sistema de valores, aspirações e representações dos actores, uma reacção a eventos ou desenvolvimentos, ou atitudes de certos fenómenos (Quivy & Campenhoudt, 1992:227). Segundo Silva (2004:324)

“Deste modo, é possível fazer inferências que ajudem a compreender a natureza dos processos analisados, pelo que análise de conteúdo integrou procedimentos de análise da intensidade do discurso (ênfase emocional e carga emotiva) e de frequência de unidades de texto, enquadradas em categorias previamente estabelecidas”.

Neste estudo serão analisadas as opiniões dos líderes e docentes da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e - UNTL (reitor, vice-reitores, decanos, chefes de departamentos e docentes permanentes) sobre políticas e práticas de gestão e de tomada de decisões em vários níveis da universidade, sobre as percepções e a sua atitude face ao trabalho e aos processos decisórios que têm sido implementadas, as estratégias dos líderes para desenvolver a gestão universitária, factores contextuais que determinam essas estratégias, as relações de poder e autoridade, o estilo de trabalho democrático e a autonomia da universidade.

Os dados gerados serão agrupados em categorias (mutuamente exclusivas, relevantes e exaustivas), associadas com as estruturas orgânicas, as relações de poder e autoridade, os processos de tomada de decisão, a percepção dos docentes, a autonomia e a democraticidade, bem como estatuto da universidade, posição corroborada por Silva (2004:324).

A análise de conteúdo é vista como uma análise da informação sobre informações patentes em registos escritos e não escritos, sendo usada em informações obtidas a partir de entrevistas e colecta de documentos. Esta técnica requer "procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens" (Bardin, 1977:34) e obriga a encontrar o distanciamento crítico na interpretação de dados para a validação das conclusões (Dockrell e Hamilton, 1983:60).

Este tipo de análise está muito relacionado com a realização de entrevistas e questionários, fundamentalmente quando se tratam de dados de carácter qualitativo, ou seja, dados que não são facilmente quantificáveis pela sua ambiguidade, e acaba por se estruturar em categorias.

O pesquisador define um conjunto de categorias para a análise, formando uma matriz composta por um conjunto de dimensões às quais associa uma série de categorias; a escolha deste grupo de dimensões e categorias deve ser criteriosa de modo a permitir que qualquer outro pesquisador, na posse deste conjunto, adquira semelhante informação.

Bardin (1979:42) define análise de conteúdo como “Conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objectivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permite a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”. Deprendemos das palavras da autora, que a análise de conteúdo visa o alcance toda uma informação para além das próprias mensagens. Esta análise permite que se aceda a conteúdos para além dos conteúdos explícitos num determinado texto.

De um modo geral, parece haver uma certa unanimidade, mediante a pesquisa efectuada, quanto às etapas fundamentais no processo da análise de conteúdo: preparação de informações, transformação do conteúdo em dimensões, categorização das dimensões, descrição, inferência ou interpretação.

Paralelamente à realização das entrevistas, cuja vantagem reside no facto de haver um frente a frente entre o pesquisador e o entrevistado e assim conseguir-se tirar não só das palavras deste último, mas também, das suas expressões material para analisar, o método de análise de conteúdo permite à partida que se retirem informações valiosas deste frente a frente. Como refere Chizzotti (1999:89) “ é um método de tratamento e análise de informações, contidas em textos escritos ou de qualquer comunicação reduzida a texto ou documento”, as formas de comunicação incluem os gestos, as expressões, em suma, a linguagem gestual que é perceptível no confronto directo.

Este tipo de análise assenta num procedimento que inclui a realização de entrevistas, as quais, por norma, são registadas em áudio e posteriormente transcritas na íntegra, sob a devida autorização dos entrevistados, devendo-se proceder a pequenas correcções linguísticas sem que se comprometa o real conteúdo da informação.

Segundo Bodgan & Biklen (1994:223), a análise de conteúdo realiza-se segundo “códigos de definição” ou seja, “categorias que descrevem a forma como os sujeitos definem a situação em que estão envolvidos a partir das suas percepções pessoais acerca da realidade social”.

Deste modo, no trabalho de análise realizado na UNTL, tivemos em conta o processo mencionado por Bardin (1995:103) ou seja a codificação por unidades de registo e unidades de contexto, a categorização⁵¹ e a inferência⁵².

Assim, no processo de categorização consideramos: 6 dimensões e 43 categorias, as quais foram colocadas aos 22 entrevistados aos quais associamos um código com a letra E e a respectiva numeração. Relativamente às categorias, as mesmas foram seleccionadas e agrupadas de modo homogéneo quanto à temática e adaptada à sua dimensão.

4.6.2. A análise estatística: objectivo e procedimentos

Os dados colectados foram analisados para responder às questões da investigação. Neste caso, os testes estatísticos permitem um tratamento mais detalhado, porque os dados são, em princípio, padronizadas.

⁵¹ **A categorização**, É “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos.” (Bardin,1995:117). As **categorias** são agrupamentos ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) segundo um critério genérico, (caracteres comuns dos elementos). O critério pode ser semântico (categorias temáticas), sintáctico (verbos, adjectivos), lexical (sinónimos e sentidos próximos) e expressivo (classes de objectos/fenómenos). Na categorização usa-se a **taxionomia**, operação que permite agrupar unidades de registo segundo um critério comum. Comporta 2 etapas: o inventário, que consiste em isolar os elementos, e a classificação, que permite reparti-los e organizá-los. A categorização visa fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos a partir da qual são efectuadas as inferências finais. Assim, a decomposição-reconstrução inerente à categorização permite elaborar correspondências entre as mensagens e a realidade subjacente. A categorização pode empregar dois processos inversos: -fornecimento prévio do sistema de categorias, repartindo-se os elementos à medida que vão sendo encontrados. - derivação do sistema de categorias, como resultado da classificação analógica e progressiva dos vários elementos. Aqui, título conceptual de cada categoria é definido apenas no final da operação.

Um conjunto de categorias boas, deve possuir as seguintes **qualidades**: a) **exclusividade**: cada elemento não pode existir em mais de uma divisão. b) **homogeneidade**: um único princípio de classificação deve orientar a sua organização. Só deve existir um registo e uma dimensão da análise numa mesma categoria. c) **pertinência**: supõe a adaptação da categoria ao material de análise escolhido e ao quadro teórico definido. d) **objectividade e fidelidade**: as diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma grelha categorial, têm de ser codificadas sempre da mesma maneira. e) **produtividade**: um conjunto de categorias deve ser produtivo fornecendo resultados férteis em índices de inferência, em hipóteses novas e em dados exactos.

⁵² **A inferência**, É um tipo de interpretação controlada, isto é, o corolário de uma análise a partir de vários materiais, da qual se pode deduzir ou concluir algo acerca deles. Baseia-se no pressuposto de que a mensagem (significação e código) exprime e representa o emissor e que este e o receptor constituem pólos de inferência num mecanismo clássico da comunicação. É a inferência que permite a passagem da descrição à interpretação, enquanto atribuição de sentido às características do material. A análise de conteúdo passa pela análise da própria mensagem. Ao analisar a mensagem pode-se atender ao continente e o conteúdo; aos significantes e aos significados; ao código e à significação que funcionam como indicadores capazes de revelar realidades subjacentes à mensagem e, neste contexto, permitir a descoberta da significação. A análise de conteúdo, realiza-se a partir das significações que a mensagem fornece já que os conteúdos revelados se encontram ligados aos códigos que contêm, suportam e estruturam esta significação, ou às significações “segundas” que elas escondem (Bardin, id:117).

Mucchielli (1979:73), considera que alguns dados recolhidos podem ser quantificados e, por conseguinte, medidos estatisticamente, o que permite demonstrar se os resultados são estatisticamente significativos e se podem ser extrapolados ao universo. Ainda de acordo com Dendaluce (1987,p 234), temos de justificar a aplicação de procedimentos estatísticos para organizar dados, medir o elemento de concorrência ou os factos, destacando as características relevantes destes fenómenos e para confrontar os elementos entre si ou com modelos teóricos.

Para determinar a frequência das relações e tirar conclusões será necessário verificar o nível de intensidade e de concordância de certos elementos (processos e práticas de gestão, as relações de poder e autoridade, percepções dos docentes, opinião dos líderes, interesses, atitudes face ao estatuto de carreira, autonomia e democracia, o estatuto da universidade), que pode medir a expressão conseguida através de procedimentos estatísticos apropriados (médias, percentagens, moda e mediana) (Quivy & Campenhoudt, 1992:221-223).

Para fazer o tratamento de dados quantitativos foram aplicados procedimentos estatísticos, como medidas de tendência central (média, mediana e moda), distribuição de frequência (histograma), a análise causal, através de uma escala de atitude (escalograma), para medir as atitudes dos docentes face a aspectos como a hierarquia, a liderança, a gestão de carreira e da profissão, as relações de poder, a autoridade, a tomada de decisão e o estatuto da universidade.

O tratamento estatístico permite determinar as características da amostra (distribuição por género, por idade, por líderes de categoria e docentes, por graus académicos, com antiguidade - de acordo com/em conflito com o estatuto dos dirigentes e docentes, etc.

Iremos usar uma escala do tipo Likert, para aferir as opiniões e atitudes de líderes e docentes em relação à democraticidade da gestão e dos processos decisórios, portanto, reunir os elementos que permitem a caracterização das percepções sobre: o processo de tomada decisão, as relações de poder entre os órgãos, as articulações entre as estruturas hierárquicas, a distribuição de poder e autoridade, a autonomia e democraticidade e a estrutura e modelo organizacional universitária.

A análise estatística constitui um instrumento para o processo de análise descritiva e interpretativa, permitindo enquadrar as respostas em categorias e de codificação de dados para construir relações entre os factos observados, incluindo as diferenças de opiniões de líderes e docentes de acordo com variáveis como processos e práticas de gestão, as relações de poder e

autoridade, as percepções dos professores, interesses, etc. ou, através de quantificação, destacar e medir os valores significativos, que ajudarão a interpretação. Esta análise foi suportada pelo software de gestão, análise e processamento de dados, chamado Excel.

A todos os dados obtidos através dos inquéritos, das entrevistas e da análise documental foi feita uma triangulação, envolvendo o processo como um contraste, a ligação e uma comparação (Silva, 2004:325). Segundo este autor, a triangulação de dados ajuda a adicionar a validade e a objectividade dos dados e a confiabilidade dos instrumentos na medida em que tentam desenhar ou explicar completa a complexidade para responder as perspectivas presentes em uma situação social mais de um ponto de vista e utilizando dados quantitativos e qualitativos.

CAPÍTULO V - ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS

Introdução

Neste capítulo vamos proceder à análise dos dados recolhidos, para elaborar um retrato daquilo que é a UNTL, na perspectiva dos docentes inquiridos e dos gestores entrevistados. Esta análise incluiu procedimentos de análise estatística e de conteúdo.

Os dados foram recolhidos essencialmente por 2 vias: inquéritos aos docentes e entrevistas aos gestores da UNTL.

5.1. Análise de inquérito

A análise do inquérito diz respeito ao estudo e ilação dos resultados obtidos através de um questionário realizado no campo e que foi direccionado aos docentes. Foram seleccionados 133 docentes, nas sete faculdades da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e em 2010, nos meses de Novembro a Fevereiro de 2011.

A análise das entrevistas refere-se às conversas estabelecidas com vista à investigação e obtenção de resultados através do conteúdo da entrevista. O inquérito das entrevistas foi direccionado aos dirigentes da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, escolhendo-se os dirigentes dentro de várias hierarquias, tanto a nível da reitoria como ao nível das faculdades e departamentos, incluindo ainda o Director Interino de Ensino Superior de Timor-Leste.

As entrevistas foram realizadas num período que foi de Janeiro a Fevereiro de 2011, mais concretamente de 19 de Janeiro a 8 de Fevereiro, tendo sido coletadas 22 pessoas que deram a sua participação neste tipo de entrevistas, dando o seu parecer relativamente aos assuntos abordados pelo entrevistador.

A recolha destes dados, ajudou a captar, descrever e compreender a natureza das políticas, dos procedimentos e das práticas de administração e gestão universitária, a natureza das decisões, as relações e distribuição de poder e autoridade, bem como, as articulações entre as estruturas hierárquicas, a autonomia e democraticidade, e os modelos e estruturas organizacionais que dão sentido no campo universitário da própria universidade, e que ocorrem na UNTL.

5.1.1. Opiniões sobre o processo de tomada de decisão

Procurando-se recolher as opiniões dos docentes da UNTL sobre o processo de tomada de decisão em geral, após seleccionada a amostra e realizadas as respectivas entrevistas, elaborou-se o quadro que abaixo se apresenta.

O quadro é composto por 16 itens, cujos conteúdos pretendem clarificar o assunto a esclarecer, o processo de tomada de decisão, ajudando a perceber de que modo este ocorre de forma, se de forma consensual e democrática e se é um processo alargado a toda a comunidade, ou se por outro lado, ocorre de forma concentrada e apenas possível a pequenos grupos. A questão de morosidade ou celeridade do mesmo também foi considerada relevante, e foi alvo de pesquisa.

Na análise deste aspecto vamos considerar os elementos constantes no quadro XIV.

Quadro XIV : Opiniões sobre o processo de tomada de decisão

Item	Conteúdo	D		DP	IND	CP	CT	4+5
		1+2	1	2	3	4	5	
04.	O processo de tomada de decisão nesta Universidade é muitas vezes lento.	11 8,3%	3	8	0	52	70	122 91,7%
11.	O processo de tomada de decisão nesta Universidade ocorre de forma pacífica.	16 12,0%	9	7	4 3,0%	68	45	113 85,0%
18.	Para tomar decisões tem-se procurado a via de consenso.	12 9,0%	7	5	1 0,8%	54	66	120 90,2%
21.	Nesta Universidade o Líder é lento, passivo, na tomada de decisões.	26 19,6%	10	16	3 2,3%	78	26	104 78,2%
32.	O Chefe de Departamento tem tido um papel relevante no processo de tomada de decisões.	4 3,0%		4	3 2,3%	69	57	126 94,7%
36.	Tem havido participação da comunidade académica nas decisões.	28 21,1%	18	10	5 3,8%	55	45	100 75,2%
39.	A direcção procura assegurar o respeito pelos direitos dos professores.	19 14,3%	3	16	5 3,8%	36	73	109 82,0%
47.	A participação dos grupos de interesse externos é importante na tomada de decisões.	32 24,1%	6	26	8 6,0%	70	23	93 69,9%
54.	Nesta Universidade os conflitos de interesse interferem no processo decisório.	11 8,3%	4	7	6 4,5%	58	58	116 87,2%
60.	Os grupos corporativos e de interesse têm interferido de forma significativa no processo decisório da Universidade.	13 9,8%	1	12	9 6,8%	63	48	111 83,5%
64.	Em questões fundamentais da faculdade, a tomada de decisão ocorre de forma democrática.	109 82,0%	32	77	4 3,0%	13	7	20 15,0%
70.	Nas reuniões, a tomada de decisão é precedida de discussão prolongada.	17 12,8%	10	7	3 2,3%	83	30	113 85,0%
74.	Existe auscultação de opiniões numa reunião.	16 12,0%	4	12	4 3,0%	59	54	113 85,0%
77.	Nesta Universidade as decisões são tomadas por todos os membros da organização.	91 68,4%	45	46	5 3,8%	22	15	37 27,8%
79.	A dinâmica da tomada de decisão por consenso é a melhor.	3 2,3%	0	3	3 2,3%	64	63	127 95,5%
82.	Nesta Universidade as decisões são tomadas por todos os membros da organização.	25 18,8%	20	15	5 3,8%	70	23	93 69,9%

D – Discordo; DP – Discordo Parcialmente; IND – Indiferente; CP – Concordo Parcialmente; CT – Concordo totalmente

Relativamente ao processo de tomada de decisão, os docentes na sua maioria consideram que a UNTL tem um líder com uma atitude passiva e lenta na tomada de decisões, e que deveria ser mais pró-activo. Pelo quadro, constatamos que os 78,2% dos professores das sete faculdades, no item 21, concordam com a ideia que “Nesta Universidade o Líder é lento, passivo na tomada de decisões” sobre a qualidade da sua posição de liderança ao longo de 9 anos em que liderou a universidade, nomeadamente no período de 2001/2002 a 2009/2010.

É perceptível que o processo de decisão da UNTL é muitas vezes lento, de tal modo que ao item 04, 91,7% dos entrevistados respondem afirmativamente à expressão “O processo de tomada de decisão nesta Universidade é muitas vezes lento” mas, apesar da sua morosidade, o processo parece ocorrer de forma pacífica, facto justificado pelos 85,0% de sujeitos que respondem ao item 11, “ O processo de tomada de decisão nesta Universidade ocorre de forma pacífica”.

Segundo o que foi apurado no item 36, 75,2% dos inquiridos consideram que “ Tem havido a participação da comunidade académica nas decisões” e, no item 47, 69,9% dão a sua concordância relativamente à questão da “A participação dos grupos de interesses externos é importante na tomada de decisão”, para além de se verificar que há grupos externos à UNTL que, de um modo ou de outro, interferem nas decisões da universidade. Parece que a sua influência é notória e revelante como se percebe pela percentagem de 83,5% que responde afirmativamente ao item 60, segundo o qual que “Os grupos cooperativos e de interesse têm interferido de forma significativa no processo decisório da Universidade”.

Parece haver, de um modo global, participação da comunidade académica no processo de tomada de decisão, porém, os docentes não têm participação no mesmo. No item 42, 75,9% dos inquiridos dizem não ter participação no processo, ainda que, nas questões fundamentais da faculdade, a decisão ocorra de forma democrática (item 64, com 82,0% de respostas concordantes).

Através destes dados descritos, pode-se concluir que o processo deveria ser democrático mas não é suficientemente abrangente de modo que todos participem activamente nas tomadas de decisão, mostrando-se rígido, fechado e com uma fraca comunicação, a qual ocorre apenas numa direcção, num só sentido que não contempla todos os docentes, originando situações em que questões importantes não são do conhecimento de todos e nem todos os docentes estão envolvidas nas tomadas de decisões.

O processo de tomada de decisão não parece convencer os docentes das faculdades, pois consideram que não existe a participação de todos, mas apenas por uma minoria com voto mais activo, como revelam os itens 77 e 82, o último com 69,9% dos inquiridos a dizer que “ Nesta Universidade as decisões são tomadas por pequenos grupos”.

Estando a implementar um novo Estatuto, e numa tentativa de acompanhar a evolução e as exigências das sociedades, a UNTL está a proceder a mudanças e ao desenvolvimento do seu sistema administrativo, da sua gestão académica, estrutura, bem como, dos seus recursos humanos, esperando tornar todo o sistema mais eficiente, mais organizado, programado, e fomentando a realização de reuniões nas quais todos os participantes poderiam apresentar as suas ideias e onde possam tomar decisões para alcançar uma solução para o progresso da universidade e, inclusive, para a defesa dos direitos dos professores.

É notório o trabalho que tem sido desenvolvido nas reuniões realizados pelos dirigentes da universidade, quer ao nível das faculdades, quer ao nível na universidade em geral. Porém, este sistema de reuniões é ainda muito moroso pois envolve debate, discussão de ideias, a discordância de alguns elementos, e tudo isto tem que ser contornado para que seja encontrado um consenso maioritário e, por fim, proceder-se à deliberação.

Ainda que sintam não terem a oportunidade de serem muito participativos nas tomadas de decisão, os docentes consideram ser respeitados, segundo o item 39, 82,0% dos inquiridos afirmam que “A direcção procura assegurar o respeito pelos direitos dos professores” e procura que nas reuniões as decisões sejam tomadas por consenso, como respondem 90,2% dos inquiridos. No item 18 “Parece que a direcção tem fomentado a ideologia de se tomarem decisões segundo a via do consenso”; efectivamente, esta dinâmica e longas discussões são afirmadas nos itens 79 e 70. No primeiro item, 95,5% corresponde ao valor dos que dão ênfase à afirmação de que “A dinâmica da tomada de decisão por consenso é a melhor” e, no segundo, temos uma representação de 85,0% que concordam com a afirmação que “Nas reuniões, a tomada de decisão é precedida de discussão prolongada”.

Para que todo o sistema funcione, é fundamental a actuação dos líderes e daqueles indivíduos que ocupam lugares de maior destaque, como é o caso dos Chefes de Departamento, já que estes são aqueles que dão exemplo aos seus subordinados. A quase totalidade dos inquiridos, 94,7%, responderam ao item 32, “O Chefe de Departamento tem tido um papel relevante no processo de tomada de decisões”. Ainda assim, nas reuniões há, segundo os

docentes inquiridos, auscultação de opiniões, (item 74) pois 85,0% afirmam "Existe auscultação de opiniões numa reunião". Este item, apoiado pelo item 25, com 86,5% de concordâncias quanto à mesma atitude praticada pelo Reitor, nomeadamente na consulta aos seus subordinados na tomada de decisões, revela que não há decisões tiranas.

Contudo, as decisões parecem ser alvo de factores externos, já que no item 54; 87,2% afirmam que "Nesta Universidade os conflitos de interesses interferem no processo decisório". Pelas entrevistas realizadas percebemos que os grupos de interesses externos são importantes na vida da universidade, ou seja, na base da estrutura de decisão existem objectivos muitas vezes ambíguos e obscuros; ainda assim de acordo com o item 11, "O processo de tomada de decisão ocorre de forma pacífica". A universidade está inserida numa sociedade e, conseqüentemente, nessa sociedade há relações interpessoais que acabam por estar presentes na universidade e que muitas vezes levam os membros da organização a atuar de um determinado modo.

Parece, assim, que, embora a estrutura da universidade seja burocrática, na prática no processo decisório vigora o modelo político e colegiado. Há interesses de grupos ou indivíduos que secretamente aparecem no processo decisório.

Do ponto de vista dos gestores entrevistados, o processo de tomada de decisão apresenta as seguintes particularidades: é **colectivo** (E04; E06; E08; E11; E13; E17; E22); é **democrático** (E02; E14; E15; E19; E22), **baseia-se na consulta entre os pares** (E09; E12; E22); **todos expressam as suas ideias** (E06; E15; E22); é um processo **vertical** (E02).

Para justificar a existência de colectividade, reportamo-nos às palavras do entrevistado E04; E06; E08; E11; E13; E17 E22:

E04 afirma:

"(...) existe um mecanismo de tomada de decisão na Universidade que é uma decisão colectiva, conjunta, por meio de uma reunião ou convocação dos Dirigentes da Universidade ou dos órgãos da Universidade.(...)"

O entrevistado E06 corrobora dessa opinião:

" Em relação com o mecanismo do processo de tomada de decisão nesta faculdade é colectiva, por exemplo numa reunião da faculdade nós temos de acolher as ideias de outras pessoas, todos os participantes da reunião depois tomaremos uma decisão (...)"

E08:

“ (...) Para tomar uma decisão tem-se que cuidadosamente receber várias informações de todos os docentes, directores e Vice- Decanos e não só (...)”.

E11:

“(...) claro que qualquer decisão que tomamos neste Departamento é uma decisão colectiva(...)”.

E13:

“(...) quando o Sr. Reitor quiser tomar alguma decisão então o Sr. Reitor vai convidar todas as estruturas na UNTL para realizar um encontro e todas as pessoas vão dar as suas opiniões e os seus pensamento (...)”.

E17:

“(...) director de departamento, decano, vice-decano, chefe de cada entidade orgânica, incluindo os professores, sempre em conjunto tomar decisões (...)”.

E22:

“durante os 9 anos que assumi o cargo de Reitor, o mecanismo de tomada de decisão era feito da seguinte forma: havia na Universidade um órgão que era considerado o órgão máximo deliberativo e decisório da UNTL, o Senado da UNTL que era o órgão de decisão da UNTL”.

Para justificar a ideia generalizada da existência de democraticidade no processo, seleccionamos as entrevistas E02; E14, E15; E19; E22:

E02:

“o mecanismo de tomada de decisão vem verticalmente da Universidade, Universidade passa pela Faculdade e Faculdade passa para o Departamento. Onde o Departamento deve tomar as decisões acerca dos aspectos fundamentais e dos aspectos técnicos da realização das actividades académicas” .

E14:

“normalmente, fizemos reuniões e as decisões foram tomadas democraticamente” .

E15:

“convidamos todos os interessados, tanto os directores, vice-directores, os docentes, os funcionários administrativos e a direcção da faculdade, sentados lado a lado na reunião, fornecendo uma oportunidade para falar e tirar as ideias, e ouvimos as ideias e opiniões de todos e quaisquer decisões que foram tomadas juntos” .

E19:

“há decisões que tem de através das participações de todos os componentes na estrutura da faculdade”.

E22:

“acho que o principio democrático sempre foi prevalecente em cada processo de tomada de decisão”.

Baseia-se na consulta entre os pares:

E09:

“no meu caso, eu acho que tenho que consultar com todos os membros, sendo no caso de estes assuntos estarem ligados com os professores ou estarem ligados com os alunos”.

E12:

“inicia-se com uma consulta com todos os chefes de departamento e todos os professores, para encontrar um acordo para convocar uma reunião. E depois na reunião, devemos tentar tomar decisões e os resultados comunicados ao Decano, e esse resultado o decano vai relatar à universidade e a universidade apresenta o relatório ao ministério da educação”.

Todos expressam as suas ideias:

E06:

“por exemplo numa reunião da faculdade nós temos de acolher as ideias de outras pessoas”.

E15:

“ouvimos as ideias e opiniões de todos e quaisquer decisões que foram tomadas juntos”.

E22:

“é sempre bom para todos darem a sua opinião, mas quando se chega ao ponto de se perceber que a pessoa que está a falar está aquém do que se espera temos que fazer uma interrupção e dizer-lhe que estará melhor posicionado se estiver a ouvir porque sabe menos, mas isso é dito e feito de uma maneira muito diplomática e ordeira e não modo conflituosa”.

É um processo vertical:

E02:

“Em primeiro, o mecanismo de tomada de decisão vem verticalmente da Universidade, Universidade passa pela Faculdade e Faculdade passa para o Departamento (...)”.

Comparando as opiniões dos gestores e dos docentes relativamente ao tema processo de tomada de decisão, conclui-se que para estes grupos há a procura por um processo de no qual são recolhidas várias opiniões, onde as ideias e experiências de cada um podem ser expostas livremente.

O processo parece ser um processo democrático na opinião dos gestores, porém para os docentes sobretudo nas decisões mais importantes não existe democracia, abaixo transcrevemos a opinião de um dos gestores, nomeadamente do Pró-Reitor do Assunto de

Inspeção, Avaliação, Controlo de Qualidade, E014, e contrapomos com os valores da resposta pelos docentes ao item 64 do “Quadro Opiniões sobre a Tomada de Decisão”

E014:

“normalmente, fizemos reuniões e as decisões foram tomadas democraticamente, e praticamente segundo a maioria que vence a minoria, isto é o que acontece na Universidade”.

E019:

“(…) porque em termos de liderança em várias organizações talvez há decisão participativa e decisão democrática por liderança máxima mas há também decisão participativa por outras estruturas na mesma direcção ou departamento (…)

Para 82% dos docentes não existe democracia na tomada de decisões consideradas fundamentais na faculdade (Ver Quadro XIV).

Analisando as opiniões dos entrevistados, e de acordo com as respostas citadas em cada tópico, percebemos que ao nível do processo de tomada de decisão na UNTL, este resulta de uma participação colectiva através de reunião directa para a qual são todos convidados a participar, consoante o caso a tratar.

Há liberdade de expressão, não havendo, portanto, inibição de apresentação dos pontos de vista e opiniões de cada indivíduo, pelo contrário, há a noção de que todos devem respeitar e acolher as opiniões dos outros ainda que sejam divergentes das suas. Na tomada de decisão procuram a unanimidade, através da recolha das opiniões deixadas por cada elemento.

A democracia parece ter sido não só uma conquista de Timor Lorosae, como uma conquista e o direito de cada cidadão, pelo que é sentido exactamente dentro da UNTL que existe democraticidade no processo de tomada de decisão, apesar de existir uma ordem burocrática e de este ser um processo vertical, onde a Reitoria se assume como o órgão máximo deliberativo.

Na nível da Universidade havia um órgão que era considerado o órgão máximo deliberativo e decisório da UNTL, o Senado da UNTL que era o órgão de decisão da UNTL. Os assuntos da Universidade eram discutidos nesse Senado, em que o Reitor e os Vice Reitores auscultavam as opiniões dos vários representantes dos diversos órgãos, nomeadamente das Faculdades e Departamentos e as Unidades para depois chegar a uma súmula/síntese e decisão mais ou menos consensual, claro que o Reitor e Vice Reitores partem de uma filosofia própria para cada assunto, e depois dirige a discussão e colhe as opiniões que no entender dele

colaboram aquilo que ele pretende fazer a não ser que o assunto seja totalmente espontâneo e que o Reitor não tenha uma posição prévia e então precise de ponderar todas as posições para depois optar por aquela que está em consonância com o espírito da Universidade.

5.1.2. Relações de poder entre os órgãos

Dentro de uma instituição geram-se relações entre os diferentes órgãos, uma vez que eles têm que cooperar entre si para que a máquina institucional funcione, e essa relação acaba por ser estabelecida de modo hierárquico, e dentro dessa estrutura a cada indivíduo é atribuída uma tarefa, uma dada posição.

Quadro XV : Opiniões sobre as relações de poder entre os órgãos

Item	Conteúdo	1+2	D	DP	IND	CP	CT	4+5
			1	2	3	4	5	
06.	Existem boas relações de poder entre os órgãos relevantes nesta Universidade.	6 4,5%	0	6	4 3,0%	91	32	123 92,5%
13.	O Reitor tem a capacidade de ler a situação e adaptar o seu estilo de liderança de acordo com a situação nesta Universidade.	14 10,5%	6	8	2 1,5%	79	38	117 88,0%
19.	O Decano influencia o comportamento dos seus subordinados a trabalhar para alcançar as metas organizacionais.	14 10,5%	8	6	1 0,8%	70	48	118 88,7%
26.	O Decano convida os subordinados a participar no planeamento de metas e actividades.	13 9,8%	7	6	0	40	80	120 90,2%
29.	O corpo docente pode emitir as suas próprias opiniões sobre qualquer assunto.	16 12,0%	12	4	5 3,8%	78	34	112 84,2%
31.	Nesta faculdade existem boas relações de trabalho com os colegas.	7 5,3%	1	6	1 0,8%	45	80	125 94,0%
33.	Os meus colegas são capazes de executar o trabalho de forma responsável.	7 5,3%	1	6	0	48	78	126 94,7%
38.	O decano da Universidade motiva as pessoas a cumprir os padrões.	96 72,2%	30	66	1 0,8%	20	8	28 21,1%
40.	O apoio do Governo sob a forma de normas jurídicas é satisfatório nesta Universidade.	108 81,2%	52	56	5 3,8%	8	12	20 15,0%
45.	O decano inspira as pessoas a inovar.	120 90,2%	63	57	0	11	2	13 9,8%
50.	O Chefe de Departamento consulta os subordinados para tomar decisões.	119 89,5%	46	73	2 1,5%	4	8	12 9,0%
53.	Existe uma comunicação aberta dentro da organização.	19 14,3%	8	11	1 0,8%	40	73	113 85,0%
55.	O Ministro da Educação apoia o esforço para o cumprimento do programa de desenvolvimento nesta Universidade.	109 82,0%	50	59	5 3,8%	13	6	19 14,3%
62.	O Vice - Reitor consulta os subordinados para tomar decisões.	11 8,3%	6	5	5 3,8%	45	72	117 88,0%
66.	Os funcionários têm as competências necessárias para executar várias funções.	104 78,2%	20	84	3 2,3%	19	7	26 19,6%
69.	É preciso um controlo mais alargado na administração universitária nesta Universidade.	3 2,3%	1	2	3 2,3%	31	96	127 95,5%
72.	Há concentração de poder nas mãos de uma pessoa ao nível da reitoria.	16 12,0%	6	10	5 3,8%	75	37	112 84,2%
78.	O Governo, como detentor do poder sobre a Universidade, apoia a liberdade académica na Universidade .	114 85,7%	33	81	3 2,3%	10	6	16 12,0%
80.	Considero que o sistema de comunicação nesta Universidade é frágil.	22 16,5%	15	7	6 4,5%	58	47	105 79,0%
84.	O Decano consulta os subordinados para tomar decisões.	6 4,5%	3	3	2 1,5%	43	82	125 94,0%

D – Discordo; DP – Discordo Parcialmente; IND – Indiferente; CP – Concordo Parcialmente; CT – Concordo totalmente

Tentou-se perceber se há ou não lutas de poder, e se as relações de poder ocorrem de modo impositivo ou pacífico, e se fazem parte do quotidiano dos diferentes órgãos, e se existem conflitos; estabeleceram-se 20 itens aos quais os inquiridos responderam indicando: discordar, discordar parcialmente, indiferente, concordar parcialmente ou concordar plenamente.

Existem diversos órgãos na universidade, tanto na estrutura antiga como na estrutura actual, alguns desses órgãos são similares, tais como: os órgãos governamentais, consultivos, serviços e unidades orgânicas da UNTL. Relativamente a esses organismos há várias opiniões dos docentes, nomeadamente sobre os aspectos internos aos órgãos das suas relações de poder, controle, sistemas de comunicação, a competência dos funcionários, os deveres e responsabilidades de liderança e apoio do governo para o desenvolvimento da universidade. A colecta dos dados, mostra que, os docentes deram opiniões diferentes sobre a liderança, tanto no que diz respeito à universidade como à faculdade inclui outros aspectos.

A selecção dos entrevistados, representa a nossa amostra, este é o elemento fundamental através do qual, segundo Schmitt e Klimoski (1991, apud Silva, 2004:291), é possível descrever o fenómeno com um rico detalhe. Esta amostra pode ditar o fim desta pesquisa, ou pelo contrário ditar o sucesso da mesma. Assim, passaremos a apresentar as reflexões sobre as grelhas elaboradas a partir dos dados recolhidos.

Na UNTL as relações de poder entre os órgãos, são estabelecidas essencialmente, entre a Reitoria e os Chefes de Departamento e Decanos, e entre estes e as Faculdades. Paralelamente a UNTL tem uma ligação com o Governo, uma vez que o mesmo detém poder orçamental sobre a universidade.

Na avaliação das relações de poder, os entrevistados foram questionados quanto à sua própria capacidade de comunicação, ambiente das relações de trabalho, papel dos Decanos e dos Chefes de Departamento na melhoria das comunicações e da realização das tarefas, e ainda, levantaram-se questões quanto ao modelo de gestão do Reitor e a nova estrutura implementada.

Analisando de um modo global, e de acordo com o item 06, sobressai a ideia de que existem boas relações entre os órgãos da UNTL, registando-se uma concordância significativa (92,5%), e esta situação parece derivar do facto de no topo da hierarquia, o Reitor, estabelecer uma liderança harmoniosa e de encontro às necessidades da universidade (88%), de acordo com o item 13, “O Reitor detém o poder nas suas mãos, o item 72, mostra que há concentração de

poder ao nível da reitoria, (84,2%), ainda assim este não é autoritário, tendo a capacidade de ler a situação e adaptar o seu estilo de liderança de acordo com a situação nesta Universidade”.

O facto de o corpo de docente sentir que expressar livremente as suas opiniões e que estas podem ser ouvidas, em qualquer circunstância, poderá também contribuir para que as relações dentro da UNTL sejam satisfatórias, conforme se apura no item 29 “O corpo docente pode emitir as suas próprias opiniões sobre qualquer assunto” onde 84,2% dos inquiridos respondem positivamente à possibilidade de expressão.

Por consequência parece que este estilo cordial é extensível aos Decanos, Chefes de Departamento e demais elementos; porém relativamente aos Chefes de Departamento, a estes é associada uma imagem um pouco como líderes ditadores, na medida em que não procuram consultar os seus subordinados na tomada de uma decisão, segundo a resposta dos inquiridos ao item 50, “O Chefe de Departamento consulta os subordinados para tomar decisões”, ainda assim há uma ideia generalizada de que na UNTL existem boas relações de poder.

Aliado a esta ideia, há o sentimento de que existem nas faculdades boas relações de trabalho entre os colegas, 94,0% sente que estão estabelecidas linhas de comunicação e cooperação eficazes entre parceiros de trabalho, pelo que apuramos no item 31 “Nesta faculdade existem boas relações de trabalho com os colegas”, essa cooperação parece facilitar o desempenho de cada um, fazendo com que executem o seu trabalho individual de forma responsável, como comprova a percentagem de 94,7% que concorda com a expressão “Os meus colegas são capazes de executar o trabalho de forma responsável” do item 33.

Ainda assim, apesar sentirem existir uma comunicação fluída na UNTL (85%), item 53 “Existe uma comunicação aberta dentro da organização”, relativamente ao papel dos Decanos, é manifestada a incapacidade de incentivo à inovação do trabalho, item 45, e a incapacidade na motivação e encorajamento para a realização das tarefas, item 38, cerca de 72,2% dos entrevistados menciona a incapacidade dos Decanos na motivação dos subordinados, ainda que na generalidade, seja referida a influencia exercida pelo mesmo sobre os seus subordinados para que cumpram as metas organizacionais (88,7%), de acordo com o item 19.

Apesar de o Decano, de um modo genérico, convidar à participação no planeamento e discussão das metas e das actividades a realizar em cada faculdade num dado período lectivo, item 26, 90,2% dos inquiridos afirma existir essa preocupação por parte do Decano, há uma falta de incentivo e o desânimo que provavelmente os funcionários sentirão pela falta de

competências para a realização de determinadas tarefas, item 66, cerca de 78,2% dos entrevistados considera que os recursos humanos têm falta de competências e que necessitam de maior capacitação.

Embora se assinale a existência de boas relações de poder no interior da Universidade, o sistema de comunicação é referido como frágil, item 80, (79%), talvez pela ideia que os Chefes de Departamento não levem à participação e não consultem nas tomadas de decisão os seus subordinados, item 50, 89,5% discorda dessa capacidade. Este isolamento decisório, acaba por ocorrer só ao nível dos Chefes de Departamento, uma vez que como grande parte destaca o facto que 88,0% considera que esse sistema funciona mais eficazmente nas mãos do Vice-Reitor, item 62, uma vez que este consulta os seus subordinados na tomada das decisões. 94,0% também afirma positivamente esse cuidado da parte dos Decanos, item 84, na consulta dos seus subordinados na tomada de decisões.

Fazendo uma à análise à estrutura nova, quase na totalidade das opiniões há um assunto urgente a tomar-se em consideração, trata-se da necessidade de se proceder a um controlo mais alargado na administração da UNTL, item 69, (95.5%). A ideia de controlo vem da vontade em tornar a UNTL mais eficiente, mais eficaz na gestão de tempo, no controlo de recursos, e na gestão dos financiamentos; assim a corroborada a ideia de que é fundamental capacitar gestores e aprofundar o conhecimento na área da gestão.

No que diz respeito ao incentivo à inovação, os entrevistados sentem que não há da parte do Decano um papel bem conseguido, 90,2% afirma discordar da boa actuação destes líderes quanto à motivação para inovar sobre os seus subordinados. A liderança dos Decanos não é vista como fonte de motivação à inovação e ao crescimento; faltarão essa habilidade.

Analisando a relação de poder com o exterior, em particular com o Governo, a Universidade como universidade pública tem uma ligação forte com o Estado, (item 55) especialmente com o Ministério da Educação, porém faltarão um maior esforço no apoio do cumprimento do programa de desenvolvimento da UNTL, para 82,0% dos inquiridos estes ministérios mantêm-se um pouco à margem dos interesses da universidade.

No que diz respeito à concessão de liberdade académica à Universidade, esta fica um pouco abalada, porque na visão dos professores, o Governo, como detentor de poder sobre a universidade não cumprir a sua responsabilidade de apoiar a liberdade académica na universidade, item 78, (85.7%). Como ao longo dos tempos cem por cento do apoio financeiro

veio sempre do Estado, foi-se criando uma forte relação de dependência sobre este e sobretudo muito burocratizada, que condicionava a liberdade da Universidade. Ainda assim, ninguém esquece que a UNTL é uma universidade estatal, por isso haverá sempre intervenção do governo, já que este tem os seus interesses políticos e académicos sobre ela; os normativos legais sobre educação serão sempre estabelecidos pelo Governo.

De um modo geral, espera-se que o novo Estatuto traga menos burocratização e uma menor intervenção no processo de pedagogia do Governo, e espera-se ainda que o apoio jurídico do Governo seja melhorado, item 40, já que 81,2% dos inquiridos considera ser insatisfatório o acompanhamento e orientação estatal neste sentido.

Em relação às relações de poder entre os órgãos, os gestores entrevistados consideram que apresenta as seguintes características: **há comunicação, a comunicação faz-se em todos os sentidos** (E02; E04; E07;), **boa comunicação** (E15; E18), e salientam a necessidade de se **melhorar a comunicação** (E14).

Para atestar a existência de comunicação entre os órgãos, transcrevemos as opiniões Há uma comunicação transversal, de acordo com os entrevistados E02 e E04 que abaixo transcrevemos como amostra:

E02:

“A comunicação faz por uma parte comunicamos de baixo para cima mas, há algumas decisões que temos que comunicar de cima para baixo, dos nossos superiores para os docentes, mas a comunicação obviamente eram comunicativos por via da comunicação é que podemos trabalhar (...)”.

E04:

“relações de poder entre os órgãos administrativos da UNTL, a relação é coordenação horizontal e vertical, coordenação vertical é directamente assume a responsabilidade para o Dirigente máximo, e horizontal quer dizer que entre os órgãos relevantes na Universidade, por exemplo, numa Universidade é entre Reitores e Pró-Reitores, sempre uma relação muito boa, muito equilibrada entre os outros”.

E07:

“Existem relações de poder entre o departamento com outro departamento, enquanto um departamento esta a pedir ajuda, por exemplo, pedir alguns docentes para ensinar a língua inglesa, então temos de ajudar (...)” ; “ (...)se existe algum assunto ou problema que o departamento pode tratar ou resolver, então o departamento pode tratar ou resolver, e existe assunto que tem relação com a faculdade, então temos de consultar com o Decano da Faculdade e se existe algum assunto importante para tratar em nível elevado, então ai temos de consultar à Universidade”.

Quanto à qualidade da comunicação, há uma boa comunicação ao nível da faculdade segundo os entrevistados, passos a citar os entrevistados E15; E18; E14; E22:

E15:

“A nossa faculdade, existe três departamentos e há uma boa comunicação entre nós, ocorre de forma activa e positiva na nossa faculdade”.

E18:

“A comunicação funciona bem, temos consultas com outros departamentos e com os professores dos próprios Departamentos”.

E14:

“As comunicações na Universidade, eu penso que são normalmente boas, (...) ainda há muitas dificuldades, (...) estamos aqui para melhorar esses assuntos”.

E22:

“nós temos vindo a gerir a Universidade de uma forma muito pratica e simplificada, isto é todas as faculdades comunicam directamente com a Reitoria, e esta ou desencadeia consultas gerais em que participam todas as faculdades ou então comunica-se com cada faculdade (...)As faculdades comunicam entre si também (...) os Vice Reitores obedecem ao Reitor e cada um deles tem a sua respectiva pasta, e eles transmitem às faculdades”.

A comunicação entre os diferentes órgãos numa organização é fundamental para o seu bom funcionamento, facilitando o normal processo e desenrolar das funções administrativas e internas, é um processo que envolve todos os elementos. Parece haver uma grande consonância entre as opiniões dos gestores e dos docentes, quanto há existência de uma comunicação alargada que abrange todos e que é activa e eficiente.

Dentro de uma estrutura composta por diversos órgãos que dependem uns dos outros, e na qual exercem funções diversos indivíduos, a comunicação é essencial, não só na transmissão de informação, como na partilha de conhecimentos, opiniões e experiencias.

De um modo geral, os entrevistados consideram que há uma comunicação alargada dentro da UNTL, ela faz-se não só num sentido mas transversalmente, portanto há comunicação desde o topo da hierarquia à base, e por sua vez, da base ao topo, assim como entre os mesmos níveis hierárquicos. Essa comunicação aberta, gera um bom relacionamento entre os órgãos, evitando conflitos de poder.

Contudo, haverá ainda pontos a serem melhorados, para que a relação de poder entre os órgãos seja plenamente eficaz, talvez porque o novo Estatuto ainda esteja a ser assimilado e ainda haja a necessidade de se proceder a ajustes dentro dos departamentos, serviços académicos, biblioteca, etc.

5.1.3. Articulações entre as estruturas hierárquicas

No quadro que a seguir se apresenta, constam 14 itens, que procuram decifrar como se desenvolvem as relações entre as diferentes estruturas hierárquicas, de modo a perceber-se se estas entram ou não em colisão durante o seu período de comunicação. Por vezes as diferentes composições das diferentes estruturas põem em causa a comunicação entre as mesmas, e consequentemente a sua eficácia e até mesmo o ambiente de trabalho.

Procurou-se perceber de que modo as estruturas hierárquicas operam e se são disponibilizadas condições de trabalho aos colaboradores da UNTL.

Quadro XVI : Opiniões sobre as articulações entre as estruturas hierárquicas

Item	Conteúdo							
		1+2	D	DP	IND	CP	CT	4+5
01.	Gosto de ser docente universitário nesta Universidade.	1 0,8%	1	2	3 2,3%	4	5	129 97,0%
03.	Os docentes têm as condições adequadas para realizar um bom trabalho nesta Universidade.	33 24,8%	2	31	4 3,0%	75	21	96 72,2%
05.	O Senado da Universidade deve ser o órgão mais importante da Universidade.	2 1,5%	0	2	2 1,5%	26	103	129 97,0%
09.	O Decano desempenha bem as funções na faculdade	5 3,8%	2	3	0	37	87	124 93,2%
14.	Os docentes têm as condições de financiamento para encontro científicos.	119 89,5%	19	90	6 4,5%	0	18	18 13,5%
20.	Há participação dos docentes na direcção dos trabalhos da Universidade ligados à pesquisa.	85 63,9%	9	76	4 3,0%	9	35	44 33,1%
24.	Existe mal-estar nos docentes nesta Universidade.	10 7,5%	6	4	4 3,0%	64	55	119 89,5%
27.	Os estudantes devem ter representação no Senado desta Universidade.	2 1,5%	1	1	1 0,8%	27	103	130 97,7%
34.	Esta Universidade dispõe de meios suficientes para desenvolver-se após a mudança estrutural.	17 12,8%	4	13	0	48	68	116 87,2%
41.	O decano tem condições suficientes para gerir um sistema moderno de interacção com a sociedade.	95 71,4%	21	74	7 5,3%	11	20	31 23,3%
46.	No departamento existe cooperação com os outros para alcançar objectivos partilhados.	8 6,0%	5	3	1 0,8%	50	74	124 93,2%
49.	Os departamentos cooperam entre si na realização dos objectivos da faculdade.	4 3,0%	1	3	5 3,8%	39	85	124 93,2%
56.	As pessoas recebem formação para garantir um bom desempenho.	6 4,5%	3	3	0	57	70	127 95,5%
71.	O ambiente de trabalho nesta faculdade é saudável.	104 78,2%	36	68	5 3,8%	16	9	24 18,1%

D – Discordo; DP – Discordo Parcialmente; IND – Indiferente; CP – Concordo Parcialmente; CT – Concordo totalmente

Fazendo uma análise aos Departamentos e Faculdades, procurou-se perceber as condições de trabalho dos Decanos e docentes, percebendo o desempenho nas funções de cada um, as relações estabelecidas entre colegas, a participação dos docentes nos trabalhos ligados à pesquisa, assim como os recursos e meios disponíveis para trabalhar.

De um modo global, o desempenho das funções dos Decanos nas Faculdades, é visto de uma forma bastante satisfatório, item 09, já que 93,2% dos inquiridos diz estar plenamente

de acordo com a boa prestação daqueles. Ainda que, 71.4% considere que os Decanos não têm condições suficientes para procederem à gestão de um sistema moderno de interacção com a sociedade, item 41.

Vários entrevistados, apontam o facto de os Decanos terem que acumular muitas funções, e não terem na Faculdade apoios do Governo para o seu desenvolvimento e cooperação com a sociedade civil. Ainda assim, é revelado o enorme esforço nos Departamentos, em cooperarem entre si, tentando colmatar as dificuldades, e o bom desempenho dos Decanos no exercício das suas funções na faculdade.

Segundo o que podemos apurar dos inquiridos, 97% dos inqueridos gosta de ser docente universitário na UNTL, item 01, para este facto parece contribuir o apoio que os docentes recebem para investirem na formação, item 56 (95.5%) diz que é concedido apoio à formação, aliada à existência de condições adequadas para a realização de um boa trabalho como docente, item 03, (72,2%), porém, cerca de 78.2% considera que o ambiente de trabalho nas faculdades não é saudável, item 71.

Relativamente à pesquisa, item 20, não há muita participação dos docentes na direcção dos trabalhos ligados a essa área, 63,9% nega existir essa participação afirmando que há realmente alguns docentes que estão envolvidos em pesquisas mas são sobretudo pesquisas internacionais e que não são por isso realizadas no Centro Nacional de Investigação, na visão de 89.5% dos inquiridos, há falta de condições de financiamento para a realização de encontros científicos, e isso dificulta a sua ligação à pesquisa, item 14.

Embora o novo Estatuto, exija que os docentes participem muito mais em pesquisa e que produzam livros. Esta situação parece trazer algum mal-estar nos docentes, 89,5% aponta para este facto.

No ambiente dos departamentos, parece existir uma boa colectividade, item 46, uma vez que 93,2% concorda existir cooperação entre os pares.

E como toda a estrutura/linha hierárquica se relaciona também com os estudantes, importa perceber se as ideias e interesses dos mesmos são expressos livremente e em local próprio, terão os estudantes representação no Senado? Para a grande maioria dos inqueridos, item 27, (97,7%) a resposta é afirmativa, já que estes são representados pelo Conselho de Estudantes. Para os 97% dos inquiridos, o Senado deve ser o órgão mais importante da Universidade, reconhecem-lhe grande legitimidade, item 05.

No fundo, a participação de todos os elementos, como integrantes de toda a estrutura hierárquica da UNTL, é uma das premissas do novo Estatuto, é portanto fruto da nova mudança estrutural. Uma percentagem de 87,2% mostra-se confiante no novo Estatuto, item 34, acreditando ser pautado por uma visão forte e bem delineada com os meios suficientes que lhe permitam desenvolver a Universidade num período de cinco anos.

No que diz respeito à estrutura hierárquica da UNTL, podemos verificar as seguintes características: há influência de grupos de interesse externos (E10; E11; E12; E14; E22), no que diz respeito à capacitação de dirigentes há ainda um percurso a percorrer (E08; E10; E13; E20).

A influência dos grupos externos, transcrevemos em baixo as opiniões dos entrevistados E10, E11; E12; E14; E22:

E10:

“Grupos de interesse externos, eu acho que sim porque, a Universidade como uma universidade pública tem relações com órgãos externos”.

E11:

“se há cooperação com outros países, claro que há interesses exteriores nesta Universidade”.

E12:

“Há grupos que tem interesse à faculdade e posso dizer que há muitos grupos que quiseram manter a colaboração com a faculdade (...)ICRC's que vem da Austrália (...) CARE Internacional, FAO e OXFAM, e JAICA”.

E14:

“ainda há missão das Nações Unidas ainda esteve presente aqui algumas vezes, existem muitos interesses externos ainda”.

E22:

“nós temos vindo a gerir a Universidade de uma forma muito pratica e simplificada, isto é todas as faculdades comunicam directamente com a Reitoria, e esta ou desencadeia consultas gerais em que participam todas as faculdades ou então comunica-se com cada faculdade (...)As faculdades comunicam entre si também (...) os Vice Reitores obedecem ao Reitor e cada um deles tem a sua respectiva pasta, e eles transmitem às faculdades”.

É necessário maior capacitação dos dirigentes, transcreveremos as opiniões dos entrevistados E08, E10, E13 e E20:

E08:

“Precisamos capacitar os dirigentes para terem uma boa formação na área da Administração, na área que estão a ocupar. Precisam melhorar a sua capacidade”.

E10:

“Eu acho que sim. Se a Universidade pretender tornar-se uma universidade moderna a formação é muito importante, os gestores devem adoptar a técnica moderna”.

E13:

“Eu penso que qualquer instituição académica, como por exemplo a UNTL, precisa de desenvolver a capacidade dos docentes e também os dirigentes da universidade”.

E20:

“o processo de formação para os professores é muito crucial, especialmente para os quadros que neste momento são apenas de licenciatura. Nós deveríamos facilitar para obter o grau de qualificação de Mestrado”.

Cruzando os dados e respostas dadas, parece haver consenso quanto ao papel preponderante que a UNTL desempenhou no passado e desempenha no presente em Timor-Leste, para o desenvolvimento do país e dos jovens licenciados.

Sendo a UNTL uma universidade pública, ela está sob influência de grupos externos, do Governo que orienta a sua gestão financeira e controla a gestão e plano académico, de institutos e outros países e universidades com os quais a UNTL estabelece parcerias e protocolos, das Nações Unidas, seja da própria igreja, e da sociedade em geral. Essa influência externa é sentida e percebida no interior da UNTL pelos seus gestores e por quase todos.

Ainda em fase de implementação do novo Estatuto e do novo Plano Estratégico, há diversos pontos que devem ser melhorados, e na opinião expressa pelos gestores, há a necessidade de se proceder a uma maior capacitação não só dos dirigentes fundamentalmente na área da administração, como dos docentes, sobretudo aqueles que ainda só detêm a licenciatura, sendo a UNTL uma universidade que pretende caminhar para um futuro cada vez mais progressista e desenvolvido, devo estar apta com bons profissionais que se vão formando ao longo do tempo e se vão preparando continuamente.

5.1.4. Distribuição de poder e autoridade

Os itens deste quadro, 11 itens no total, procuram dar resposta à questão: haverá ou não descentralização de poder e autoridade na UNTL? Há inevitavelmente uma estrutura de comando e liderança, que encabeçada pelo Reitor, mas em toda a organização existe uma

hierarquia onde são estabelecidas relações de poder entre os líderes e os seus subordinados, e à medida que se desce na escala hierárquica essa autoridade tende a se diluir.

Quadro XVII : Opiniões sobre a distribuição de poder e autoridade

Item	Conteúdo	1+2	D	DP	IND	CP	CT	4+5
			1	2	3	4	5	
07.	O Decano delega o poder e autoridade a outros.	7 5,3%	5	2	3 2,3%	49	74	123 92,5%
17.	O Decano é um facilitador da tomada de decisão.	52 39,1%	5	47	5 3,8%	23	53	76 57,1%
25.	O Reitor consulta os subordinados para tomar decisões.	17 12,8%	9	8	1 0,8%	62	53	115 86,5%
28.	O Decano motiva o comportamento dos subordinados.	10 7,5%	3	7	5 3,8%	43	75	118 88,7%
35.	O Decano supervisiona ou monitoriza os processos de trabalho dos departamentos.	115 86,5%	46	69	3 2,3%	5	10	15 11,3%
42.	Todos os docentes conseguem participar no processo de decisão.	101 75,9%	57	44	2 1,5%	14	16	30 22,6%
48.	O Decano comunica com clareza com os seus subordinados.	9 6,8%	8	1	2 1,5%	45	77	122 91,7%
57.	O Decano ajuda o Chefe Departamento a assumir as suas funções.	11 8,3%	4	7	3 2,3%	65	54	119 89,5%
61.	O Decano exerce o seu poder no controlo do trabalho dos docentes.	8 6,0%	6	2	2 1,5%	43	80	123 92,5%
67.	O Decano compreende bem as necessidades dos subordinados.	13 9,8%	4	9	8 6,0%	68	44	112 84,2%
75.	O Decano encoraja cada docente a sentir-se membro de pleno direito da Universidade.	119 89,5%	80	39	2 1,5%	9	3	12 9,0%

D – Discordo; DP – Discordo Parcialmente; IND – Indiferente; CP – Concordo Parcialmente; CT – Concordo totalmente

O poder e autoridade são conceitos intrínsecos, que estão bem presentes dentro da organização universitária, e que são sentidos a vários níveis, seja no topo da hierarquia até à base.

Quanto ao poder de decisão ao nível dos Departamentos, analisando-se o papel dos Decanos a esse respeito, bem como a possibilidade de participação nas decisões pela parte dos docentes, item 42, verificamos que na opinião de 75.9% nem todos os docentes conseguem participar no processo de decisão, e não sentem que haja pela parte do Decano encorajamento sobre os docentes para que estes se sintam membros com direitos na Universidade, faltando ainda o encorajamento no comportamento dos seus subordinados, item 28, (88,7%).

Embora se refira, de um modo generalizado, que as decisões são tomadas de forma colectiva, parece que se aplica mais na tomada de decisões por parte do Reitor, item 25, pois segundo 86.5% dos inquiridos, o Reitor faz a consulta aos seus subordinados na tomada de decisões, os docentes já não sentem essa possibilidade de participação. Deste modo podemos confirmar a ideia de que não existe muita democracia na tomada de decisão e no exercício do poder.

Como poder implica capacidade de decisão, quando nos reportamos ao papel dos Decanos, item 17, a uma maioria ainda que fraca (57,1%) que acha que os Decanos facilitam o processo de tomada de decisão. Ainda que consigam comunicar claramente com os seus subordinados, item 48, (91,7%) e compreendam bem os interesses daqueles, item 67, (84,2%), no processo decisor faltará o envolvimento dos docentes, do ponto de vista dos inquiridos, os docentes não conseguem participar no processo de decisão, item 42, (75,9%) e não se sentem, pela falta de motivação dos Decanos, como membros de pleno direito na Universidade, item 75, (89,5%).

Ainda sobre o exercício das funções dos Decanos, eles como dirigentes das faculdades parecem conseguir auxiliar os Chefes de Departamento a assumir as suas funções, item 57, aqui na opinião de 89,5% os Decanos têm um desempenho muito satisfatório, assim como no exercício do poder de controlo no trabalho dos docentes, item 61, (84,2%).

Quanto ao trabalho dos Docentes, item 35, na sua autoridade, (86.5%) considera que há falta de supervisionamento e monitorização dos trabalhos nos departamentos, embora exerça o seu poder de controlo no trabalho dos docentes. Efectivamente foi possível perceber que os Decanos consideram que o controlo é fundamental dentro da universidade, por isso devem assumir medidas de controlo que sejam eficazes para que os trabalhos nas faculdades funcionem de forma ordenada.

A delegação de poder, item 07, (92.5%), ocorre na opinião dos entrevistados, fundamentalmente dos Decanos para os seus subordinados. Ocorrendo essencialmente, quando estão ausentes ou estão incumbidos de realizar outras tarefas que colidem com outras.

Quanto à distribuição de poder e autoridade, apresenta as seguintes características: existe delegação de responsabilidades (E02; E08; E13; E22), há divisão dos trabalhos (E03; E04; E18; E21), os dirigentes e gestores têm capacidade de controlo (E02; E04; E18)

Há lugar à delegação de responsabilidades, elas não ficam confiadas apenas aos órgãos mais altos, para atestar esta característica da estrutura hierárquica, transcrevemos trechos das respostas dadas pelos entrevistados E02, E08; E13; E22:

E02:

“quando estou a trabalhar numa actividade e há assuntos principais posso delegar o Vice-Director ou Adjunto de Director para outros assuntos, este é um exemplo concreto da delegação de responsabilidades”.

E08:

“Delegar as responsabilidades sim faço-o de vez em quando, para participar em reuniões ou discutir algum tópico que não tenha que ser mesmo o Decano a participar”.

E13:

“Sim, a delegação de responsabilidade torna-se uma cultura nesta faculdade”.

E22:

“Há delegação também quando o Reitor tem que estar representado em assuntos internacionais, delego o meu Vice-Reitor para assuntos académicos(...)então indico outro colega que penso ser mais indicado”.

Relativamente à divisão de trabalhos e tarefas transcrevemos as respostas dos entrevistados

E03; E04; E18 e E21:

E03:

“o trabalho num Departamento não é algo muito fácil por isso temos que fazer a divisão das tarefas”.

E04:

“então é preciso pessoas, recursos humanos para trabalhar aqui para a divisão de trabalho, uma pessoa só não pode”.

E18:

“o Estatuto da Universidade, fez mais algumas descrições de tarefas para o andamento da Faculdade e Departamento”.

E21:

“Há coisas por exemplo de administração eu canalizo logo para Administração, os professores precisam de fotocópias então como ainda não tenho Chefe de Administração sou eu que vou comunicar esse trabalho”.

Capacidade de controlo:

E02:

“o Departamento tem o poder de controlo sobre o processo da qualidade e o processo de implementação da avaliação do ensino académico”.

E04:

“eu sou uma pessoa muito honesta e com muita disciplina no processo de trabalho, então hoje marcamos para fazer uma coisa então hoje mesmo temos que terminar o trabalho”.

E18:

“trabalho na Administração para fazer coisas que a Universidade precisa. Para além disso controlo a preparação dos professores na maneira de ensinar”.

De um modo generalizado, tanto para os docentes como para os gestores há da parte dos superiores a capacidade de atribuir tarefas e poder de actuação e de decisão, em determinados momentos, aos seus subordinados, tornando o processo mais alargado e mais motivador para todos, primeiro porque os gestores não ficam tão sobrecarregados e podem dedicar-se a outras tarefas, segundo porque os outros se sentem mais motivados e capazes.

De acordo com as opiniões transcritas, as quais pretendem ser a amostra do universo de entrevistados, verifica-se que a delegação de responsabilidades e de tarefas é uma prática comum que é aceite pelos chefes hierárquicos e é transmitida aos seus subordinados. O que gera um ambiente de confiança e de responsabilização.

Globalmente, os dirigentes e gestores sentem que têm capacidade de controlo na execução das suas tarefas e sentem-se capazes de exercer as funções que lhes foram confiadas.

5.1.5. Autonomia e democraticidade

O modo como a autonomia e a democraticidade se manifestam condiciona o dia-a-dia dos que integram uma dada estrutura, procurou-se aqui perceber a opinião de cada grupo relativamente a este tema.

Quadro XVIII : Opiniões sobre autonomia e democraticidade

Item	Conteúdo							
		1+2	D 1	DP 2	IND 3	CP 4	CT 5	4+5
02.	Os professores têm garantidos os direitos e obrigações em matéria de salários, subsídios, pensão e outros direitos, ao abrigo das regras em vigor na Universidade.	76 57,1%	4	72	5 3,8%	23	29	52 39,1%
08.	Os docentes reflectem sobre o seu trabalho na Universidade.	11 8,3%	6	5	3 2,3%	71	48	119 89,5%
12.	Existe autonomia científica e de gestão nesta Universidade.	92 69,2%	11	81	2 1,5%	15	24	39 29,3%
15.	Sinto que existe um ambiente democrático nesta faculdade.	67 50,4%	10	57	6 4,5%	34	26	60 45,1%
22.	Esta Universidade tem os recursos necessários para a concretização de um modelo de gestão democrática.	83 62,4%	3	80	3 2,3%	8	39	47 35,3%
43.	A participação dos gestores nos processos de decisão é activa.	19 14,3%	11	8	9 6,8%	53	52	105 79,0%
52.	A participação dos docentes nos processos de decisão é activa.	115 86,5%	84	31	0	8	10	18 13,5%
58.	As faculdades têm liberdade na escolha dos membros docentes.	22 16,5%	11	11	7 5,3%	63	41	104 78,2%
63.	Existe democraticidade nesta Universidade.	93 69,9%	10	83	4 3,0%	20	16	36 27,1%
68.	Os docentes produzem conhecimento ou saberes na pesquisa.	117 88,0%	41	76	0	11	5	16 12,0%
76.	Os docentes expressam livremente os seus pensamentos sobre um assunto dentro da reunião.	5 3,8%	2	3	4 3,0%	35	89	124 93,2%
83.	Os docentes têm liberdade para apresentar ideias novas.	7 5,3%	2	5	0	41	85	126 94,7%

D – Discordo; DP – Discordo Parcialmente; IND – Indiferente; CP – Concordo Parcialmente; CT – Concordo totalmente

A UNTL está inserida num país democrático, com um Estado democrático, e uma vez que há uma forte ligação entre a universidade e o Estado, já que é uma universidade pública, esperar-se-ia que as políticas internas se regessem por um sistema democrático.

Embora, se analisarmos os números revelados pelos inquéritos, verificamos que quanto à questão se existe um ambiente democrático na faculdade, há uma proximidade de número entre os que discordam (50.4%) e aqueles que concordam (45.1%).

Já se verificarmos a resposta à questão se há na universidade recursos suficientes para a concretização de um modelo de gestão democrática, aqui o número daqueles que discordam que haja democraticidade é maior (62.4%) do que o número daqueles que consideram existir (35.3%). E mesmo no que diz respeito autonomia científica e de gestão, para 69,2% a UNTL ainda está muito dependente. Assim o conceito de democracia na UNTL, parece não ser encarado como algo real (69.9% considera não existir).

A liberdade ou autonomia existente prende-se com pequenas questões, como por exemplo na escolha dos membros docentes, (78,2%), e não se assume como a política geral. Há liberdade na escolha dos membros docentes já que as faculdades podem efectuar o seu recrutamento, os docentes podem expressar livremente as suas opiniões e ideias numa reunião, mas a universidade não tem autonomia na sua gestão nem tão pouco na programação e desenvolvimento científico.

A falta de autonomia financeira vem condicionar a produção de conhecimento dos docentes na pesquisa, a grande maioria dos docentes não realizou trabalhos de pesquisa, e o próprio Centro de Investigação da universidade esteve mais parado por falta de financiamento do Ministério da Educação.

A falta de participação dos docentes na pesquisa, e sua conseqüente falta de produção de conhecimento ou saberes, (88,0%) é algo que de certo modo é-lhes imposto, isto não significa que não reflectam o sobre o trabalho na universidade, 89.5% considera que os docentes trabalham bem. Em termos de educação consideram que os docentes têm desempenhado o seu papel com êxito.

É sentida a falta de participação dos docentes não só na pesquisa, mas também na tomada de decisões de modo activo, (86,5%), embora sejam convidados a participar nas reuniões e lhes seja permitida a livre expressão dos seus pensamentos (93,2%) e a apresentação de ideias, (94,7%), não lhes é confiada uma participação verdadeiramente activa. O que já não

acontece com os gestores cuja participação nos processos de decisão já é bem patente, (79,0%). Os docentes não têm ainda garantidos os seus plenos direitos em matéria de indefinido a sua carreira, (57,1%).

A UNTL está dentro de um contexto democrático, isso é vivido por todos os indivíduos de uma forma geral, mas faltará ainda conseguir de forma organizada envolver activamente todos os indivíduos.

Quanto à autonomia e democraticidade na Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, apresenta as seguintes características: dependência financeira (E02; E03; E10; E11; E16; E22), maior autonomia do que no passado (E08; E11; E13; E16; E22), há autonomia na escolha dos docentes (E05; E08; E10; E22); há liberdade de expressão por parte dos docentes (E21; E22) participação dos docentes na pesquisa (E05; E06; E22).

Na estrutura actual parece existir uma maior autonomia pedagógica mas não há autonomia financeira já que a UNTL depende financeiramente do Estado, transcrevemos as opiniões dos entrevistados E02, E03; E10; E11; E16; E22:

E02:

“caracteriza-se pela autonomia na pedagogia, segundo na autonomia de avaliação (...) e há ainda uma autonomia de expressão por pessoas sejam discentes ou docentes (...) mas é termos financeiros não somos autónomos pois quem é o poder é o Governo, aqui só há autonomia na pedagogia e autonomia na expressão”.

E03:

“Autonomia da Universidade já está a ficar completa, mas ainda não temos autonomia financeira, depende do Governo, então quer dizer que não temos autonomia a 100%”.

E10:

“o Governo interfere em algumas questões e assuntos (...) uma autonomia não significa ser independente ou separado, autonomia na escolha dos gestores, no recrutamento dos docentes, na escolha das matérias, na criação e extinção de alguns departamentos, aí se caracteriza a autonomia da Universidade”.

E11:

“O Governo já localizou alguns apoios financeiros para a Universidade, até ao Departamento, a hierarquia mais baixa da Universidade”.

E16:

“o próprio Reitor vai ter que prestar as suas contas directamente ao Conselho de Ministros no período da transição”.

E22:

“Falando com assuntos administrativos também têm a ver com as Finanças, embora a Universidade receba quase toda a sua receita do Orçamento geral do Estado, a receita é feita também por cobranças próprias através das suas actividades para o seu próprio sustento”.

Maior autonomia do que no passado:

No passado não havia nenhuma autonomia, seleccionamos a título exemplificativo as opiniões dos entrevistados E08, E11; E13; E16; E22:

E08:

“com a estrutura anterior, antiga estrutura, a autonomia da Universidade é limitada porque não temos bases legais, não temos materiais (...)tudo é centralizado. (...)na estrutura anterior é um pouco difícil, podemos dizer que a autonomia da Universidade é só papel não se concretiza em termos práticos”.

E11:

“antigamente não, agora sim”.

E22:

“quando falamos da autonomia da Universidade estamos a falar só até certo ponto, porque quando todo o orçamento vem do Governo isto já indica qualquer coisa”.

E13:

“nos últimos dez anos, a universidade não tinha autonomia própria seja no nível da reitoria seja no nível da faculdade e até o departamento”.

E16:

“irá ter uma autonomia alargada (...) a influencia do Governo irá fazer-se sentir apenas através do Conselho Geral”.

E22:

“quando falamos da autonomia da Universidade estamos a falar só até certo ponto, porque quando todo o orçamento vem do Governo isto já indica qualquer coisa”.

O recrutamento dos docentes na opinião dos entrevistados E05, E08; E10; E22 é:**E05:**

“Sobre o docente Permanente, o mecanismo de recrutamento é delegada a cada departamento”.

E08:

“As Faculdades e os Departamentos académicos têm liberdade na escolha dos membros Docentes, sim”.

E10:

“As Faculdades têm liberdade na escolha dos membros docentes, isto sim porque cada faculdade recruta”.

E22:

“Outro desfalque é que no recrutamento dos docentes, as Faculdades as vezes deixam-se levar pelo facilitismo ou por conexões não académicas”.

Relativamente à liberdade de expressão, transcrevemos trechos das entrevistas aos entrevistados E21 e E22:

E21:

“eles expressam livremente os seus pensamentos sem qualquer obstáculo.”

E22:

“são dadas amplas oportunidades para expressar”.

Sobre a participação na pesquisa:

E05:

“Em termos de educação todos os professores desempenharem as suas funções com êxito, sobre aspectos da investigação”.

E06:

“Os docentes reflectem bem os seus trabalhos na Universidade”.

E22:

“eu quero encorajar os colegas a fazerem muita pesquisa, porque vão amadurecer e vão começar a pensar de forma sistemática e crítica e traz para a sala de aula aquilo que ele próprio experimentou”.

Analisando as opiniões e considerações dos docentes e gestores, parece que os primeiros são mais peremptórios quanto à não existência de autonomia e democraticidade na UNTL, ao passo que os gestores pensam que já há autonomia e democraticidade na UNTL em quase todos os campos com excepção do campo financeiro, onde aí a UNTL depende do Governo.

Há consenso quanto à liberdade de expressão concedida aos docentes, os docentes podem-se expressar livremente. Contudo, apesar de considerarem que têm liberdade de expressão, não há uma percentagem muito significativa de docentes que consideram existir um ambiente democrático na UNTL.

Relativamente ao recrutamento dos docentes, também parece existir concordância, já que quer os docentes quer os gestores, referem que as faculdades têm autonomia para procederem ao recrutamento destes profissionais.

A diferença de opiniões parece existir novamente, quando se fala na participação na pesquisa e transmissão de conhecimento e saber na pesquisa pelos docentes. Os docentes consideram não existir essa produção de conhecimento e saber na pesquisa, ao passo que os gestores consideram que os docentes reflectem bem na pesquisa, são portanto posições antagónicas.

Como já frisamos anteriormente, a UNTL é uma universidade pública, que depende financeiramente do Estado, e que dele “sofre” controlo na sua gestão. Essa dependência financeira é amplamente sentida, já que é o Estado que subsidia em grande parte a UNTL e que controlo a sua actuação. A sua autonomia faz-se sentir mais ao nível pedagógico, nomeadamente no que diz respeito ao processo de selecção de docentes, dos alunos, do quadro de pessoal em geral.

Contudo no passado a UNTL terá sido ainda mais dependente do Estado, com o passar dos tempos tem vindo a adquirir uma certa autonomia que não tinha, por exemplo no passado, o Estado influenciava a própria estrutura orgânica da UNTL, e agora não.

Quanto aos docentes e a sua participação na pesquisa, também aqui eles têm autonomia para se dedicarem à pesquisa, e tem-se assistido à participação dos mesmos no processo de pesquisa e de investigação.

5.1.6. Estrutura e modelo organizacional

Num ambiente vasto como o de uma organização universitária, actua um determinado modelo organizacional que diz respeito à estrutura e rede de relações entre os indivíduos, suas posições e tarefas num contexto de trabalho. Mais uma vez, aqui procuramos perceber qual a opinião de cada grupo, sobre temas como o tipo de estrutura da UNTL, sua flexibilidade ou rigidez, existência ou não de recursos humanos com qualificação adequada, entre outros.

Quadro XIX : Opiniões sobre a estrutura e modelo organizacional

Item	Conteúdo		D	DP	IND	CP	CT	
		1+2	1	2	3	4	5	4+5
10.	A estrutura universitária tem uma dimensão burocrática acentuada.	5 3,8%	1	4	0	87	41	128 96,2%
16.	A estrutura da UNTL é uma estrutura aberta, flexível.	81 60,9%	12	69	4 3,0%	15	33	48 36,1%
23.	A estrutura da UNTL é uma estrutura complexa, rígida.	15 11,3%	12	3	3 2,3%	76	39	115 86,5%
30.	Os dirigentes da Universidade devem ter qualificação adequada de forma a promover o bom funcionamento da Universidade.	4 3,0%	2	2	1 0,8%	47	81	128 96,2%
37.	A administração e gestão da Universidade é centralizada e burocrática.	7 5,3%	1	6	3 2,3%	50	73	123 92,5%
44.	A definição de um estatuto da carreira docente pode ajudar a melhorar a autonomia dos docentes.	13 9,8%	8	5	3 2,3%	46	71	117 88,0%
51.	Nesta Universidade existe apoio ao desenvolvimento do indivíduo.	22 16,5%	10	12	2 1,5%	66	43	109 82,0%
59.	Nesta estrutura orgânica existem recursos humanos qualificados.	121 91,0%	58	63	3 2,3%	6	3	9 6,8%
65.	Nesta estrutura orgânica existem recursos humanos suficientes para trabalhar.	115 86,5%	37	78	2 1,5%	8	8	16 12,0%
73.	A estrutura da Universidade funciona de forma eficaz.	23 17,3%	3	20	1 0,8%	61	48	109 81,2%
81	O modelo de estrutura orgânica da UNTL é descentralizado.	115 86,5%	51	64	9 6,8%	5	4	9 6,8%

D – Discordo; DP – Discordo Parcialmente; IND – Indiferente; CP – Concordo Parcialmente; CT – Concordo totalmente

Após dez anos com um modelo de gestão que se assemelhava muito ao modelo indonésio, a estrutura da UNTL está a receber um novo modelo com um novo Estatuto, delineando uma estrutura aberta e mais flexível (96,2%), baseado numa combinação entre o modelo indonésio e o modelo europeu, e que está a provocar uma reforma interior. De um modo geral todos acreditam que esta nova estrutura irá funcionar de forma eficaz (81,2%), ainda que seja mais complexa e rígida que a anterior (86,5%).

Como é uma organização, a UNTL não deixa ter uma dimensão fortemente burocrática e centralizada como confirmam 92,5% dos entrevistados, e a presença da burocracia permitirá que as metas institucionais sejam cumpridas. O modelo descentralizado parece ainda não funcionar na opinião de 86,5%, estando ainda muito centralizado, pouco aberto e flexível (60,9%).

A natureza de uma universidade é científica, por isso aqui falamos de uma burocracia institucional, onde cada um exerce as suas próprias funções e assim se dá corpo a uma estrutura. Toda essa máquina administrativa acaba por ser necessária para o funcionamento da universidade, por isso a administração e a gestão da UNTL é centralizada e burocrática.

A nova reforma traz novas preocupações, na medida em que se espera que consiga colocar a máquina administrativa a funcionar melhor, agilizando o processo burocrático com vista à melhoria do sistema de ensino, outra preocupação surge com a consciência que não

existem recursos humanos suficientes para trabalhar, e que dentro do quadro de recursos humanos o nível de qualificação também não é suficiente para a realização das tarefas existentes.

Toda a unidade precisará, segundo os inquiridos, de um maior treinamento e capacitação; essa capacitação é facilitada e até incentivada pela universidade, a UNTL é vista como uma universidade que incentiva o desenvolvimento dos indivíduos (82.0%), o que será satisfatório para que se promova a qualificação dos recursos humanos, que são baixos na UNTL, numa percentagem de 91,0%. Na opinião de 96,2% dos inquiridos, a capacitação das qualificações deve ser extensível aos dirigentes da UNTL, de modo a que se promova o bom funcionamento da mesma.

O novo estatuto é ainda embrionário, e por isso ainda levará tempo para que funcione devidamente, será necessário proceder ao ajuste do número de recursos humanos, já que ainda são insuficientes para o trabalho a realizar, 86,5% afirma haver essa lacuna. Um outro passo referido, por 88,0%, prende-se com a legitimação do estatuto da carreira docente, os inquiridos consideram esse passo seria fundamental para assegurar a autonomia do corpo docente.

A UNTL mostra uma nova estrutura que será estabelecida num período de cinco anos.

No tópico Estrutura e Modelo Organizacional podemos salientar as seguintes características: é estrutura nova ao estilo europeu (E01); descentralizada (E01; E10; E12; E13; E16); há investimento na qualificação (E04; E05; E12); é necessário mais recursos humanos e é preciso melhorar os recursos humanos (E13; E16; E21); há fraquezas e ameaças na UNTL (E01; E04; E05; E07; E16; E22); há maiores forças com o novo estatuto (E05; E07; E16; E22); há uma nova visão para a UNTL (E02; E04; E17; E22).

Quanto ao modelo da estrutura transcrevemos a opinião dos entrevistados E01:

E01:

“adoptamos uma estrutura talvez da Indonésia, depois desenvolvemos a estrutura mista entre Portugal, e Austrália (...)”.

A nova estrutura da UNTL parece caminhar para a descentralização, tal como referem os entrevistados E01, E10, E12; E13; E16:

E01:

“talvez esta estrutura actual também pode ser uma estrutura descentralizada porque tem mais, divide mais os seus poderes”.

E10:

“Os poderes estão descentralizados, descentrados (...) Não é uma descentralização mas é uma desconcentração”.

E12:

“Na universidade, o meu ver sobre a estrutura nova, eles vão criar a descentralização”.

E13:

“A estrutura da UNTL é descentralizada”.

E16:

“Eu, ainda não vejo essa diferença comparando este novo modelo com o sistema anterior porque os Decanos, os Vice Reitores, Pró Reitores e eu próprio, e o Reitor, temos posições de chefia e representamos órgãos administrativos, são cargos que as respectivas personalidades exercem nas funções administrativas da UNTL”.

Em referência á qualificação dos gestores e docentes, parecem-nos pertinentes as opiniões dadas pelos entrevistados E04, E05 e E12.

E04:

“então as principais forças são os professores qualificados de experiência”.

E05:

“temos um modelo de uma nova estrutura que tem um pouco de uma combinação de modelo de estrutura da Indonésia com a estrutura do modelo da Europa (Portugal)”.

E12:

“Os que ocupam os cargos na estrutura de hoje (actual), alguns de Vice-Reitor e Pró-Reitores, são mestrados e doutoramento em Portugal e Brasil”.

A falta de recursos humanos para determinadas áreas é indicada por diversos gestores, entre eles os entrevistados E13; E16; E21:

E13:

“até agora, ainda não tem os recursos humanos suficientes e qualidades para gerir todos os serviços”.

E16:

“Encontramos casos de docentes muito brilhantes na sua área mas que não sabe ensinar, isso é algo que temos que ver e a UNTL tem que desenvolver o seu quadro de recursos humanos tendo em conta esse factor”.

E21:

“realmente precisamos de recursos humanos”.

A falta de recursos humanos para determinadas áreas é indicada por diversos gestores, entre eles os entrevistados E13, E16 e E21:

E13:

“até agora, ainda não tem os recursos humanos suficientes e qualidades para gerir todos os serviços”.

E16:

“Encontramos casos de docentes muito brilhantes na sua área mas que não sabe ensinar, isso é algo que temos que ver e a UNTL tem que desenvolver o seu quadro de recursos humanos tendo em conta esse factor”.

E21:

“realmente precisamos de recursos humanos”.

Há fraquezas e ameaças na UNTL, transcrevemos as opiniões dos entrevistados E01, E04, E05, E07, E16 e E22:

E01:

“E fraquezas, talvez esta estrutura também tem membros ainda fracos na língua portuguesa, na língua estrangeira e talvez precise de mais tempo para capacitar e qualificar esta estrutura”.

E04:

“ameaças aqui não temos recursos humanos qualificados para aumentar a qualidade do desempenho institucional (...) o orçamento que foi alocado pelo Governo ainda não é suficiente para desenvolver uma instituição académica ideal no mundo. Isto são grandes ameaças”.

E05:

“a ameaça vem das decisões políticas do Governo (...) somos vítima de decisões políticas do Governo que decidiu para usando a língua Portuguesa como a língua ensinada na Universidade em 2012”.

E07:

“ameaças, sobre as ameaças ainda há muitas, por exemplo o lugar (as salas de aula). Não há salas de aulas suficientes para todos os alunos (...) sobre o laboratório da língua, nós não temos esse laboratório (...) os docentes não são suficientes, e eu acho, que tudo isso é uma ameaça para o departamento”.

E16:

“agora a desvantagem é que assim era uma Universidade sem estrutura real tinha portanto uma estrutura provisória, podemos dizer que a Universidade tem o seu rigor tendo já o seu estatuto estabelecido e aprovado pelo Governo (...). Porque tendo uma estrutura muito alargada precisamos de mais pessoas qualificadas, (...) uma desvantagem de se ter uma grande estrutura que necessita de um conjunto de gente maior”.

E22:

“As fraquezas da antiga estrutura era o facto de estarmos todos concentrados no Senado (...) quanto à nova estrutura as pessoas como ainda não estão habituadas a exercer plenamente as suas responsabilidades”.

Há maiores forças com o novo estatuto, opiniões de E05, E07, E16, E18 e E22:

E05:

“esta Faculdade tem uma oportunidade em termos de recursos humanos, há 96% todos com o nível de educação de mestrado, doutorado cinco pessoas (...). Nós temos os recursos humanos que é uma combinação de vários países como uma força”.

E07:

“proceder a uma reestruturação na sua estrutura, há muito tempo não havia Vice-Director e funcionários, agora, há Vice-Diretor do Departamento e mais dois funcionários, (...) há também a descrição do trabalho de cada pessoal no departamento, para que possamos agilizar a tarefa de forma clara. Se as alterações na estrutura, com estatuto aprovado, quer dizer, tem o apoio financeiro adequado, por isso tem a vantagem de acelerar o trabalho”.

E16:

“A UNTL (...) é a única universidade estatal na qual o Governo está a investir bastante, e que o Governo quer que a Universidade se desenvolva, progrida e que possa ser mesmo uma universidade de excelência”.

E18:

“Eu acho que a estrutura vai funcionar bem e todos têm vontade de levar a Universidade para a frente”.

E22:

“agora já há uma melhor distribuição das tarefas pois o Senado fica só concentrado nas tarefas pedagógicas, há outro órgão que trata das finanças, outro que trata da qualidade, outro que trata das decisões estratégicas e estruturantes da Universidade (...). Nesse sentido estamos a avançar para o melhor”.

Há uma nova visão para a UNTL, opiniões de E02, E04, E17 e E22:

E02:

“é uma universidade grande em termos de ter uma visão e interligação muito grande para o mundo exterior. Reconhecida por várias universidades do Mundo (...) Universidade que quer ser uma universidade qualificada, que faz as competições académicas no Mundo, e ser também uma universidade reconhecida por qualidade”.

E04:

“a visão de desenvolvimento nesta Universidade é ser referência nacional com projecção internacional em desenvolvimento de ciências e tecnologias nos seus diversos campos de aplicação no ensino”.

E17:

“A visão da UNTL é preparar os alunos, melhorar a sua qualidade de ser sujeito de desenvolvimento no futuro também tornar-se o parceiro de desenvolvimento do Governo.”

E22:

“ganhou-se cada vez mais a consciência da importância de uma Universidade estatal, (...) elevar rapidamente o grau dos professores, (...) alargar as suas infra-estruturas ou então recuperar as infra-estruturas (...) elevação da qualidade do nosso corpo docente, desde que apareceram as primeiras oportunidades mandamos o nosso pessoal para completar os seus estudos”.

Quanto ao modelo da nova estrutura da UNTL, parece não haver consenso entre os docentes e os gestores, já que os primeiros referem que é um modelo centralizado, não vendo descentralização no mesmo, ao passo que para os docentes a nova estrutura caminha obviamente para a descentralização, e ainda que esta seja uma fase inicial já há registos de descentralização no que diz respeito à distribuição de poder.

Há efectivamente consenso quanto à necessidade de se recrutar mais recursos humanos para determinados sectores, e quanto à necessidade de se proceder à capacitação quer de dirigentes, gestores, quer de docentes, em suma deve proceder-se à capacitação e qualificação dos recursos humanos como garantia de qualidade.

A UNTL tem procurado acompanhar o progresso, daí que no seu sistema de ensino tenha procurado fazer uma analogia com os modelos educativos de países mais globalizados, tais como o Portugal, o Brasil a Austrália entre outros. A realização de protocolos com esses países e outros, têm sido uma mais-valia para que se assimilem métodos de ensino e de gestão já em funcionamento há alguns anos.

A aposta na qualificação dos seus profissionais tem sido uma das apostas da UNTL, daí que sejam enviados alguns docentes para fora, para completarem os seus estudos. Porém há ainda uma certa carência ao nível dos recursos humanos, sendo necessário aumentar o seu número em determinados postos, e proceder à qualificação profissional de outros deles.

Relativamente às fraquezas da nova estrutura, embora na maioria das opiniões dos gestores haja melhorias relativamente ao anterior estatuto, sentem que a falta de recursos humanos bem qualificados é ainda uma fraqueza sobretudo numa estrutura que é no momento tão alargada e abrangente. Embora se venha a apostar na qualificação dos docentes, é necessário completar essa qualificação e é necessário ainda aplica-la a outros profissionais, sob pena de se ameaçar a qualidade e o rigor que se pretende implementar na UNTL; por outro lado, a adopção da língua portuguesa pelo Governo parece constituir uma ameaça já que há ainda muitas fragilidades no seu domínio pela maior parte dos indivíduos, que apresenta enorme dificuldade em se expressar nesta língua, e verifica-se ainda uma grande escassez de materiais de apoio em língua portuguesa.

A reestruturação da UNTL, quer na sua estrutura orgânica, distribuição de tarefas, metas a atingir e grande visão para a universidade, são enormes vantagens para que esta se consiga igualar a muitas universidades de referência por todo o mundo. O envio de docentes em sistema

de protocolo para universidades em Portugal, Japão, Brasil, Austrália, entre outros países, é uma oportunidade para que não só estes possam trazer conhecimento sobre as universidades externas como também pode permitir que essas universidades melhor reconheçam o desempenho da UNTL.

Deve ser reconhecido ainda que o investimento do Governo na UNTL, única universidade pública, é uma vantagem para que esta consiga apostar na qualidade, na melhoria dos seus serviços, possa equipar melhor os seus laboratórios, etc.

Quanto à visão para a UNTL, parece haver unanimidade, quanto à vontade de a tornar numa universidade de excelência, e que seja marcada pela qualidade técnica e científica, passando a ser não só uma referência nacional, mas sobretudo uma referência internacional.

6. Síntese das dimensões analisadas

Processo de tomada de decisão

Através dos inquéritos realizados percebemos que houve durante um período de nove anos do anterior mandato uma passividade e morosidade no processo de tomada de decisões, pensando-se que se deve ao facto de existir muita burocracia, ou seja, devido a terem que ser respeitados muitos processos administrativos (Quadro XIV) Opiniões sobre o processo de tomada de decisão, itens 18 e 82), e os docentes consideram que a UNTL tem um líder com uma atitude passiva e lenta na tomada de decisões, e que deveria ser mais pró-activo.

Pode-se concluir que o processo de tomada de decisões deveria ser democrático mas não é suficientemente abrangente de modo a que todos participem activamente nas tomadas de decisão, mostrando-se rígido, fechado e com uma fraca comunicação (Quadro XV) Opiniões sobre relações de poder, itens 80). Portanto, faz com que muitas pessoas se tornem inquietas. Isso pode ser evidenciado pelas muitas decisões que ocorreram e que não envolveram muitas partes.

Outro aspecto tem a ver com a participação dos grupos de interesses externos, que são importantes na tomada de decisões na universidade. Isto gera conflitos de interesses, seja de fora ou de dentro, de modo que as decisões importantes nível universitário são afectadas por estes interesses. Por isso, a universidade, durante um período de nove anos, sofreu um revés, não tendo sido notado pelo Governo, neste caso, o ministro da educação e cultura.

A gestão da universidade visa garantir o respeito pelos direitos dos professores, o que pode ser visto através da ratificação da lei ou das carreiras jurídicas dos professores e das decisões jurídicas sobre o estatuto da universidade.⁵³

De um modo geral, concluímos que a UNTL, face ao novo Regulamento, tem adoptado um modelo assente na democraticidade das decisões, já que todos são chamados a participar dando as suas opiniões, quer ao nível dos departamentos, quer ao nível das faculdades. Há a presença de líderes que orientam e coordenam as actividades, tarefas e os cargos dos seus subordinados. Esses líderes não são autocratas e por isso os seus subordinados são chamados a emitir opiniões sobre um dado assunto. Esta livre participação leva a que haja um maior incentivo na execução das tarefas e, sobretudo, um ambiente em que todos se sentem integrados na organização, já que acreditam que as regras estão a ser cumpridas e o poder está devidamente legalizado (Quadro XIV) Opiniões sobre o processo de tomada de decisão, itens 36).

De igual modo, através das entrevistas abertas realizadas a dirigentes da UNTL, podemos concluir que há lugar à democracia no processo de tomada de decisão, que pode ser colectivo, democrático, baseado na consulta entre pares, onde todos expressam as suas ideias e vertical, o que leva a concluir que domina a dimensão política no processo de tomada de decisão, já que as decisões são tomadas por consenso e não de forma individual ou paternalista (entrevista E03, entrevista E05, entre outras). Parece ressaltar a ideia que o poder é manifestado dentro dos moldes democráticos, ou seja, do confronto de ideias e da negociação.⁵⁴

Relações de poder entre os órgãos

De acordo com a informação recolhida dos inquéritos deduz-se que existe uma hierarquia orgânica que, para além de definir um organigrama de cargos e suas respectivas tarefas, estabelece as relações de poder entre os diferentes cargos ou órgãos da organização universitária (UNTL).

⁵³ DECRETO-LEI N.º 16/2010, de 20 de Outubro de 2010, que aprova o Estatuto da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e e DECRETO-LEI N.º 7/2011, de 15 de Fevereiro de 2011, que aprova o Estatuto da Carreira Docente Universitária.

⁵⁴ Entrevista E06 "Todas as reuniões nesta faculdade envolvendo todas as partes, subordinados, professores e funcionários, eles têm o direito e a liberdade de expressar ideias, opiniões e, posteriormente, realizar uma discussão e análise dos problemas e, conjuntamente, tomamos decisões."

Percebe-se deste modo, que à medida que a linha piramidal vai descendo do topo para a base, há uma diminuição do poder, sendo que no topo surge o líder máximo dotado de um poder que lhe confere legitimidade suficiente para se pronunciar sobre todas as matérias; porém, este tem que se submeter também às regras prescritas no Regulamento. E é a aceitação das regras, que leva à aceitação da hierarquia orgânica e ao afastamento de qualquer cargo que possa colidir com outro, resultando na cooperação entre cargos e conseqüente sentimento de que existem boas relações entre os órgãos (Quadro XV) Opiniões sobre as relações de poder entre os órgãos - item 06); essas relações assentam, sobretudo, na cooperação.

Quanto às relações de poder entre os órgãos, estas são estabelecidas essencialmente entre a Reitoria e os Decanos e Chefes de Departamento. Paralelamente, a UNTL tem uma ligação com o Governo, uma vez que o mesmo detém poder orçamental sobre a universidade. Os resultados mostram que os docentes têm opiniões diferentes sobre a liderança e sobressai a ideia de que existem boas relações entre os órgãos da UNTL, registando-se uma concordância significativa (item 06 - 92,5%).

No conjunto das entrevistas realizadas concluímos que as relações parecem ser estabelecidas quer de modo vertical, do topo para a base, quer horizontalmente, entre os níveis da mesma linha⁵⁵.

Em relação às relações de poder entre os órgãos, considera-se que há comunicação, e que esta se faz em todos os sentidos. Há uma boa comunicação e salienta-se a necessidade de se melhorar a mesma. Considera-se que há uma comunicação alargada dentro da UNTL, fazendo-se não só num sentido mas transversalmente.

Articulações entre as estruturas hierárquicas

Relativamente às articulações entre as estruturas hierárquicas, de um modo global, o desempenho das funções dos Decanos nas Faculdades é visto de uma forma bastante satisfatória, já que 93,2% dos inquiridos diz estar plenamente de acordo com a boa prestação daqueles. (item 09).

⁵⁵ Entrevista E06 "(...) as relações de poder entre os órgãos administrativos a seguir uma hierarquia da estrutura, seguem a cadeia de comando, vertical e horizontal."

No que diz respeito à estrutura hierárquica da UNTL, há influência de grupos de interesse externos mas no que diz respeito à capacitação de dirigentes há ainda um percurso a percorrer.

A primeira ideia que surge quando analisamos esta dimensão, através dos inquéritos e entrevistas realizadas, é que a UNTL dispõe actualmente dos recursos necessários para caminhar para a esfera do rigor e da qualidade de ensino (Quadro XVI Opiniões sobre as articulações entre as estruturas hierárquicas, item 34), como se pode também apurar pelas entrevistas realizadas.⁵⁶ É referido que têm sido dadas condições de trabalho adequadas aos docentes para que reforcem as suas aptidões profissionais (Quadro XVI Opiniões sobre as articulações entre as estruturas hierárquicas, item 03), nomeadamente pelo incentivo e pela criação de parcerias com outras universidades europeias e americanas, para que os docentes da UNTL possam realizar nelas graus de Mestrado e Doutoramento, como atesta uma entrevista.⁵⁷

Distribuição do poder e autoridade

A delegação é algo intrínseco ao poder dos líderes, ainda que as decisões venham de cargos de uma linha hierárquica mais elevada, há uma “rotina” que leva a que os líderes deleguem funções aos seus subordinados, sobretudo quando não podem executar pessoalmente uma dada tarefa. Esta característica está patente fundamentalmente na actividade dos Decanos, os quais parecem compreender que o poder e a autoridade podem ser alargados aos subordinados, não sendo algo fechado e limitado a um indivíduo (Quadro XVII Opiniões distribuição de poder e autoridade, item 07); opinião atestada pela entrevista E05.⁵⁸

Os subordinados sabem respeitar as ordens que lhes são dirigidas e sabem “receber” o poder que lhes é delegado cumprindo as tarefas, à partida, não estariam nas suas mãos executando-as segundo as directrizes dos seus líderes.

⁵⁶ Entrevista E21 “(...) no meu entender, aquilo que quero é que a Universidade ande para a frente para se marcar na história e para que em Timor Leste se tenha uma Universidade de qualidade.”

⁵⁷ Entrevista E01 “(...) universidade criou muitas condições para os professores elevaram a sua qualidade nos seus ramos profissionais, por exemplo, Mestrados e Doutorados nas suas áreas, a Universidade deu muitas coisas, deu prioridades e os docentes podem fazer pesquisas (...)”.

⁵⁸ Entrevista E05 “(...) a experiência vivida pela Faculdade é a delegação (...)”.

Autonomia e democraticidade

Relativamente à autonomia, a UNTL não parece gozar de autonomia científica nem tão pouco goza de autonomia na sua gestão (Quadro XVIII Opiniões autonomia e democraticidade item 12). Existe, porém, uma autonomia interna, ao nível de cada órgão.⁵⁹ A UNTL, sendo uma universidade pública, fica de certo modo “presa” às directrizes do Governo.

Se no item 63 do Quadro XVIII Opiniões autonomia e democraticidade, a maioria dos inquiridos responde em desacordo quanto à existência de democraticidade na UNTL, parecem os restantes itens contrapor este item, o que se consta se compararmos com as entrevistas realizadas.⁶⁰ E noutra parte verificamos que quanto à existência de um ambiente democrático na faculdade, há uma proximidade de número entre os que discordam (50,4%) e aqueles que concordam (45,1%, item 15).

Quanto à autonomia e democraticidade na UNTL, apresenta as seguintes características: dependência financeira, maior autonomia do que no passado, há autonomia na escolha de docentes; há liberdade de expressão por parte dos docentes e participação dos docentes na pesquisa.

Analisando as opiniões e considerações dos docentes e gestores na UNTL, parece que os primeiros são mais peremptórios quanto à não existência de autonomia e democraticidade, ao passo que os gestores pensam que já há autonomia e democraticidade em quase todos os campos com excepção do campo financeiro, onde aí a UNTL depende do Governo.

Estrutura e modelo organizacional

Relativamente à estrutura e modelo organizacional procurou-se perceber qual a opinião de cada grupo, sobre temas como o tipo de estrutura da UNTL, sua flexibilidade ou rigidez, existência ou não de recursos humanos com qualificação adequada, entre outros. A natureza de uma universidade é científica, por isso aqui falamos de uma burocracia institucional, onde cada um exerce as suas próprias funções e assim se dá corpo a uma estrutura.

⁵⁹ Entrevista E07 “(...) existe uma autonomia alargada desde a reitoria, faculdade até o departamento”.

⁶⁰ Entrevista E01 “Existe democraticidade no processo de tomada de decisões nesta Universidade. Sim, em geral, existe democraticidade (...)”.

No t3pico Estrutura e Modelo Organizacional parece n3o haver consenso entre os docentes e os gestores, j3a que os primeiros referem que 3e um modelo centralizado, ao passo que para os gestores a nova estrutura caminha obviamente para a descentraliza33o, e ainda que esta seja uma fase inicial j3a h3a registros de descentraliza33o no que diz respeito a distribui33o de poder.

Relativamente A UNTL assenta numa linha burocr3tica, que se caracteriza pela exist3ncia de leis, regras, estabelecidas por meio de um Regulamento 3s quais todos obedecem. (Quadro XIX estrutura e modelo organizacional, item 10). Essa burocracia imp3em medidas que devem ser respeitadas, pressup3e a aceita33o dessas mesmas regras, e procura a qualidade dos seus profissionais.⁶¹

⁶¹ Entrevista E01 “(...) Aqui, temos um organigrama da estrutura da Universidade e isso j3a 3e muito bom. Isto 3e um reflexo da nova estrutura e isso vem do Minist3rio da Educa33o, est3 tudo bem ligado atrav3s do Decreto-Lei com o Minist3rio da Educa33o (...)”.

CONCLUSÕES

Esta dissertação nasceu do interesse em perceber a realidade da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e quanto à sua essência, olhando-a sob uma perspectiva de análise que inclui o recurso ao modelo burocrático e ao modelo político. Assim, pretendeu-se traçar um retrato de uma organização que opera num contexto de mudança marcado pela adopção e implementação de um novo Estatuto bem como pela regência de um novo Reitor.

De notar que a UNTL se encontra em processo de transformação, resultante da luta pela acreditação internacional e do esforço de modernização científica e tecnológica, o que vem introduzir uma série de condicionantes ao quotidiano desta entidade. Verifica-se assim uma alteração numa estrutura de origem burocrática, a qual já se esperaria estar mais enraizada e assente. Contudo, a necessidade de reestruturar determinados sectores e departamentos, aliada à necessidade de se apostar na formação dos seus recursos humanos, revela-se fundamental para o crescimento da Universidade.

É importante perceber que a análise à estrutura organizacional da UNTL não surge isolada do contexto na qual está inserida, uma vez que as acções tomadas pelos indivíduos que fazem parte desta organização são influenciadas pelo contexto onde vivem, pela cultura, pelos valores e pelo sistema político da sociedade onde estão inseridos. A universidade, enquanto universidade pública, está aberta aos jogos de influência externos, sendo eles exercidos pelo Estado, pela própria Igreja, por instituições privadas, entre outros.

A UNTL, enquanto universidade estatal, apresenta traços similares a tantas outras universidades públicas estabelecidas em Portugal, Austrália ou Brasil, países com os quais tem estabelecido protocolos de cooperação. Há um carácter burocrático que representa a sua génese ou origem, e que foi fundamental na regulamentação de uma estrutura sectorizada segundo determinadas áreas, composta por um conjunto de recursos humanos cada um com as suas tarefas devidamente distribuídas, assente numa hierarquia de poder e que está sob a regulamentação do Governo.

Pelo que foi possível apurar, e segundo consta no Quadro no XIX da Estrutura e Modelo Organizacional, no campo dos anexos, predomina a ideia que a estrutura da Universidade assenta num modelo burocrático com uma dimensão bastante acentuada, como referem 96,2% dos inquiridos.

Através do novo Estatuto e do Plano Estratégico para a UNTL, percebemos que a UNTL revela uma convergência para o que a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (O.C.D.E. [1987 e 1993]) refere “(...) de facto, não só tem de se adaptar a responder às exigências sociais actuais e futuras, mas também se espera que desempenhem o papel principal na conservação das tradições e da herança cultural de cada nação e contribuam activamente para formar futuras sociedades democráticas”.

Sentiu-se ao longo das entrevistas realizadas e de todo o trabalho desenvolvido em campo que há a consciência comum de que a UNTL tem que dar resposta a uma sociedade que luta pelo desenvolvimento, pela competitividade. Porém, dizer-se que há um “objectivo” comum, não implica que haja uma total conjugação de interesses e actuações entre os sujeitos; pelo contrário, assistimos ao confronto de interesses divergentes, como Friedberg (1993: 10) afirma: “o universo complexo das relações humanas e da integração social é sempre potencialmente instável e conflitual”.

Contudo, não estamos a tentar construir uma imagem de uma universidade como palco constante de “lutas” e conflitos diários na sua rotina, nem sequer se pretende passar a ideia que o conflito é algo perigoso ou negativo para o processo de tomada de decisão.

Esse confronto levou a que estudássemos a questão da distribuição de poder, o processo de conflito, a negociação e, por fim, a tomada de decisão, enquanto acções que são encabeçadas por indivíduos ou grupos de indivíduos dentro e fora da UNTL. Efectivamente, a dinâmica institucional interna da UNTL é também ela influenciada por grupos externos e, estando sob influência directa do regime político vigente, esse facto confere-lhe um certo grau de politização à sua organização.

A situação vivida nos anos de 2010 e 2011 reflecte a tendência de consolidação do sistema democrático de governação universitária, assente num modelo burocrático que, como refere Silva (2004:428) “é propiciador de uma abordagem das dimensões mais racionais da organização – a estabilidade, a conformidade, a legalidade, a consensualidade, a autoridade e a coesão (...)”.

Efectivamente, apesar de se pretender manter uma lógica de tomada de decisão por consenso e de existir um ambiente plenamente livre e democrático, há necessariamente à obrigação do cumprimento e obediência ao governo com vista à obtenção dos resultados pretendidos sob pena de penalização; mesmo os docentes, que parecem ser independentes e

estar alheados de qualquer prática burocrática, estão sujeitos e acarretam os procedimentos burocráticos vigentes, o que está patente na elaboração dos sumários, no cumprimento dos horários, na realização de relatórios e pontos de situação relativos à disciplina, etc.

Esse cumprimento e obediência ao processo regulador é assegurado pela verticalidade do poder, nomeadamente, pela instância que ocupa o topo da pirâmide, a administração ou Reitoria no caso da UNTL, a qual legitima sempre em última instância as decisões. Procura-se o cumprimento das normas, dos regulamentos, dos procedimentos e instruções de trabalho de modo a garantir o cumprimento e a conformidade dos parâmetros de actividade e da prestação de serviços.

Rigor e controlo pela manutenção do equilíbrio da estrutura são conceitos assumidos de um modo geral por todos, a par da valorização da participação e do debate, do confronto de ideias e de interesses, e ainda, da descentralização e democratização do poder, nomeadamente através da delegação de tarefas entre dirigentes e subordinados.

Parece notório o consenso de que há muito a ser feito dentro da UNTL para que se atinga o nível adequado do conhecimento administrativo e de gestão profissional.

Haverá certamente, alguma falta de preparação neste domínio, o que justifica a necessidade de preparar os indivíduos que ocupam lugares de gestão para adquirirem habilidades necessárias para o processo decisório, para desenvolverem a capacidade de responder a situações emergentes, para serem criativos e eficientes.

O reconhecimento da complexidade de uma estrutura organizativa universitária levou a que procurássemos recolher o máximo possível de informação e a recorrer a diversos autores e diversas perspectivas sobre os modelos vigentes no interior deste tipo de instituições (modelo participativo, colegial, arena política, da anarquia organizada, etc.). E verificou-se não existir dentro da UNTL uma dinâmica que se enquadre num único modelo de gestão no seu estado puro, mas que essa dinâmica complexa apresenta dimensões e características adequadas de modo a às necessidades de cada unidade orgânica, e isto é o que acontece na Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, embora muitos dos sujeitos que nela exercem funções reconheçam na estrutura organizativa da universidade os princípios burocráticos enunciados por Weber.

Pensar-se num modelo assente nos princípios enunciados por Weber poderia fazer supor que a UNTL estaria sob um modelo de gestão demasiadamente rígido e estático, contrario ao que a própria sociedade exige actualmente. Porém, como é visível ao longo desta dissertação, a

UNTIL mostra um modo de organização burocrática mais flexível e ajustado à sua realidade e à realidade do país onde está inserida; uma universidade mais aberta à comunicação, que pretende ser mais rigorosa, apostar na ciência e na tecnologia e estar, sobretudo, aberta ao exterior, não só ao país mas também ao resto do mundo.

Aos poucos, a UNTIL foi adquirindo uma maior autonomia em relação ao Governo, tendo uma maior liberdade de gestão no seu interior e não estando assim tão sujeita à permanência de elementos do Governo nos seus órgãos deliberativos. Há uma maior autonomia da Reitoria e restantes órgãos de gestão, pois a UNTIL não está desagregada do Governo, tendo, obviamente, que se sujeitar a uma dinâmica política por ele imposta, mas, efectivamente, é mais autónoma. Poderíamos afirmar que o Governo surge aqui quase como um conselheiro que, além dessa tarefa, financia monetariamente a Universidade.

Tentamos perceber quais as transformações ocorridas dentro da UNTIL, nestes dois últimos anos, e compreender de que modo a estrutura actual tem assegurado a obtenção dos seus objectivos.

Efectivamente, assistiu-se a uma democratização interna, nomeadamente pelo aumento da autonomia e liberdade concedidas pela possibilidade de expressão de todos os indivíduos independentemente da sua categoria laboral, pela possibilidade concedida da participação de um leque alargado de indivíduos no mecanismo de tomada de decisão encarado como espaço incentivador de uma melhor profissionalização e autoformação, pela responsabilidade e autonomia dos gestores e docentes, pela delegação de tarefas aos subordinados, pela implementação do “conflito” de ideias e opiniões, pela valorização das decisões consensuais, pela participação da comunidade académica, em suma, por uma universidade mais democrática.

A prática da liderança parece revelar, na opinião de 78,2% dos professores inquiridos, uma falta de carisma necessário ao exercício deste tipo de autoridade. Assim, podemos tirar a seguinte ilação: há uma dificuldade por parte daqueles que ocupam os cargos de “chefia” em revelar as qualidades de um líder, nomeadamente a capacidade de gerir tempos, e problemas de agir e tomar decisões com rapidez e eficiência. Ora, esta falta de qualidade de liderança, na nossa opinião, põe em causa o seguimento por parte dos subordinados às ideias do líder, bem como a aceitação do líder como tal; ou seja, a capacidade de persuasão do próprio líder sai defraudada.

Ao nível dos recursos humanos, pelo que apurámos através das entrevistas realizadas, especialmente em carreiras que não as de docente, há a necessidade de se proceder à valorização das suas competências, preparando-os melhor para a execução das suas tarefas; tem-se verificado uma aposta na valorização das competências dos docentes, mas faltará aplicar esta “medida” aos restantes cargos profissionais (gestores, pessoal técnico, funcionários, etc.).

Após a análise e avaliação do conteúdo das entrevistas e inquéritos realizados, podemos apurar que existem um conjunto de elementos que, apesar de serem retirados de discursos individuais, permitem generaliza-los.

Como se pode apurar pelos dados recolhidos, a UNTL é uma universidade flexível no sentido em que existe democracia na participação nas tomadas de decisão, há um contexto de abertura ao diálogo e à discussão de pontos de vista distintos de uma maneira geral em todos os sectores da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, quer seja nos departamentos, nas faculdades ou serviços, não havendo recurso à votação.

De um modo geral, professores e docentes afirmam que existe uma participação generalizada no processo de tomada de decisão, e que este processo segue a via do consenso, ou seja, a decisão é tomada por unanimidade, após o debate e a discussão de ideias; esta é a via considerada mais democrática, e, como tal, manifestamente aceite por todos. E podemos ainda afirmar que faz parte do Plano Estratégico da UNTL manter o processo de decisão num contexto de consenso, uma vez que esta é a política das organizações modernas, bem como, dos estados e governos mais recentes. Porém, há um certo descontentamento da classe dos docentes, pois consideram que, apesar da tendência democrática manifestada sobretudo na orientação dos trabalhos, esta tendência fica dissolvida quando se trata de questões mais importantes, e assim, na opinião desta classe, os docentes são postos à parte.

Há um aspecto importante a salientar, dentro da primeira dimensão abordada, o processo decisório é marcado pela existência de conflitos de interesses e da participação de grupos externos, que nele interferem permanentemente. Muitas vezes, esses grupos actuam em prol de interesses próprios e que são alheios aos da própria universidade, pressionando os líderes da UNTL que estão responsáveis pela orientação e coordenação das actividades.

Ainda assim, o novo Estatuto da UNTL prevê que na UNTL seja adoptado um modelo assente na democraticidade das decisões, para evitar a exclusão de grupos em detrimento de outros. Com a instauração deste ponto, pretende-se que a Universidade possua um ambiente de

mútua colaboração entres os indivíduos, bem como, uma maior integração dos mesmos no seu posto de trabalho.

O processo de tomada de decisão articula-se directamente com as dimensões: relação entre os órgãos e com a delegação; trataremos numa primeira fase da primeira.

A UNTL rege-se por um conjunto de regras e normas que estabelecem uma linha hierárquica de configuração piramidal, e essas regras ditam a relação e a comunicação entre os órgãos. Assim, uma comunicação limpa e eficaz permitirá que as tomadas de decisão sejam mais céleres e correctas. Para a grande maioria há uma eficiente comunicação em todos os níveis hierárquicos.

Quanto à delegação, existe a percepção de que esta auxilia no processo de decisão que o Estatuto da UNTL pretende que seja democrático e eficiente. Assim, verifica-se que nos diversos níveis hierárquicos há lugar à delegação de tarefas e competências, uma vez que, deste modo, os líderes poderão dedicar-se a outras actividades ou tarefas, ou ainda possibilitando que estes se ausentem; pelas entrevistas realizadas depreende-se que existe da parte dos gestores a vontade em delegar tarefas e que, efectivamente, praticam-na, mas há também uma certa dificuldade, por vezes em delegar, pois delegar implica saber gerir pessoas e actividades.

De um modo global, a UNTL procura caminhar para um patamar de excelência, e assim, tem procurado não só implementar um modelo de gestão organizado, burocratizado e político, mas tem, também, procurado ao longo dos tempos reduzir a sua dependência ao Governo e definir os seus próprios padrões de qualidade e exigência científica. Deste modo, tem procurado melhorar as qualificações dos seus recursos humanos, sobretudo dos docentes, incentivando-os a tirarem mestrados e doutoramentos em universidades estrangeiras, com as quais a UNTL estabeleceu protocolos de cooperação. Ainda assim, a sua ligação com o Governo é bastante forte, ou seja, a sua autonomia é ainda parcelar, uma vez que, sendo uma universidade pública está sujeita à avaliação do Ministério da Educação, e acaba por depender economicamente do Governo.

Percebe-se que a UNTL ainda está em contexto de mudança, e isso reflecte-se na própria organização dos seus recursos humanos, no funcionamento de alguns cursos ainda recentes, há dirigentes que estão a ocupar pela primeira vez esta função. A própria adopção da língua portuguesa ainda está a ser assimilada quer por docentes, quer por alguns dirigentes. Porém, a UNTL assumiu o desafio de ser uma universidade de excelência e assumiu um

importante papel social para o povo timorense procurando deste modo estar acessível a todos. Dentro desta lógica de compromisso social, a UNTL tem desenvolvido trabalhos de pesquisa visando a disseminação de conhecimentos.

Enquanto universidade que caminha para o progresso, a UNTL deve reger-se por padrões internacionais. Entende-se por padrões, as regras que regulam várias universidades no mundo. Uma universidade qualificada deve seguir esses padrões através de uma boa administração conduzida por peritos internacionais que preparem boas condições de trabalho.

A Universidade Nacional de Timor Lorosa'e, apesar do constante desenvolvimento e progresso, encontra-se, em todas as áreas, com falta de recursos humanos qualificados. Portanto, num futuro próximo, esta Universidade terá de ser aberta aos peritos internacionais e desenvolver as suas áreas de competências para melhorar a sua qualidade. A colaboração de especialistas internacionais ajudará a aperfeiçoar a academia e a melhorar os indicadores de qualidade nas esferas do ensino, da investigação e da extensão.

A UNTL necessita de investir mais nos recursos humanos. Tem-se dado pouca atenção aos recursos na administração, o que leva às dificuldades de organização e evolução. Isto significa que se deve dar ênfase à formação a nível internacional quer com o envio de docentes e alunos para completar a sua formação no estrangeiro, quer com a vinda de especialistas estrangeiros.

Além disso, o desenvolvimento desta Universidade exige um avanço ao nível dos recursos materiais, das infra-estruturas e das condições de bem-estar, bem como o reforço da gestão democrática, da igualdade de género em relação aos titulares de cargos e da transparência dos actos de gestão.

Relativamente às leis, esta Universidade carece de uma lei da autonomia do ensino superior que defina as características da sua autonomia. É necessária a criação de uma lei pois a autonomia precisa de ser definida. O mesmo acontece com a avaliação institucional que seria uma área-chave para promover o desenvolvimento da qualidade nos vários domínios da acção desta Universidade pois torna-se imperativa a obtenção de mais qualidade, de mais mérito, de responsabilidade e de melhor gestão em todos os aspectos do desenvolvimento.

Só assim a UNTL poderá impor-se no contexto das melhores universidades.

BIBLIOGRAFIA

A

-
- ADELMAN, G., JENKINS, D. & KEMMIS, S. (1984). Rethinking Case Study. In Judith Bell *et al* (Eds). *Conducting Small-Scale Investigations in Educational Management*. London: Harper e Row.
- AFONSO, A. J. (1991). *O Processo Disciplinar como Meio de Controlo na Sala de Aula*. Braga: Instituto de Educação. Universidade do Minho.
- AFONSO, N. (1994). *A Reforma da administração Escolar. Abordagem Política em Administração Escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- AHRNE, G. (1997). *Social Organizations: Interaction Inside, Outside and Between Organization*. Londres: Sage.
- ALBARELLO, L., DIGNEFFE, F., HIERNAUX, J.-P., MAROY, C., RUQUOY, D., SAINT-GEORGES, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- ALVES, J. M. (1999). Autonomia, Participação e Liderança. in A. Carvalho. *Contratos de Autonomia, Aprendizagem Organizacional e Liderança*. Porto: ASA.
- AMARAL, N. C. & TRINDADE, H. (2000). *A Universidade em Ruínas. Na República dos Professores*. Petrópolis: Vozes.
- APPLE, M. & BEANE, J. (Orgs.) (1997). *Escolas Democráticas*. São Paulo: Cortez.
- APPLE, M. W. (1989). *Educação e Poder*. Porto: Artes Médicas.
- ARENDT, H. (1994). *Sobre a violência*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.

B

-
- BACHARACH, S. B. & LAWER, E. J. (1980). *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions and Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BALANDIER, G. (1980). *Antropologia Política*. Lisboa: Presença.
- BALANDIER, G. (1990). *O Poder em Cena*. Coimbra: Minerva.
- BALDRIDGE, J. V. (1971). *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- BALDRIGE, J. V., CURTIS, D.V., EKER, G., & RILEY, G. L. (Eds.) (1978). *Policy Making and Effective Leadership*. São Francisco & Londres: Jossey-Bass Publishers.
- BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BARDIN, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BARDIN, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BARRACHO, C. (2008). *Poder, Autoridade e Liderança*. Lisboa: Universidade Lusitana Editora.
- BARROSO, J. (1996). O Estudo da Autonomia da Escola: Da Autonomia Decretada à Autonomia Construída. in J. Barroso (Org.). *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora.

- BECHER, T. (1988). *Principles and Politics: an Interpretative Framework for University Management*. In A. Westoby (Ed.), *Culture and Power in Educational Organizations*. Philadelphia: University Press.
- BELL, J. (1997). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- BERTRAND, Y. & GUILLEMET, P. (1988). *Organizações: Uma Abordagem Sistemática*. Lisboa: Instituto Piaget.
- BIROU, A. (1976). *Dicionário de Ciências Sociais*. Lisboa: Dom Quixote.
- BLASE, J. & ANDERSON, C. (1995). *The Micropolitics of Educational Leadership: From Control power to Empowerment*. Londres: Cassel.
- BLAU, P. M. & SCOTT, R. W. (1979). *Organizações Formais. Uma Abordagem Comparativa*. São Paulo: Atlas.
- BLAU, P.M. & SCOTT, W. R. (1977). *Organizações Formais*. São Paulo: Atlas.
- BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- BORRELL FELIP, N. (1989). *Organización Escolar: Teoría sobre las Corrientes Científicas*. Barcelona: Editorial Humanitas.
- BORRELL FELIP, N. (1989). *Organización Escolar: Teoría sobre las corrientes científicas*. Barcelona: Editorial Humanitas.
- BOUDON, R., BESNARD, P., CHERKAoui, M. & LÉCUYER, B. P. (1990). *Dicionário de Sociologia*. Lisboa: Dom Quixote.
- BRADLEY, J. (1993). Methodological issues and practices in qualitative research. *Nova lorque: Administrative Science Quarterly*.
- BRUNSSON, N. (2006). *A Organização da Hipocrisia*. Porto: ASA.
- BURGESS, G. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- BURGESS, R. (1997). *A Pesquisa de Terreno. Uma Introdução*. Oeiras: Celta.
- BUSH, T. (1986). *Theories of Education Administration*. Londres: Harper & Row.

C

-
- CAMPOS, E. (Org.) (1978) *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- CANAVARO, J. M. (2000). *Teorias e Paradigmas Organizacionais*. Coimbra: Quarteto Editora.
- CARVALHO, J. M. C. (2003). *ENSINO SUPERIOR: Modelo de Gestão, Mérito e Responsabilização*. Lisboa: Sílabo.
- CHIAVENATO, H. (1999). *Introdução à moderna gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- CHIAVENATO, I. (1986). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (1987). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

- CHIZZOTI, A. (1989). *Revista Portuguesa de Educação*. Braga: Universidade do Minho.
- CLEGG, S. R. (1998). *As Organizações Modernas*. Oeiras: Celta.
- COHEN, L. & MANION, L. (1990). *Métodos de Investigación Educativa*. Madrid: La Muralla.
- COHEN, L. & MANION, L. (1990). *Métodos de Investigación Educativa*. Madrid: La Muralla.
- COHEN, P. & MARCH (1974). *Leadership and Ambiguity*. Nova Iorque: McGraw- Hill.
- COSTA, J. (1996). *Imagem Organizacionais da Escola*. Porto: ASA.
- COSTA, J. (2003). *Imagem Organizacionais da Escola*. Porto: ASA.
- COSTA, J. A., MENDES, A., N., & VENTURA, A. (2007). *A assessoria na educação em debate*. Aveiro: Edição Universidade de Aveiro.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977). *L'Actuer et le Système*. Paris: Éditions du Seuil.
- CROZIER, M. (1963). *Le Phénomène Bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil.
- CROZIER, M. (1981). *O Fenómeno Burocrático*. Brasília: Universidade de Brasília.
- CUNHA & PINA, M., REGO, A., CUNHA & CAMPOS, R. & CARDOSO-CABRAL, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.

D

-
- DE BRUYNE, P. & HERMAN, J. & SCHOUTHEETE, M. (1975). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- DE VELLIS, R. (1991). *Scale Development: theory and applications*. Newbury Park: Sage.
- DEMARTIS, L. (1999). *Compêndio de Sociologia*. Lisboa: Verbo.
- DEMO, P. (2001). *Educação & Conhecimento – Relação necessária, insuficiente e controversa*. Petrópolis: Vozes.
- DENDALUCE, I. (coord.) (1987). *Aspectos Metodológicos de la Investigación Educativa*. Madrid: Narcea.
- DOCKRELL, W. B. & HAMILTON, D. (1983). *Nuevas Reflexiones sobre la Investigación Educativa*. Madrid: Narcea.
- DOWNEY, H. K. & IRELAN, R. D. (1979). Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational studies. Nova Iorque: *Administrative Science Quarterly*.
- DZUREC, L. C. & J. L. Abraham (1993). *The nature of inquiry: Linking quantitative and qualitative research*. Orono, School of Nursing: University of Maine.

E

-
- ELLSTRÖM, P. – E. (1983). Four Faces of Educational Organizations. *Higher Education*.
- ELLSTRÖM, P. - E. (2007). Identidade Docente. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Recife: RBPAAE.
- ERASMIE, T. & LIMA, L. C. (1989). *Investigação e Projectos de Desenvolvimento em Educação*. Braga: Unidade de Educação de Adultos/Universidade do Minho.

- ERICKSON, L. (1986). *Qualitative methods in research on teaching*. Michigan: Michigan State University.
- ESTÊVÃO, C. (1998). *Redescobrir a escola privada portuguesa como organização*. Na Fronteira da sua complexidade organizacional. Braga: IEP/CEEP. Universidade do Minho.
- ESTÊVÃO, C. (2000). Liderança e Democracia: o Público e o Privado. in J. A. Costa, A. N. Mendes & A. Ventura (Orgs.). *Liderança e estratégias nas organizações escolares*. (Actas do 1.º Simpósio Sobre Organização e Gestão Escolar). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- ESTÊVÃO, C. (2004). *Educação Justiça e Autonomia: Os lugares da escola e o bem educativo*. Porto: ASA.
- ETZIONI, A. (1974). *Análise Comparativa de Organizações Complexas. Sobre o Poder, o Engajamento e seus correlatos*. São Paulo: Zahar.
- ETZIONI, A. (1984). *Organizações Modernas*. São Paulo: Prentice-Hall.

F

- FERREIRA, C. (2003). *A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais de educação: desafios e compromissos*. São Paulo: Cortez.
- FORMOSINHO, J. & FERREIRA, F. (1999). O pragmatismo burocrático: um contributo para o estudo das Políticas Educativas no quotidiano. in Albano Estrela e Júlia Ferreira (Orgs.). *Educação e Política*. Lisboa: AFIRSE.
- FORMOSINHO, J., FERREIRA, F. I. & MACHADO, J. (2000). *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas*. Porto: ASA.
- FREIRE, P. (2002). *Pedagogia da Autonomia. Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- FRIEDBERG, E. (1995). *O Poder e a Regra. Dinâmicas da Acção Organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.

G

- GALBRAITH, J. K. (1983). *Anatomia do Poder*. Lisboa: DIFEL.
- GODOYD, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas.
- GOETZ, J. P. & LECOMPETE, M.D. (1988): *Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación educativa*. Madrid: Morata.

H

- HALL, R. H. (1971). O Conceito de Burocracia: Uma Contribuição Empírica. in E. Campos (Org.). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- HAMPTON, D. (1983). *Administração Contemporânea - teoria e prática*. São Paulo.
- HILL, M. M., & HILL, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- HILL, R. H. (1984). *Organizações. Estrutura e Processo*. Rio de Janeiro.

HOYLE, C. (1998). *Negotiation Domestic Violence: Police, Criminal Justice and Victims*. Oxford: Oxford University Press.

HOYLE, E. (1988). Micropolitics of Educational Organizations. in A. Westoby (Ed.). *Culture and Power in Educational Organizations*. Milton Keynes: Open University Press.

J

JOHNSON, D. (1984). Planning Small-Scale Research. in J. Bell, T. Bush, A. Fox, J. Goodey & S. Goulding (Eds.). *Conducting Small-Scale Investigations in Educational Management*. London: Harper e Row.

K

KATZ, D. & KAHN, R. (1970). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.

L

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. (1992). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.

LESSARD-HÉBERT, M., GOYETE, G. & BOUTIN, G. (1990). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

LESSARD-HÉBERT, M., GOYETE, G. & BOUTIN, G. (1994). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

LIMA, L. C. (1992). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: Instituto de Educação. Universidade do Minho.

LIMA, L. C. (1994). Modernização, racionalização e optimização: perspectivas neo-taylorianas na organização e administração da Educação. *Cadernos de Ciências Sociais*.

LIMA, L. C. (1995). Reformar a administração escolar: a recentralização por controlo remoto e a autonomia como delegação política. *Revista Portuguesa de Educação*.

LIMA, L. C. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1998)*. Braga: IEP-Universidade do Minho.

LIMA, L. C. (2001). *A Escola como Organização Educativa: uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez.

LIMA, L. C. (2001). *Conselhos gestores e participação sociopolítica*. São Paulo: Cortez.

LIMA, L. C. (2006). *Compreender a Escola. Perspectivas de análise Organizacional*. Porto: ASA

LIMA, L. C. (2007a). Administração da Educação e Autonomia das Escolas. In Conselho Nacional de Educação (2007). *A Educação em Portugal (1986-2006) – Alguns contributos de investigação*.

LIMA, L. C. (2007b). A deliberação democrática nas escolas: os procedimentos gerenciais e as decisões políticas. In Sanches, Maria F. Chorão; Veiga, Feleciano; Sousa, Florbela e Pintassilgo, Joaquim (Org.). *Cidadania e Liderança Escolar*. Porto: Porto Editora.

LUDKE, M. & ANDRÉ, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

-
- MALHORTA, K.N. (2001). *Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- MANNING, P. K. (1979). Metaphors of the field: varieties of organizational discourse. Nova Iorque: *Administrative Science Quarterly*.
- MARCH, J. & SIMON, H. (1979). *Les Organisations. Problèmes Psycho-Sociologiques*. Paris: Bordas.
- MARCH, J. G. (1991). *Décisions et Organisations*. Paris: Les Éditions d' Organisations.
- MARCONI, M. & LAKATOS, E. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- MARTINS, F.M. (2010). *Autoavaliação Institucional da Educação Superior: uma experiência Brasileira e suas implicações para a Educação Superior de Timor-Leste*. (Tese de doutoramento).
- MATTAR, N. (2005). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Sage.
- MAXIMIANO, A. C. A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à economia globalizada*. São Paulo: Atlas.
- MAYNTZ, R. (1987). *Sociologia de la Organización*. Madrid: Alianza Editoria.
- MCMILLAN, H. J., & SCHUMACHER, S. (2006). *Research in education: Evidence-based inquiry*. Boston: Pearson International Edition.
- MERRIAM, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. São Francisco: Jossey-Bass.
- MERRIAN, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MERTON, R. (1968). *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo: Mestre Jou.
- MILES, B. (1979). *Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis*. Nova Iorque: *Administrative Science Quarterly*.
- MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. Beverly Hills: Sage.
- MILLETT, J. D. (1978). *New Structures of Campus Power*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizationc*. New Jersey: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et Dynamic des Organizations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, H. (1985). The organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*.
- MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on management inside out strange world of organization*. Philadelphia: The Free Press.
- MINTZBERG, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote.
- MINTZBERG, H. (2000). *Safari de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre. Bookman.

- MINTZBERG, H. (2010). *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- MORGAN MERTON, R. (1978). Estrutura Burocrática e Personalidade. in E. Campos (Org.). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- MORGAN, G. (1986). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- MORGAN, G. (2006). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- MUCCHIELLI, R. (1978). *O questionário na pesquisa psicossocial*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora.
- MUCCHIELLI, R. (1979). *A Entrevista não Directiva*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora.

N

- NÓVOA, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares. in A. Nóvoa (Coord.). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Dom Quixote.

O

- ONWUEGBUZIE, A. J. & LEECH, N. L. (2005). *On Becoming a Pragmatic Researcher: Importance of Coming Quantitative and Qualitative Research Methodologies*. Reino Unido: International Journal of Social Research Methodology.

P

- PARDAL, L. & CORREIA, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal.
- PARKIN, F. (1982). *Max Weber*. London: Ellis Horwood.
- PERROW, C. (1972). *Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico*. São Paulo: Atlas.
- PFEFFER, J. (1981). *Power in organizations*. Nova Iorque. Harper Business.
- PINTO, J. M. (2007). A escola e a sala de aula na Sociedade Cognitiva. in *Indagação Científica, Aprendizagens Escolares, Reflexividade Social*. Porto: Afrontamento.
- PIRES DE LIMA, M. (1987). O inquérito Sociológico – *Problemas de Metodologia*. Lisboa: Presença.
- POSTER, C. (1976). *School Decision Making*. Londres: Heinemann Educational Books.

Q

- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

R

REGO, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade.

REIS, L. R. & REIS, H. P. (2008). *Gestão Estratégia: Aplicada a Instituições do Ensino Superior*. LISBOA. By Escolar Editora.

S

SÁ, V. (2006). A Abordagem (Neo) Institucional: Ambiente(s), Processo, Estruturas e Poder. in LIMA, L. (Org.). *Compreender a Escola. Perspectivas de Análise Organizacional*. Porto: ASA.

SANTISTEBAN, R. (1990). *Psicometria: teoria y práctica en la construcción de tests*. Madrid: Ediciones Norma.

SANTOS, G. (1997). *Pela mão de Alice. O social e o político na Pós-Modernidade*. Porto: Afrontamento.

SANTOS, M. (2001). *A alegria de ser sensual, autoritário e hierarquizado: o imaginário doméstico-clientelista na escola pública estadual de Recife*. Caxambu: Encontro anual da ANPOCS.

SAPSFORD, R., & JUPP, V. (1998). *Date collection and analysis*. London: Thousand Oaks.

SCHMITT, N. & KLIMOSKI, R. (1991). *Research Methods in Human Resources Management*. Ohio: South-Western Publishing.

SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

SELZNICK, P. (1971). *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV.

SHAFFER, D. W. & SERLIN, R. C. (2004). *What good are statistics that don't generalize*. Washington: Educational Researcher.

SILVA, A. S. & PINTO, J. M. (Org.) (1989). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Afrontamento.

SILVA, A. S. & PINTO, J. M. (ORGS). (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Afrontamento.

SILVA, E. A. A. (2004). *O burocrático e o político na administração universitária: continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola)*. Braga: CIEd. Universidade do Minho.

SILVA, E. A. A. (2006). A perspectiva política na análise da universidade. in L. Lima (Org.). *Compreender a Escola. Perspectivas da Análise Organizacional*. Porto: ASA.

SIMON, H. (1970). *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Gertúlio Vargas.

- SOARES, M. I. (2010). *Perspectiva Organizacionais sobre a Liderança Colegial em Contexto Educativo: um Estudo de Caso*. Braga: Instituto de Educação. Universidade do Minho. (Dissertação de Mestrado).
- SOUR, R. H. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. São Paulo: Campus.
- STONER, J. & FREEMAN, E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- SYROIT, J. (1996). *Liderança organizacional*. Lisboa: Dom Quixote.

T

-
- TERSINE, R. J. (1973). *Organization Decision Theory: a synthesis in emerging selected readings*. São Paulo: McGraw-Hill.
- THIOLLENT, M. (1997). *Pesquisa-Ação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- THOMPSON, J. D. (1976). *Dinâmica Organizacional. Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill.
- TRIVINOS, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- TUCKMAN, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- TYLER, W. B. (1991). *Organización Escolar. Una Perspectiva Sociológica*. Madrid: Morata.

U

-
- UNESCO (1988). *As Funções da Administração da Educação. Planeamento da Educação e Equipamentos Educativos. Módulos de Formação (mod.I)*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.

W

-
- WEBER, M. (1971). *Économie et Société*. Paris: Plon.
- WEBER, M. (1972). Tipos de dominação. in M. Braga da Cruz. *Teorias Sociológicas. Os fundadores e os clássicos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- WEBER, M. (1973). *Ensaios de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- WEBER, M. (1977). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- WEBER, M. (1978). *Economy and Society: Na Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley University of California Press.
- WEBER, M. (1978). Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In E. Campos (Org.). *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- WEBER, M. (1982). *Ensaios de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- WEBER, M. (1984). *Economía e Sociedade*. México: Fondo de Cultura Económica.
- WEBER, M. (1984). *Economía Y Sociedad*. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica.
- WEBER, M. (1993). *Metodologi das Ciências Sociais*. São Paulo: Cortez.

WEBER, M. (1994). *Economia y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprehensiva*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Y

YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

YIN, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

DOCUMENTOS E LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Constituição da República Democrática de Timor-Leste de 2002.

Decreto-Lei n.º 2/2008 de 16 de Janeiro, sobre Orgânica do Ministério da Educação.

Decreto-Lei n.º 8/2009, de 19 de Maio, que aprova a Lei do Regime Jurídico do Estabelecimento de Ensino Superior.

Decreto-Lei n.º 16/2010 de Outubro, que aprova a Lei de Estatuto da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e e define os princípios fundamentais na sua aplicação. Publicada no Jornal da República, Série I, n.º 41.

Lei n.º 14/2008, de 29 de Outubro, que aprova a Lei de Bases da Educação e define as linhas de orientação para o desenvolvimento do ensino superior em Timor- Leste. Publicada no Jornal da República, Série I, n.º 40.

Plano Estratégico da Universidade Nacional de Timor Lorosae, 2011-2020.

Resolução do Governo de 2006 sobre a Política Nacional da Educação e Cultura.

Resolução do Governo n.º 47/2010, de 15 de Dezembro, que aprova a Nomeação do Reitor da Universidade Nacional de Timor Lorosa'e.

TIMOR-LESTE (2002). PLANO DE DESENVOLVIMENTO NACIONAL. Dili: Comissão do Plano.

TIMOR-LESTE (2002). Relatório do Estado da Nação. Dili : Comissão do Plano.

SITES DA INTERNET

<http://untl-timorleste.blogspot.com/2009/01/biodata-reitr-nian.html>.

<http://www.ajos.org.br/biblioteca/11.pdf>.

repositorio.uportu.pt/dspace/bitstream/123456789/77/1/TME%20303.pdf.

http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1252.pdf.

http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/RIZZAT T12.pdf.

http://dspace.usc.es/bitstream/10347/2412/1/9788497509947_content.pdf.

<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2005/anaisEvento/documentos/com/TCCI131.pdf>.

http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf.

http://www.marcelomoraes.com.br/conteudo/marcelo/apoio_a_tomada_de_descisao/Nocoes_preliminares_sobre_a_historia_do_processo_decisorio.pdf.

http://www.ufpi.br/br/uapi/conteudo/disciplina/pro_dec/download/Processo_Decisorio_final_18_1206.pdf.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Apêndice A. Inquérito por Questionário

Assunto: Investigação sobre “ a hierarquia, poder e decisão na administração universitária da Universidade Nacional de Timor Loroase (UNTL) ”.

Caro (a) Docente da UNTL

Venho por este meio solicitar aos colegas para que se disponibilizem a ajudar-me a realizar uma investigação, preenchendo o inquérito por questionário com o objectivo de fornecer informações e dados no âmbito da finalização da tese de mestrado na área de administração educacional sobre o processo de tomada de decisão, poder, autonomia e democraticidade na nossa Universidade.

Para que este estudo atinja o seu objectivo com êxito são absolutamente necessárias a vossa disponibilidade e colaboração partindo dos vossos conhecimentos e experiências sobre a realidade desta Universidade.

Agradeço muito, desde já, a vossa ajuda e a disponibilidade que serão muito preciosas.

Com os melhores cumprimentos.

Braga, 6 de Novembro de 2010.

Paulo Sarmento Pinto

Aluno Mestrado na área de Administração Educacional

Universidade do Minho – Portugal

Telem: 7344566

Email: pinto.paulosarmento@hotmail.com

INQUÉRITO

O inquérito é anónimo e não tem nada a ver com a avaliação da sua personalidade ou do seu desempenho. Responda, de acordo com as instruções dadas e devolva-o logo após o preenchimento. Obrigado.

INSTRUÇÕES GERAIS

Responda, iniciando pela I parte, assinalando com uma cruz (X) no quadrado correspondente à resposta que julga adequada ou preenchendo os espaços disponíveis. Se se enganar faça um círculo à volta da cruz e assinale então no lugar que considerar correcto. Atente ainda as instruções da II parte onde se apresenta uma escala de 5 graus para conhecer a sua opinião e ou atitude.

I PARTE: PERFIL SOCIOPROFISSIONAL DOS INQUIRIDOS

- FACULDADE OU INSTITUTO** _____
- SEXO:** (Assinale com uma cruz)

Masculino	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------

Feminino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------
- IDADE:** (Assinale com uma cruz)

>25 anos	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

de 26 a 35	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------

de 36 a 45	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------

de 46 a 55	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------

>55 anos	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------
- GRAU ACADÉMICO ACTUAL:** (Assinale com uma cruz)

Bacharel	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

Licenciatura	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------

Mestrado	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

Doutoramento	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------
- ONDE OBTEVE ESSE GRAU ?** (Assinale com uma cruz)

No País	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

No Estrangeiro	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------
- CATEGORIA:** (Assinale com uma cruz)

Assistente	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------

Professor Part Time	<input type="checkbox"/>
---------------------	--------------------------

Professor Contratado	<input type="checkbox"/>
----------------------	--------------------------

Professor Permanente	<input type="checkbox"/>
----------------------	--------------------------
- ANTIGUIDADE NA CARREIRA:** A contar a partir da contratação como Assistente:(Assinale com uma cruz)

Até 5 anos	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------

6 a 10 anos	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------

11 a 15 anos	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------

16 a 20 anos	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------

>55 anos	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

II PARTE: AS OPINIÕES E ATITUDES DOS DOCENTES

Para responder a esta parte, atente por favor às seguintes instruções :

Os itens apresentados são proposições relativas ao processo de tomada de decisão, às relações e distribuição de poder, às estruturas e à autonomia e democraticidade. Exprime a sua concordância ou discordância com os mesmos, assinalando com uma cruz (**X**) no quadro correspondente, considerando a escala de 1 a 5 em que:

1	2	3	4	5
DISCORDO	DISCORDO	INDECISO	CONCORDO	CONCORDO
COMPLETAMENTE	PARCIALMENTE	SEM OPINIÃO	PARCIALMENTE	PARCIALMENTE

Note que cada afirmação exige apenas e **unicamente uma cruz**. Leia cada uma delas e assinale de imediato na coluna prospectiva segundo o grau de concordância ou de discordância que lhe suscitar. Se se enganar, faça um círculo à volta da cruz **X** e marque então outra cruz no lugar que julgar adequado.

INDICADORES	1	2	3	4	5
01. Gosto de ser docente universitário nesta Universidade.					
02. Os professores têm garantidos os direitos e obrigações em matéria de salários, subsídios, pensão e outros direitos, ao abrigo das regras em vigor na Universidade.					
03. Os docentes têm as condições adequadas para realizar um bom trabalho nesta Universidade.					
04. O processo de tomada de decisão nesta Universidade é muitas vezes lento.					
05. O Senado da Universidade deve ser o órgão mais importante da Universidade.					
06. Existem boas relações de poder entre os órgãos relevantes nesta Universidade.					
07. O Decano delega o poder e autoridade a outros.					
08. Os docentes reflectem sobre o seu trabalho na Universidade.					
09. O Decano desempenha bem as funções na faculdade.					
10. A estrutura universitária tem uma dimensão burocrática acentuada.					
11. O processo de tomada de decisão nesta Universidade ocorre de forma pacífica.					
12. Existe autonomia científica e de gestão nesta Universidade.					

13. O Reitor tem a capacidade de ler a situação e adaptar o seu estilo de liderança de acordo com a situação nesta Universidade.	<input type="checkbox"/>				
14. Os docentes têm as condições de financiamento para encontros científicos.	<input type="checkbox"/>				
15. Sinto que existe um ambiente democrático nesta faculdade.	<input type="checkbox"/>				
16. A estrutura da UNTL é uma estrutura aberta, flexível.	<input type="checkbox"/>				
17. O Decano é um facilitador da tomada de decisão.	<input type="checkbox"/>				
18. Para tomar decisões tem-se procurado a via de consenso.	<input type="checkbox"/>				
19. O Decano influencia o comportamento dos seus subordinados a trabalhar para alcançar as metas organizacionais.	<input type="checkbox"/>				
20. Há participação dos docentes na direcção dos trabalhos da Universidade ligados à pesquisa.	<input type="checkbox"/>				
21. Nesta Universidade o Líder é lento, passivo, na tomada de decisões.	<input type="checkbox"/>				
22. Esta Universidade tem os recursos necessários para a concretização de um modelo de gestão democrática.	<input type="checkbox"/>				
23. A estrutura da UNTL é uma estrutura complexa, rígida.	<input type="checkbox"/>				
24. Existe mal-estar nos docentes nesta Universidade.	<input type="checkbox"/>				
25. O Reitor consulta os subordinados para tomar decisões.	<input type="checkbox"/>				
26. O Decano convida os subordinados a participar no planeamento de metas e actividades.	<input type="checkbox"/>				
27. Os estudantes devem ter representação no Senado desta Universidade.	<input type="checkbox"/>				
28. O Decano motiva o comportamento dos subordinados.	<input type="checkbox"/>				
29. O corpo docente pode emitir as suas próprias opiniões sobre qualquer assunto.	<input type="checkbox"/>				
30. Os dirigentes da Universidade devem ter qualificação adequada de forma a promover o bom funcionamento da Universidade.	<input type="checkbox"/>				
31. Nesta faculdade existem boas relações de trabalho com os colegas.	<input type="checkbox"/>				
32. O Chefe de Departamento tem tido um papel relevante no processo de tomada de decisões.	<input type="checkbox"/>				
33. Os meus colegas são capazes de executar o trabalho de forma responsável.	<input type="checkbox"/>				
34. Esta Universidade dispõe de meios suficientes para desenvolver-se após a mudança estrutural.	<input type="checkbox"/>				
35. O Decano supervisiona ou monitoriza os processos de trabalho dos departamentos.	<input type="checkbox"/>				
36. Tem havido participação da comunidade académica nas decisões.	<input type="checkbox"/>				

37. A administração e gestão da Universidade é centralizada e burocrática.	<input type="checkbox"/>				
38. O decano da Universidade motiva as pessoas a cumprir os padrões.	<input type="checkbox"/>				
39. Adirecção procura assegurar o respeito pelos direitos dos professores.	<input type="checkbox"/>				
40. O apoio do Governo sob a forma de normas jurídicas é satisfatório nesta Universidade.	<input type="checkbox"/>				
41. O decano tem condições suficientes para gerir um sistema moderno de interacção com a sociedade.	<input type="checkbox"/>				
42. Todos os docentes conseguem participar no processo de decisão.	<input type="checkbox"/>				
43. A participação dos gestores nos processos de decisão é activa.	<input type="checkbox"/>				
44. A definição de um estatuto da carreira docente pode ajudar a melhorar a autonomia dos docentes.	<input type="checkbox"/>				
45. O decano inspira as pessoas a inovar.	<input type="checkbox"/>				
46. No departamento existe cooperação com os outros para alcançar objectivos partilhados.	<input type="checkbox"/>				
47. A participação dos grupos de interesse externos é importante na tomada de decisões.	<input type="checkbox"/>				
48. O Decano comunica com clareza com os seus subordinados.	<input type="checkbox"/>				
49. Os departamentos cooperam entre si na realização dos objectivos da faculdade.	<input type="checkbox"/>				
50. O Chefe de Departamento consulta os subordinados para tomar decisões.	<input type="checkbox"/>				
51. Nesta Universidade existe apoio ao desenvolvimento do indivíduo.	<input type="checkbox"/>				
52. Participação dos docentes nos processos de decisão é activa.	<input type="checkbox"/>				
53. Existe uma comunicação aberta dentro da organização.	<input type="checkbox"/>				
54. Nesta Universidade os conflitos de interesse interferem no processo decisório.	<input type="checkbox"/>				
55. O Ministro da Educação e Cultura apoia o esforço para o cumprimento do programa de desenvolvimento nesta Universidade.	<input type="checkbox"/>				
56. As pessoas recebem formação para garantir um bom desempenho.	<input type="checkbox"/>				
57. O Decano ajuda o Chefe Departamento a assumir as suas funções.	<input type="checkbox"/>				
58. As faculdades têm liberdade na escolha dos membros docentes.	<input type="checkbox"/>				
59. Nesta estrutura orgânica existem recursos humanos qualificados.	<input type="checkbox"/>				
60. Os grupos corporativos e de interesse têm interferido de forma significativa no processo decisório da Universidade.	<input type="checkbox"/>				

61. O Decano exerce o seu poder no controlo do trabalho dos docentes.	<input type="checkbox"/>				
62. O Vice - Reitor consulta os subordinados para tomar decisões.	<input type="checkbox"/>				
63. Existe democraticidade nesta Universidade.	<input type="checkbox"/>				
64. Em questões fundamentais da faculdade, a tomada de decisão ocorre de forma democrática.	<input type="checkbox"/>				
65. Nesta estrutura orgânica existem recursos humanos suficientes para trabalhar.	<input type="checkbox"/>				
66. Os funcionários têm as competências necessárias para executar várias funções.	<input type="checkbox"/>				
67. O Decano compreende bem as necessidades dos subordinados.	<input type="checkbox"/>				
68. Os docentes produzem conhecimento ou saberes na pesquisa.	<input type="checkbox"/>				
69. É preciso um controlo mais alargado na administração universitária nesta Universidade.	<input type="checkbox"/>				
70. Nas reuniões, a tomada de decisão é precedida de discussão prolongada.	<input type="checkbox"/>				
71. O ambiente de trabalho nesta faculdade é saudável.	<input type="checkbox"/>				
72. Há concentração de poder nas mãos de uma pessoa ao nível da reitoria.	<input type="checkbox"/>				
73. A estrutura da Universidade funciona de forma eficaz.	<input type="checkbox"/>				
74. Existe auscultação de opiniões numa reunião.	<input type="checkbox"/>				
75. O Decano encoraja cada docente a sentir-se membro de pleno direito da Universidade.	<input type="checkbox"/>				
76. Os docentes expressam livremente os seus pensamentos sobre um assunto dentro da reunião.	<input type="checkbox"/>				
77. Nesta Universidade as decisões são tomadas por todos os membros da organização.	<input type="checkbox"/>				
78. O Governo, como detentor do poder sobre a Universidade, apoia a liberdade académica na Universidade.	<input type="checkbox"/>				
79. A dinâmica da tomada de decisão por consenso é a melhor.	<input type="checkbox"/>				
80. Considero que o sistema de comunicação nesta Universidade é frágil.	<input type="checkbox"/>				
81. O modelo de estrutura orgânica da UNTL é descentralizado.	<input type="checkbox"/>				
82. Nesta Universidade as decisões são tomadas por pequenos grupos.	<input type="checkbox"/>				
83. Os docentes têm liberdade para apresentar ideias novas.	<input type="checkbox"/>				
84. O decano consulta os subordinados para tomar decisões.	<input type="checkbox"/>				

APÊNDICE B

Apêndice B. Escala que foi integrada no questionário

Dimensão	Item	Conteúdo
I. Processo de tomada de decisão	04.	O processo de tomada de decisão nesta Universidade é muitas vezes lento.
	11.	O processo de tomada de decisão nesta Universidade ocorre de forma pacífica.
	18.	Para tomar decisões tem-se procurado a via de consenso.
	21.	Nesta Universidade o Líder é lento, passivo, na tomada de decisões.
	32.	O Chefe de Departamento tem tido um papel relevante no processo de tomada de decisões.
	36.	Tem havido participação da comunidade académica nas decisões.
	39.	A direcção procura assegurar o respeito pelos direitos dos professores.
	47.	A participação dos grupos de interesse externos é importante na tomada de decisões.
	54.	Nesta Universidade os conflitos de interesse interferem no processo decisório.
	60.	Os grupos corporativos e de interesse têm interferido de forma significativa no processo decisório da Universidade.
	64.	Em questões fundamentais da faculdade, a tomada de decisão ocorre de forma democrática.
	70.	Nas reuniões, a tomada de decisão é precedida de discussão prolongada.
	74.	Existe auscultação de opiniões numa reunião.
	77.	Nesta Universidade as decisões são tomadas por todos os membros da organização.
79.	A dinâmica da tomada de decisão por consenso é a melhor.	
82.	Nesta Universidade as decisões são tomadas por pequenos grupos.	
II. Relações de poder entre os órgãos	06.	Existem boas relações de poder entre os órgãos relevantes nesta Universidade.
	13.	O Reitor tem a capacidade de ler a situação e adaptar o seu estilo de liderança de acordo com a situação nesta Universidade.
	19.	O Decano influencia o comportamento dos seus subordinados a trabalhar para alcançar as metas organizacionais.
	26.	O Decano convida os subordinados a participar no planeamento de metas e actividades.
	29.	O corpo docente pode emitir as suas próprias opiniões sobre qualquer assunto.
	31.	Nesta faculdade existem boas relações de trabalho com os colegas.
	33.	Os meus colegas são capazes de executar o trabalho de forma responsável.
	38.	O decano da Universidade motiva as pessoas a cumprir os padrões.
	40.	O apoio do Governo sob a forma de normas jurídicas é satisfatório nesta Universidade.
	45.	O decano inspira as pessoas a inovar.
	50.	O Chefe de Departamento consulta os subordinados para tomar decisões.
	53.	Existe uma comunicação aberta dentro da organização.
	55.	O Ministro da Educação e Cultura apoia o esforço para o cumprimento do programa de desenvolvimento nesta Universidade.
	62.	O Vice - Reitor consulta os subordinados para tomar decisões.
	66.	Os funcionários têm as competências necessárias para executar várias funções.
	69.	É preciso um controlo mais alargado na administração universitária nesta Universidade.
	72.	Há concentração de poder nas mãos de uma pessoa ao nível da reitoria.
	78.	O Governo, como detentor do poder sobre a Universidade, apoia a liberdade académica na Universidade .
80.	Considero que o sistema de comunicação nesta Universidade é frágil.	
84.	O Decano consulta os subordinados para tomar decisões.	

Dimensão	Item	Conteúdo
III. Articulações entre as estruturas hierárquicas	01.	Gosto de ser docente universitário nesta Universidade.
	03.	Os docentes têm as condições adequadas para realizar um bom trabalho nesta Universidade.
	05.	O Senado da Universidade deve ser o órgão mais importante da Universidade.
	09.	O Decano desempenha bem as funções na faculdade
	14.	Os docentes têm as condições de financiamento para encontro científicos.
	20.	Há participação dos docentes na direcção dos trabalhos da Universidade ligados à pesquisa.
	24.	Existe mal-estar nos docentes nesta Universidade.
	27.	Os estudantes devem ter representação no Senado desta Universidade.
	34.	Esta Universidade dispõe de meios suficientes para desenvolver-se após a mudança estrutural.
	41.	O decano tem condições suficientes para gerir um sistema moderno de interacção com a sociedade.
	46.	No departamento existe cooperação com os outros para alcançar objectivos partilhados.
	49.	Os departamentos cooperam entre si na realização dos objectivos da faculdade.
	56.	As pessoas recebem formação para garantir um bom desempenho.
71.	O ambiente de trabalho nesta faculdade é saudável.	
IV. Distribuição de poder e autoridade	07.	O Decano delega o poder e autoridade a outros.
	17.	O Decano é um facilitador da tomada de decisão.
	25.	O Reitor consulta os subordinados para tomar decisões.
	28.	O Decano motiva o comportamento dos subordinados.
	35.	O Decano supervisiona ou monitoriza os processos de trabalho dos departamentos.
	42.	Todos os docentes conseguem participar no processo de decisão.
	48.	O Decano comunica com clareza com os seus subordinados.
	57.	O Decano ajuda o Chefe Departamento a assumir as suas funções.
	61.	O Decano exerce o seu poder no controlo do trabalho dos docentes.
	67.	O Decano compreende bem as necessidades dos subordinados.
75.	O Decano encoraja cada docente a sentir-se membro de pleno direito da Universidade.	
V. Autonomia e democraticidade	02.	Os professores têm garantidos os direitos e obrigações em matéria de salários, subsídios, pensão e outros direitos, ao abrigo das regras em vigor na Universidade.
	08.	Os docentes reflectem sobre o seu trabalho na Universidade.
	12.	Existe autonomia científica e de gestão nesta Universidade.
	15.	Sinto que existe um ambiente democrático nesta faculdade.
	22.	Esta Universidade tem os recursos necessários para a concretização de um modelo de gestão democrática.
	43.	A participação dos gestores nos processos de decisão é activa.
	52.	A participação dos docentes nos processos de decisão é activa.
	58.	As faculdades têm liberdade na escolha dos membros docentes.
	63.	Existe democraticidade nesta Universidade.
	68.	Os docentes produzem conhecimento ou saberes na pesquisa.
76.	Os docentes expressam livremente os seus pensamentos sobre um assunto dentro da reunião.	
83.	Os docentes têm liberdade para apresentar ideias novas.	
VI. Estrutura e modelo organizacional	10.	A estrutura universitária tem uma dimensão burocrática acentuada.
	16.	A estrutura da UNTL é uma estrutura aberta, flexível.
	23.	A estrutura da UNTL é uma estrutura complexa, rígida.
	30.	Os dirigentes da Universidade devem ter qualificação adequada de forma a promover o bom funcionamento da Universidade.
	37.	A administração e gestão da Universidade é centralizada e burocrática.
	44.	A definição de um estatuto da carreira docente pode ajudar a melhorar a autonomia dos docentes.
	51.	Nesta Universidade existe apoio ao desenvolvimento do indivíduo.
	59.	Nesta estrutura orgânica existem recursos humanos qualificados.
	65.	Nesta estrutura orgânica existem recursos humanos suficientes para trabalhar.
	73.	A estrutura da Universidade funciona de forma eficaz.
81.	O modelo de estrutura orgânica da UNTL é descentralizado.	

APÊNDICE C

Apêndice C. Inquérito por Entrevistas

Assunto: Investigação sobre “a hierarquia, poder e decisão na administração universitária da UNTL”.

Exmos. Dirigentes (reitor, vice reitor, pró-reitor, decanos e chefes de departamentos) da UNTL

Venho por este meio solicitar a Vossas Excelências para que se disponibilizem a ajudar-me a realizar uma entrevista aberta com o objectivo de obter informações e dados no âmbito da finalização da tese de mestrado na área de administração educacional sobre o processo de tomada de decisão, poder, autonomia e democraticidade nesta Universidade.

Para que este estudo atinja o seu objectivo com êxito são absolutamente necessárias a disponibilidade e colaboração, dos vossos conhecimentos e experiências sobre esta Universidade.

Por esta mesma razão peço a Vossas Excelências que disponibilizem algum tempo em data a marcar para conseguir encontrar-me com a Vossas Excelências a fim de realizar as entrevistas orais.

Agradeço muito, desde já, a ajuda e a disponibilidade preciosas de Vossas Excelências.

Com os melhores cumprimentos

Braga, 6 de Novembro de 2010.

Paulo Sarmento Pinto

Aluno Mestrado na área de Administração Educacional

Universidade do Minho – Portugal

Telem: 7344566

Email: pinto.paulosarmento@hotmail.com

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Guião de entrevista aos dirigentes (Reitor,Vice-Reitor, Pró-Reitor, Director, Decano, e Chefe (Director) de Departamento)

Assunto Abordados	Perguntas Fundamentais (Questões)
I. Processo de tomada de decisão	<p>01. Explique o mecanismo do processo de tomada de decisão nesta Universidade ?</p> <p>02. Quais são as suas responsabilidades no processo de tomada de decisão?</p> <p>03. Como julga que se deve fazer para tomar uma decisão democrática em uma reunião da Universidade?</p> <p>04. Existe auscultação de opinião em uma reunião? Justifique.</p> <p>05. As decisões são tomadas por consenso? Justifique.</p> <p>06. Considera que, em geral, existe democraticidade no processo de tomada de decisões nesta Universidade? E no órgão que dirige ?</p> <p>07. Há participação da comunidade académica nas decisões? De que maneira?</p> <p>08. Como é a participação dos gestores e docentes nos processos de decisão?</p>
II. Relações de poder entre os órgãos	<p>01. Como são as relações de poder entre os órgãos administrativos da UNTL?</p> <p>02. Poderia descrever a sua experiência como reitor, vice-reitor, director, decano e chefe departamento da UNTL nos últimos dois anos?</p> <p>03. O que você considera ser mais importante no seu trabalho como reitor,vice-reitor, director, decano e chefe departamento ?</p> <p>04. Como é a comunicação entre os órgãos nesta Universidade?</p> <p>05. Julga que é necessário haver mais controlo na administração universitária nesta Universidade?</p> <p>06. Como é a ligação de poder entre o Governo e a Universidade?</p> <p>07. Quem tem o direito e o poder de seleccionar e nomear o Vice-Reitor, decano e chefe departamento ? E qual é o critério?</p> <p>08. Considera que existe concentração de poder nas mãos de uma pessoa?</p>
III. Articulações entre as estruturas híerárquicas	<p>01. Qual é a visão que você tem acerca da UNTL ?</p> <p>02. Existe um órgão chamado Senado da Universidade na UNTL. Qual é a importância desse órgão?</p> <p>03. Como os decanos desempenham as suas funções na Faculdade da UNTL?</p> <p>04. Existem também os grupos de interesse externos, que são importantes na vida da Universidade? Identifique.</p> <p>05.Quais são os assuntos principais que são considerados importantes e precisam de ser resolvidos pela reitoria, faculdade e departamento nesta Universidade?</p> <p>06. Está a organização analisando sistematicamente o ambiente para indentificar novas ameaças e oportunidades?</p> <p>07. Precisa criar mecanismos de capacitação de dirigentes para que tenham formação na área de gestão universitária ?</p>

Assunto Abordados	Perguntas Fundamentais (Questões)
IV. Distribuição de poder e autoridade	<p>01. Costuma delegar responsabilidades nos seus subordinados? Explique !</p> <p>02. Como se exerce a sua capacidade e o seu poder no controlo nesta Universidade?</p> <p>03. Como é a sua capacidade de comunicar com os outros?</p> <p>04. Como é a divisão de trabalho e de tarefas na estrutura que dirige?</p> <p>05. A delegação é a melhor maneira de facilitar o processo decisório? Justifique.</p> <p>06. Considera que existe muitos procedimentos burocráticos nesta Universidade?</p>
V. Autonomia e democraticidade	<p>01. Como se caracteriza a autonomia da Universidade?</p> <p>02. As faculdades e os departamentos académicos têm liberdade na escolha dos membros docentes? Explique!</p> <p>03. Os docentes reflectem sobre o trabalho na Universidade? Quando reflectem, estão fazendo a pesquisa? Os docentes produzem conhecimento ou saberes na pesquisa?</p> <p>04. Os docentes podem expressar livremente os seus pensamentos sobre um assunto numa reunião ?</p> <p>06. Há participação da comunidade académica, especialmente os docentes, na direcção dos trabalhos da Universidade ligados à pesquisa ?</p>
VI. Estrutura e modelo organizacional	<p>01. Qual é a sua opinião sobre a estrutura organizacional da UNTL?</p> <p>02. Quais são as principais forças e fraquezas da estrutura organizacional da UNTL?</p> <p>03. A Universidade tem uma variedade de órgãos como o Conselho Directivo, Direcção da Universidade, Senado da Universidade, Faculdades, Centro de Investigação etc.. Estes órgãos têm recursos humanos suficientes e de qualidade ?</p> <p>04. Quais são as intervenções do governo sobre o desenvolvimento e a nova configuração organizacional da Universidade ?</p> <p>05. Qual é o novo desenvolvimento no âmbito da estrutura organizacional actual ?</p> <p>06. Como é a estrutura organizacional e as suas responsabilidades, os seus procedimentos, processos e os recursos para implementar a gestão de qualidade ?</p> <p>07. A estrutura orgânica da Universidade Nacional de Timor Lorosae é adequada aos seus objectivos?</p> <p>08. Quais são as vantagens e desvantagens deste modelo?</p> <p>09. O modelo de estrutura orgânica da UNTL é descentralizado? Justifique.</p>

APÊNDICE D

Matriz de análise de conteúdo das entrevistas

Dimensão	Categoria	E01	E02	E03
Tomada de decisão	Processo de Decisão	Através de reunião é tomada decisão unânime.	Vem verticalmente da Universidade.	Decisão é uma conjugação entre agentes estruturais.
	Responsabilidades na tomada de decisão	Temos que seguir as linhas gerais da Universidade.	Cada um tem a sua responsabilidade.	A pessoa tem a sua própria responsabilidade.
	Auscultação	Existe auscultação de opinião numa reunião.	Sim, em qualquer lugar democrático e na UNTL.	Não há decisão parcial, mas por uma conjugação entre agentes estruturais. Existe auscultação.
	Participação	É necessária a participação de mais de metade dos docentes.	Todas as decisões têm que ser conhecidas pela Universidade e Faculdade.	Dependendo do contexto da nossa posição.
	Responsabilidades do Entrevistado no processo	Garantir a execução das decisões tomadas, seguindo as linhas gerais da Universidades.	Responsabilizar directamente o Decano como Director da Instituição.	Para tomar uma decisão consulto os docentes, mas a fonte é sempre a Universidade.
	Consenso	Existe consenso para ser uma decisão de todos (conjunta).	Os decisores podem tomar em consenso.	Tomada de decisão sempre em consenso, mesmo no Departamento.
	Democraticidade	Existe democraticidade no processo de tomada de decisão. Respeitar as desisões de todos.	As decisões fazem-se democraticamente nas reuniões. Existe democraticidade.	Normalmente existe democraticidade.
	Participação académica	A comunidade em geral, envolve-se no processo.	Sim, mas não em todas as decisões.	Há participação de todos.
	Participação dos gestores e docentes	Participação muito activa.	Gestores e docentes discutem para chegar a uma finalidade.	Faltam gestores. Os docentes geralmente participam na tomada de decisão.
Relações de poder	Entre os órgãos administrativos	Falta de interligação entre Administração e Governo.	Os órgãos administrativos partilham funções	Algo grandioso que tem que ser interligado. Há sempre ligação.
	Experiência do Entrevistado	Dar continuidade ao trabalho do antecessor, ouvir os docentes e elaborar o programa do ano lectivo.	Trabalho difícil e diverso entre os órgãos, que obedece à tomada de decisão do órgão administrativo da Universidade.	-
	Papel preponderante do Entrevistado	Conseguir estabelecer relações com os docentes e superiores.	Trabalho directo com os estudantes e implementação do curso.	Desenvolver o Departamento, o ensino, os recursos humanos.
	Comunicação entre os órgãos da UNTL	Havendo diferenças há consciência de um trabalho colectivo, há comunicação.	Há comunicação transversal, para o trabalho ser mais eficaz.	Interligação dos órgãos administrativos. Por vezes a comunicação é fechada.
	Controlo na administração da UNTL	É preciso, necessário e importante.	Maior aspecto a tomar em consideração, no controlo da qualidade, da eficiência,tempo, utilização dos materiais e facilidades didácticas.	É necessário aprofundar mais a capacidade de gestão.
	Ligação de poder entre Governo e Universidade	O Governo tem ligação directa com a UNTL, através da eleição do Reitor.	Ligação indirecta do Departamento com Governo, e ligação directa entre Governo e Universidade.	A responsabilidade directa é do Ministério da Educação. O Governo tem poder para tomar decisões.
	Concentração de poder	Talvez não aconteça, não há abuso de poder.	Não, porque a Universidade está a executar o novo Estatuto.	Partes secretas ficam na mão de uma só pessoa.
Visão sobre a UNTL	Como órgão público ajudou ao desenvolvimento do país, e tem ajudado à qualificação dos docentes.	Na sua visão académica é uma Universidade grande voltada para o mundo.	As articulações são verticais.	

Estruturas hierárquicas	Importância do Senado	Juntamente com o Reitor tomam decisões.	Tem influência nos contextos académicos, e nos planos estratégicos da Universidade.	Não sei se irá prevalecer em favor do Conselho Geral.
	Funções dos Decanos	Desempenham tarefas seguindo os Regulamentos e normas da universidade.	É a liderança máxima da Universidade, dirige decisões económicas e académicas.	Exercem funções de acordo com o Regulamento.
	Grupos de interesse externos	Há ligação entre externos e a Universidade.	Existe mas não à superfície.	Há grupos externos interessados, como pais de alunos, alunos, Governo.
	Assuntos a decidir nesta Universidade	Alcançar o objectivo da Universidade, qualificar os finalistas, seguir as normas e regulamentos estabelecidos, executar as decisões tomadas.	-	Gerir salas de aula, laboratórios, e qualificação dos professores.
	Ameaças e oportunidades	A adopção da língua portuguesa como ameaça imediata para os docentes que têm que preparar os alunos nesta língua. Protocolos com países de CPLP de língua portuguesa ajudam a capacitar os docentes na língua.	-	Ameaças são as relações pessoais, de inter-ajuda. Alunos que não têm possibilidades para entrarem na Universidade. A infiltração política na Universidade.
	Capacitação de dirigentes	Para o futuro é preciso capacitar dirigentes e docentes, a UNTL está a trabalhar nisso.	-	Temos que capacitar sempre, principalmente dirigentes.
Poder e autoridade	Delegação de responsabilidades	É normal delegar responsabilidades no Departamento aos meus subordinados.	Delego responsabilidades.	Delego responsabilidades ao ViceDirector, Chefe de Administração, para manter o sistema.
	Capacidade e poder de controlo	Universidade atribui confiança aos Dirigentes, que actuam dando conhecimento aos superiores.	Poder de controlo no processo de qualidade e na implementação da avaliação do ensino académico.	-
	Capacidade de comunicar	Através de aproximação quotidiana.	Universidade com capacidade alargada de comunicação.	Temos que ter capacidade de comunicar, com docentes, estudantes baseia-se nos seus interesses.
	Divisão de trabalhos e tarefas	Seguindo o Regulamento, o Estatuto da Universidade.	É um trabalho bilateral, entre o Departamento, a Reitoria, Embaixada, Universidade Portuguesa e Universidade Brasileira.	Temos que fazer a divisão de trabalhos.
	Procedimentos burocráticos	Existe devido ao carácter pessoal.	Como universidade estatal existe burocracia.	No Departamento não há muita burocracia, há uma burocracia da Universidade que temos que seguir.
	Contribuição da delegação	Ajuda a facilitar o processo decisório.	-	A delegação é a melhor maneira de facilitar a decisão.
Autonomia e Democracia	Autonomia da Universidade	No novo ano lectivo vai ser mais autónoma. Autonomia de gestão era sempre controlada, não havia acesso para trabalhar mais livremente.	Autonomia na pedagogia, avaliação e expressão. Financeiramente não há autonomia.	Falta autonomia financeira. Não temos autonomia a 100%
	Autonomia na estrutura anterior	Sempre dependente financeiramente do Estado, dependente do Ministério da Educação.	-	-
	Escolha dos membros docentes	Faculdades e Departamentos têm liberdade de escolha dos seus membros docentes.	Há autonomia na escolha, e na candidatura dos docentes.	Faculdades e Departamentos têm liberdade na escolha dos docentes.

	Reflexão dos docentes sobre o seu trabalho	(...) o Centro Nacional de Investigação Científica (CNIC) dá essa oportunidade aos docentes.	Ainda não temos uma autonomia financeira, a maioria dos docentes não fizeram pesquisa, após a divulgação do novo Estatuto há uma possibilidade, então poderemos ter acesso às pesquisas.	Têm interesse mas ainda há falta de meios para a pesquisa.
	Livre expressão dos docentes	Existe sistema livre de expressão e democrático.	Os docentes devem expressar livremente a sua opinião.	É sempre necessário que o docente expresse a sua opinião.
	Participação académica nos trabalhos de pesquisa	Há participação da comunidade académica na direcção dos trabalhos de pesquisa.	Não conseguimos todos na pesquisa pela ausência de verbas que são escassas determinadas para uma ou duas pessoas.	Ainda não tem meios para fazer a pesquisa. Este CNIC ainda não se desenvolveu bem.
Estrutura e modelo organizacional	Estrutura organizacional da UNTL	Adaptamos uma estrutura talvez da Indonésia, depois desenvolvemos a estrutura mista entre Portugal e Austrália(...).	Anterior: (...) é uma estrutura onde o órgão máximo está na mão do Reitor, todas as decisões são tomadas de acordo com aquilo que ele entende que deve seguir(...). Actual: O órgão máximo é o Conselho Deliberativo, todas as decisões passam por este órgão.	Está tudo bem ligado através do Decreto-Lei do Ministério da Educação. Docentes e gestores bem formados.
	Forças e fraquezas da estrutura organizacional da UNTL	O seu Regulamento ajudará a ser uma Universidade forte. Existem ainda alguns elementos fracos no domínio da língua.	Toda a gente erra na sua vida; ninguém consegue trabalhar sem apoios.	É um modelo com muitas vantagens para o desenvolvimento de todos os órgãos.
	Número e qualidade de recursos humanos nos principais órgãos	70% têm qualidade, com Mestrado e Doutorado.	Já temos um recurso complementado por gestores internacionais.	-
	Intervenções do Governo	Através do Conselho Geral da Universidade, o Governo actua sobre o desenvolvimento organizacional da Universidade.	(...) o Governo, tem os seus interesses político e académico na Universidade.	A estrutura aplicada vem do Governo, um novo sistema que permite o andamento da Universidade.
	Estrutura organizacional actual	Irá ser uma estrutura forte.	Estão envolvidos os membros do Governo, religioso, sector privado e profissionais no Conselho Geral.	Novo sistema assente na reestruturação dos membros que vai trazer grandes mudanças.
	Estrutura orgânica adequada	Muito adequada aos objectivos da Universidade.	É adequada, pois é baseada no seu Estatuto.	
	Vantagens e desvantagens do modelo	Esperamos que melhore e que desenvolva mais a Universidade.	Só após 5 anos é possível perceber as vantagens e desvantagens. Cansaço da burocracia é uma desvantagem; a implementação de um novo modelo é uma vantagem.	É adequada, há um plano perfeito com objectivos bem definidos.
	Descentralização da nova estrutura	A estrutura actual pode ser descentralizada.	-	Modelo descentralizado e mais aberto.
	Dimensão	Categoria	E04	E05
	Processo de Decisão	Mecanismo de decisão colectiva.	De cima para baixo, e de baixo para cima.	Decisão colectiva, acolhendo todas as ideias.
	Responsabilidades na tomada de decisão	Tem uma responsabilidade moral e social.	Envolver todas as pessoas, ouvir as suas ideias.	Ajudar o Decano a tomar decisões.
	Auscultação	Decisão colectiva, conjunta.	Todos têm oportunidade de dar uma opinião para a decisão.	São consultados todos os colegas para tentarmos tomar a decisão em consenso.
	Participação	Engloba a participação de todos os elementos da Instituição.	É necessária a participação de mais de metade dos docentes.	Processo coletivo, onde é acolhida a opinião de todos os participantes

Tomada de decisão	Responsabilidades do Entrevistado no processo	Responsabilidade em implementar uma decisão tomada em assembleia.	Como líder é preciso considerar o futuro da universidade. Envolver todas as pessoas, tomar decisão colectiva.	Fazer o encontro das diferentes ideias para tomar decisões.
	Consenso	-	Há consenso.	Dependendo da situação há consenso.
	Democraticidade	As decisões baseiam-se em argumentos dos participantes e órgãos da Universidade.	Existe democraticidade no processo de tomada de decisão.	Cada pessoa dá a sua opinião em cada encontro. A decisão resulta do conjunto.
	Participação académica	A participação é activa e produtiva.	Os docentes através do Senado transmitem as suas opiniões.	
	Participação dos gestores e docentes	É debatida a decisão por todos.	A participação passa pelo Senado.	Para algumas decisões são ouvidos os docentes e os gestores.
Relações de poder	Entre os órgãos administrativos	É horizontal e vertical, que faz com seja equilibrada.	A Universidade começará a gozar do seu novo Estatuto.	Todos os órgãos administrativos e orgânicos estabelecem relações.
	Experiência do Entrevistado	Experiência neste cargo é só actual.	Tentativa de reforço dos órgãos da Faculdade, procurar harmonia no trabalho.	Boas e más experiências, experiência na relação com os estudantes, muito conhecimento da Faculdade.
	Papel preponderante do Entrevistado	O mais importante é a disciplina, a responsabilidade moral, a coordenação e o controlo.	-	-
	Comunicação entre os órgãos da UNTL	Comunicação muito boa, interactiva.	Comunicação aberta e diversificada.	Há comunicação na Faculdade e entre todos.
	Controlo na administração da UNTL	-	A administração é um ponto importante.	Há controlo na Faculdade na administração de pessoal.
	Ligação de poder entre Governo e Universidade	Governo fiscaliza e destina o orçamento da Universidade. Há regras da Constituição	Há ligação boa mas centralizada entre o Governo, a Universidade, o Ministério da Educação e da Cultura.	A Faculdade não tem ligação directa com o Governo só através da universidade.
	Concentração de poder	Não há concentração de poder.	Não há até agora concentração de poder nas mãos de uma pessoa. Pois há democratização.	Na Faculdade não há concentração de poder porque a instituição é democrática.
Estruturas hierárquicas	Visão sobre a UNTL	Ser uma referência nacional com projecção internacional nas tecnologias e ciências. Universidade pública como referência.	A visão está reflectida na estrutura.	Formar e graduar com qualidade para participarem no desenvolvimento do país.
	Importância do Senado	É um órgão de Consulta.	É um órgão que esteve ao longo de dez anos acima do Reitor, cabendo-lhe a decisão final.	-
	Funções dos Decanos	Decano é um dirigente da Faculdade. Dirige ensino, a pesquisa e aprendizagem.	Gestão e controlo das unidades, desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.	As funções do Decano estão ligadas com o programa da Faculdade.
	Grupos de interesse externos	O Conselho Superior é composto por elementos externos e internos.	Há apoios exteriores para a Faculdade de Agricultura.	-
	Assuntos a decidir nesta Universidade	Elevar a qualidade da instrução.	Os serviços agrícolas em áreas rurais e remotas.	Estatuto e Revisão de Currículo da Faculdade, Criação de Sílabos, Administração Escolar, Criação de Salas de Directores.
	Ameaças e oportunidades	Oportunidades são a cooperação e interacção com países externos. Falta de recursos qualificados, orçamentos ainda não suficientes como ameaças.	Oportunidades são os recursos humanos qualificados. As decisões políticas do Governo, e a dificuldade na língua portuguesa representam as ameaças.	Maus recursos dos laboratórios, da biblioteca, falta de recursos físicos para o estudo, falta de qualidade e qualificação de alguns elementos são ameaças.

	Capacitação de dirigentes	É preciso permitir treinamentos e estudos de intercâmbio.	É preciso formação na gestão e liderança.	Os estudos realizados não foram suficientes, foi realizada a capacitação de dirigentes.
Poder e autoridade	Delegação de responsabilidades	Em experiências anteriores delegava responsabilidades.	A experiência vivida pela Universidade é a delegação.	Não tenho capacidade de delegar, apenas peço ao Decano para nomear um subordinado.
	Capacidade e poder de controlo	Com disciplina e rigor.	Capacidade de dar sentido aos subordinados. Tendo uma estratégia para influenciar os outros.	Executo o controlo académico na Faculdade. A universidade precisa de controlo mais alargado.
	Capacidade de comunicar	Capacidade de comunicação e coordenação com os outros.	-	Há comunicação entre os elementos dos diversos órgãos de acordo com os problemas.
	Divisão de trabalhos e tarefas	Há divisão de tarefas no trabalho.	Seguindo o Regulamento, o Estatuto da Universidade.	Há divisão de tarefas.
	Procedimentos burocráticos	Há burocracia para seguir como em qualquer organização.	Existem processos burocráticos que actualmente são mais curtos.	Na Faculdade não há procedimentos burocráticos.
	Contribuição da delegação	A delegação é a melhor maneira de facilitar o processo de decisão.	A delegação é feita segundo as competências de cada um.	A delegação facilita o processo decisório.
Autonomia e democraticidade	Autonomia da Universidade	Autonomia académica e financeira em fase inicial. Autonomia financeira, Governo confia a estrutura para exercer o financiamento	Há autonomia na pedagogia, na administração, na administração das finanças. (...) a Universidade está a ganhar a autonomia.	Faculdades e Departamentos têm sua autonomia de ensino mas seguindo o Estatuto Univ.
	Autonomia na estrutura anterior	-	-	-
	Escolha dos membros docentes	O recrutamento é centralizado na Universidade e a par dos restantes funcionários públicos.	Faculdades e Departamentos têm liberdade de escolha dos seus membros docentes.	O Departamento solicita à Faculdade e a Faculdade à Universidade para proceder ao recrutamento. A faculdade não tem liberdade na escolha de docentes não temos direito de escolher ou nomear os docentes para trabalhar ou ensinar na faculdade ou no departamento.
	Reflexão dos docentes sobre o seu trabalho	Sim reflectem o seu trabalho na pesquisa.	Os professores fazendo a pesquisa, financiados por agências da ASEAN com 27 temas sobre os sistemas agrícolas em 13 distritos de Timor-Leste.	Os docentes reflectem bem o seu trabalho na Universidade. Falta de verbas para suportar as actividades de investigação dos docentes.
	Livre expressão dos docentes	Têm liberdade de expressar opiniões, são livres.	Todos têm oportunidade de propor, opinar, expressar pensamentos.	Os docentes expressam livremente os seus pensamentos através de uma reunião.
Participação académica nos trabalhos de pesquisa	(...) em particular na pesquisa, ainda pouca. Vou traçar este programa, depois vamos implementar.	Os professores fazendo a pesquisa, financiados por agências da ASEAN, ONGs, FAO, UNDP, CITZET, Jaica.	Há participação académica, principalmente os docentes, mas falta de verbas	
	Estrutura organizacional da UNTL	Estrutura muito larga e maior que a anterior para elevar a qualidade.	É uma combinação que segue o modelo da Indonésia e o modelo da Europa.	A Estrutura é baseada no Estatuto.
	Forças e fraquezas da estrutura organizacional da UNTL	Professores qualificados são as principais forças, as fraquezas são a falta de experiência na liderança.	Estrutura formada de acordo com as necessidades da Universidade é uma força. Ser uma estrutura maior é uma desvantagem. (...) nova estrutura 96/97%, a maioria com o nível de mestrado e doutorado. (...) a maioria da	Falta de elementos administrativos é uma fraqueza. (...) não tem pessoal administrativo durante dez anos no departamento, actua como professor e como uma equipe administrativa.

Estrutura e modelo organizacional			unidade orgânica, anteriormente com o nível de licenciatura.	
	Número e qualidade de recursos humanos nos principais órgãos	Recursos suficientes e de qualidade e em constante melhoria.	Toda a unidade precisa de treinamento no desenvolvimento dos recursos humanos.	Há agora doutorados, mestrados, há melhor qualificação.
	Intervenções do Governo	A linha de coordenação para exercer as funções segundo a estrutura da Universidade. Universidade com autonomia financeira e académica.	Como universidade estadual todos os recursos vêm do Governo. Mas a universidade está a ganhar autonomia.(...)Grandes intervenções do Governo(...) a burocratização e a intervenção do Governo 80% no passado ”.	Há intervenção do Governo através dos seus elementos no Conselho Geral, e há intervenção no controlo do orçamento.
	Estrutura organizacional actual	No caminho do desenvolvimento.	Há actualmente um pró-reitor com relação directa nos assuntos estuadantis.	A reestruturação da organização da Universidade, melhoria dos serviços e qualificação dos recursos humanos.
	Estrutura orgânica adequada	É adequada aos seus objectivos. Cada qual exerce a sua função.	-	Estrutura pode ser mais alargada.
	Vantagens e desvantagens do modelo	Novas pessoas, novas energias apresentam-se como vantagem.	-	Vantagem é o alargamento da estrutura. A má relação entre os elementos é uma fraqueza.
	Descentralização da nova estrutura	Modelo descentralizado.	Comparativamente com a estrutura anterior é bem melhor.	É um modelo descentralizado. Financeiramente é centralizado.
Dimensão	Categoria	E07	E08	E09
Tomada de decisão	Processo de Decisão	No Departamento são consultados os docentes e professores.	Toda a estrutura participa para se tomar uma decisão.	No meu caso tenho que consultar todos os membros.
	Responsabilidades na tomada de decisão	Ouvir as ideias dos colegas e docentes e tomar a decisão.	Tenho uma grande responsabilidade de decisão.	Dar atenção às dificuldades dos alunos.
	Auscultação	Há consulta com docentes e professores de Departamento, para decisão.	Cuidadosamente tem que se receber várias informações de todos. Todos dão opinião.	Todos os membros são consultados, há debates para ouvir opiniões.
	Participação	-	-	-
	Responsabilidades do Entrevistado no processo	Para tomar uma decisão consulto os docentes, mas a fonte é sempre a Universidade.	Tomar decisões que satisfaçam todo o componente da Faculdade.	Dar atenção às dificuldades dos alunos.
	Consenso	Tomada de decisão sempre em consenso, mesmo no Departamento.	As decisões são tomadas em consenso.	São tomadas em consenso.
	Democraticidade	Normalmente existe democraticidade, e por vezes há votação.	Existe democraticidade.	Em geral sim.
	Participação académica	Há participação de elementos e ajudas de externos.	Há participação da comunidade académica nas decisões.	Vemos a razão que tem mais vantagens e desvantagens.
	Participação dos gestores e docentes	Eles participam dando as suas opiniões.	É preciso a participação de todos os componentes, gestores, docentes funcionários.	Há participação de todos conforme o assunto.
	Entre os órgãos administrativos	Há relações entre os órgãos.	Uma instituição tem que ter boa cooperação. A relação na Faculdade é boa.	O sistema é democrático.
	Experiência do Entrevistado	Luta por uma sala de estudo, pela aquisição de computadores. Cooperação com a comunidade estrangeira para atribuição de bolsas.	Há dificuldades de transporte, mas há uma boa cooperação para trabalhar com o Japão.	Experiência como Director, ouvir todos os professores para tomar uma decisão.

Relações de poder	Papel preponderante do Entrevistado	A aquisição de computadores doados pelos soldados australianos.	Ter paciência, para enfrentar as exigências.	Resolver problemas com os alunos, resolver as suas dificuldades.
	Comunicação entre os órgãos da UNTL	Temos comunicações verticais e horizontais entre todos	Às vezes é um pouco lenta.	Tudo bem e organizado.
	Controlo na administração da UNTL	É importante que haja este controlo que não havia.	É necessário controlar e melhorar.	Há necessidade de maior controlo.
	Ligação de poder entre Governo e Universidade	É uma universidade do Governo. Financeiramente dependo do Governo.	Como Universidade pública há maior ligação de poder. Somos funcionários do Governo.	Não posso dar resposta. Não sei bem.
	Concentração de poder	Penso que não existe.	Com a nova estrutura não há concentração de poder.	Nesta estrutura acho que sim.
Estruturas hierárquicas	Visão sobre a UNTL	Fazer a pesquisa no campo da educação.	A Universidade pública tem que ser objectiva, capacitar os jovens.	A Universidade há-de melhorar a qualidade dos alunos.
	Importância do Senado	Continha elementos importantes e tomou decisões importantes no passado. Agora é o Conselho Geral.	Agora o Senado é o Conselho Geral, e controla as actividades de todos na Universidade.	Qual é a decisão e o programa importante deste Senado.
	Funções dos Decanos	Definir um calendário para o ensino de estrangeiros, garantir a quantidade necessária de professores, discutir ideias com os professores.	São o top da liderança da Faculdade.	É o líder máximo.
	Grupos de interesse externos	-	Há grupos externos que querem atacar.	Eu acho que não existem. Mas tem relação com outros países.
	Assuntos a decidir nesta Universidade	A falta de professores para cada ano, melhor capacitação da sala de leitura, melhoria dos instrumentos de ensino no Departamento.	Alunos que demoram a terminar o curso. Assuntos da antiga estrutura	A residência universitária.
	Ameaças e oportunidades	As escassez de salas de aula e a falta de docentes são uma ameaça. A reestruturação do Departamento é uma oportunidade.	Necessidade de criar recursos humanos e recursos físicos é uma ameaça. A falta de transporte é outra ameaça.	Número de docentes é suficiente na Faculdade é uma oportunidade. Mas para outras não é suficiente.
	Capacitação de dirigentes	É necessário capacitar, os docentes estão a frequentar formações no estrangeiro.	É preciso capacitar os dirigentes na área da administração.	É preciso capacitação na área da administração.
Poder e autoridade	Delegação de responsabilidades	Eu delego ao meu adjunto, e ele delega ao Decano da Faculdade.	Delego de vez em quando, aos Chefes de Departamento e Docentes.	Conforme o problema posso delegar.
	Capacidade e poder de controlo	Executo o controlo através do ensino e aprendizagem. Controlo dos professores.	Poder de controlo das funções da estrutura. Exigir trabalho segundo a estrutura.	Controlo os trabalhos na Faculdade.
	Capacidade de comunicar	Comunicação vertical e horizontal. Vertical eu comunico com o Reitor, Vice-Reitor e Decano. Comunicação horizontal com os colegas.	Têm que confiar uns nos outros e comunicar.	Há sempre comunicação organizada.
	Divisão de trabalhos e tarefas	Não há discrição de trabalho ou tarefa clara.	Cada um tem as suas tarefas para a estrutura funcionar bem.	-
	Procedimentos burocráticos	Há muita burocracia nos processos financeiros.	Existem muitos procedimentos burocráticos na Universidade.	-
	Contribuição da delegação	Não é bom, pois só quem executa as funções a tempo inteiro tem o conhecimento sobre as questões.	A delegação é melhor maneira de facilitar o processo decisor.	-

Autonomia e democrati- cidade	Autonomia da Universidade	Deveria há uma autonomia alargada.	Em termos práticos não se concretiza.	-
	Autonomia na estrutura anterior	Não tem descrições de trabalho Nova estrutura tem descrições de trabalho	A autonomia era limitada, tudo é centralizado. Universidade centraliza-se ao MEC.	-
	Escolha dos membros docentes	O Departamento escolhe docente a tempo parcial, a Universidade escolhe o docente a tempo inteiro.	Faculdades e Departamentos têm liberdade na escolha.	-
	Reflexão dos docentes sobre o seu trabalho	Temos o CNIC mas na realidade não houve a actividade de investigação. Mas fora sim. (...) a Universidade não teve a iniciativa de fazer o programa de investigação.	Os docentes reflectem o seu trabalho, mas por vezes não têm condições para melhorar o trabalho (..) na própria Faculdade ainda não há docentes para envolver nesta área de pesquisa.	-
	Livre expressão dos docentes	Há uma situação democrática. Os docentes expressam as suas opiniões.	Muitas vezes expressam livremente os seus pensamentos.	-
	Participação académica nos trabalhos de pesquisa	(...) não ouvimos nada sobre este assunto de investigação, e de repente eles faziam investigação, o resultado da investigação também não estava clara, ouvi naquela altura como má novidade.	Na Faculdade não há participação académica, principalmente na pesquisa.	-
Estrutura e modelo organizacio- nal	Estrutura organizacional da UNTL	Anterior:(...)era difícil de implementar o processo de controle, não havia a descrição do trabalho claro, o chefe do departamento trabalhava sozinho sem funcionários adicionais.	A nova estrutura pode tornar a Universidade mais forte, controlada e mais qualificada.	Há dificuldades, e a maior é o orçamento. Estrutura anterior era centralizada.
	Forças e fraquezas da estrutura organizacional da UNTL	A composição da estrutura é melhor que a anterior. (...) a colocação de pessoas em determinadas posições com base na experiência e senioridade, porém, a pessoa em causa não tem a capacidade de qualidade intelectual nem sequer tem o conhecimento de administração. (...)difícil de implementar a gestão de qualidade na UNTL.	Anterior:(...)organização não tem base legais, regulamentos, apoio logístico sobre tudo moral e estrutural(...)uma estrutura tão frágil(...).	Na Faculdade há muita união na tomada de decisões e isso é uma força.
	Número e qualidade de recursos humanos nos principais órgãos	Na estrutura anterior não havia recursos humanos suficiente.	Ainda faltam muitas pessoas de qualidade.	Cada qual tem a sua função. Actualmente há bons recursos.
	Intervenções do Governo	O Governo intervem na escolha do Reitor e o Conselho Geral da UNTL. E fazendo a inscrição dos estudantes e colocou na Universidade como novo estudante na UNTL, e na alocação do orçamento.	O Governo tem intervenção e controlo, somos componentes do Governo.	O Reitor foi escolhido pelo Governo, é uma política do Governo.
	Estrutura organizacional actual	Baseada na qualificação.	Ainda não podemos avaliar.	A estrutura é toda nova com pessoas com qualidade profissional.

	Estrutura orgânica adequada	É necessário orçamentos, pessoas qualificadas para que um bom plano funcione.	Ainda não conseguiram bons objectivos, é preciso ajuda.	A estrutura é relevante, bem organizada e qualidade no nível de educação.
	Vantagens e desvantagens do modelo	A falta de formação em larga escala, a falta de salário de docente é uma fraqueza. O treinamento é uma vantagem.	Vantagem é uma boa estrutura, mas o pessoal não está com vontade e isso é desvantagem.	A atribuição de fundos pelo Governo é uma vantagem.
	Descentralização da nova estrutura	No orçamento é centralizado, os restantes trabalhos são descentralizados.	O novo modelo é descentralizado.	O novo programa é para descentralizar.
Dimensão	Categoria	E10	E11	E12
Tomada de decisão	Processo de Decisão	Depende da situação, pode ser democrática ou não.	É uma decisão colectiva.	Através de consulta.
	Responsabilidades na tomada de decisão	Informar opiniões relevantes ao Director	Qualquer responsabilidade recai nas mãos do Director.	Transmitir à Universidade as opiniões de Directores e Professores.
	Auscultação	Auscultação é o melhor caminho.	Elaboramos um estudo entre todos para tomar uma decisão.	Há uma consulta com todos para encontrar um acordo.
	Participação	São convidadas a participar as pessoas que se acha importante ouvir.	Todos os colegas participam.	-
	Responsabilidades do Entrevistado no processo	Informar opiniões relevantes ao Departamento.	A responsabilidade e consequência da decisão é do Director.	Responsável por tudo que é apresentado pelos Directores de Departamento.
	Consenso	Há muitas decisões tomadas de forma consensual. Se não houver optamos pelo voto.	Há decisões académicas e as políticas. As académicas são por consenso.	Se não conseguir um consenso há o voto.
	Democraticidade	Como nação democrática e Universidade pública, as decisões devem ser democráticas.	Na Faculdade a decisão é democrática.	Todos expressam as suas opiniões, têm liberdade.
	Participação académica	Participação académica talvez.	Sim, através dos Senados e Associação dos Estudantes, do Corpo Docente.	Há reuniões com professores, administrativos, e reuniões com os alunos.
	Participação dos gestores e docentes	Gestores apresentam ideias e opiniões relevantes. Os docentes opiniões e comentários.	Não há funcionários neste Departamento.	Têm participação activa.
Relações de poder	Entre os órgãos administrativos	A Universidade tem uma estrutura hierárquica.	Para qualquer decisão do Reitor tinha que consultar o Governo.	Há relações directas.
	Experiência do Entrevistado	Pouca experiência. Aceitei o cargo para ir aprendendo.		Preparação dos planos de orçamento da faculdade.
	Papel preponderante do Entrevistado	Velar pelos docentes, planejar, convocar reuniões, ouvir os estudantes.	Prepar agendas, identificar os estudantes. Garantir a qualidade dos professores. Preparar o Programa Estratégico	O mecanismo de trabalhar na administração e orçamento da faculdade.
	Comunicação entre os órgãos da UNTL	Há comunicação na estrutura actual. E deve respeitar a hierarquia.	Há uma boa comunicação interior.	-
	Controlo na administração da UNTL	Há pouca experiência em burocracia, por isso tem que haver maior controlo.	Haverá um programa de controlo da Administração.	É preciso peritos, para controlar a administração.
	Ligação de poder entre Governo e Universidade	É uma ligação harmoniosa. É uma Universidade pública com políticas do Governo.	Com o Estatuto a Universidade tem autonomia. Há orçamento próprio.	A Universidade tem que manter ligação com o Estado.
	Concentração de poder	Aqui não existe concentração de poder.	Foram distribuídas competências a cada unidade.	A decisão é uma decisão de todos.
	Visão sobre a UNTL	Daqui a 10 anos será uma verdadeira universidade pública.	A Universidade estar preparada para 5 ou 25 anos. Importar cientistas.	Elevar a qualidade do ensino. Ajudar o desenvolvimento da nação.

Estruturas hierárquicas	Importância do Senado	Com o novo Estatuto o Senado é apenas um órgão consultivo.	Agora o Senado é o Conselho Geral, e é um Mini Parlamento.	
	Funções dos Decanos	Dentro das competências dos Decanos, entre elas velar pelos docentes e estudantes.	Estabelecer a Universidade na ciência.	Tratar dos assuntos de administração e finanças.
	Grupos de interesse externos	A Universidade é pública por isso tem ligações com órgãos externos.	Os órgãos políticos são grupos de interesse.	Grupos que querem colaborar com a faculdade.
	Assuntos a decidir nesta Universidade	Comodidade dos docentes com espaço melhor.	O Plano Estratégico da Universidade, o Estatuto e Regime de Carreira.	Assegurar o número de salas suficientes, o acesso à internet.
	Ameaças e oportunidades	A dificuldade de definir os currículos é uma ameaça. Oportunidade é a possibilidade de produzir políticos para fora.	A exclusão do Departamento de Ciências Governamentais é uma ameaça. O Estatuto atribui competências a cada Departamento, isso é uma oportunidade.	Os salários dos docentes são uma ameaça. A confiança das outras instituições na Universidade é uma vantagem.
	Capacitação de dirigentes	Para uma Universidade moderna a formação é muito importante.	Tem sido feita essa capacitação.	É preciso formação e treinamento.
Poder e autoridade	Delegação de responsabilidades	É algo normal. Delegamos aos subordinados em quem confiamos.	Se o Director está fora então delega ao Adjunto.	Faço a delegação de autoridade.
	Capacidade e poder de controlo	Controlar dentro das capacidades de Chefe de Departamento. Controlar todos, controlar as matérias.	-	Efectuar um controlo eficaz sobre o trabalho e assegurar uma boa comunicação.
	Capacidade de comunicar	Tenho uma boa relação com os outros. Do meu jeito.	A comunicação é muito importante. Há reuniões semanais.	Tento achar uma boa comunicação.
	Divisão de trabalhos e tarefas	No Departamento ainda não há uma estrutura clara.	Há pessoas com as suas funções.	Cada departamento trabalha de acordo com os seus deveres e responsabilidades.
	Procedimentos burocráticos	Existem procedimentos burocráticos.	Agora é muito fácil.	Há burocracia em qualquer instituição. Na universidade é um obstáculo.
	Contribuição da delegação	Dentro das competências a cada nível, eu entendo a delegação.	-	A delegação tem que existir, ela acelera os serviços.
Autonomia e democraticidade	Autonomia da Universidade	O Governo interfere em alguns assuntos da Universidade.	O Governo já localizou alguns apoios financeiros.	Há autonomia mas há controlo do Estado.
	Autonomia na estrutura anterior	-	Antigamente não tinha autonomia.	A inscrição e o pagamento da inscrição dos alunos entraram na conta bancária do Estado.
	Escolha dos membros docentes	As Faculdades têm liberdade na escolha dos docentes.	-	-
	Reflexão dos docentes sobre o seu trabalho	Cada professor reflecte sobre o trabalho que faz. Quanto à pesquisa, muitos professores estão envolvidos na investigação de outros órgãos internacionais.	A Universidade não tinha nenhum apoio para pesquisa, há pesquisa em cooperação com outras instituições/agências internacionais.	Está tudo bem.
	Livre expressão dos docentes	Há muita liberdade para expressar em qualquer reunião.	Qualquer pessoa pode expressar livremente a sua ideia.	Temos actuação livre, mas depende de cada um.
	Participação académica nos trabalhos de pesquisa	Não, porque ainda não há pesquisas organizadas pela Universidade.	Já há muita experiência nesse campo.	Ainda não houve publicação de livros.
	Estrutura organizacional da UNTL	É uma estrutura nova e cada um tem que se adaptar.	Com o Estatuto já há dirigentes com competências próprias.	O modelo actual é igual a Portugal ou Brasil

Estrutura e modelo organizacional	Forças e fraquezas da estrutura organizacional da UNTL	Esperamos que a nova estrutura funcione melhor.	-	A estrutura exige muito do orçamento e isso é uma fraqueza. O elevado nível de qualificação de cargos importantes na estrutura é uma força.
	Número e qualidade de recursos humanos nos principais órgãos	Ainda não dominoo novo Estatuto. Os recursos humanos são os mesmos.	Há recursos humanos suficientes.	Muitos recusus humanos não têm especialização para a necessidade do trabalho.
	Intervenções do Governo	A nomeação do Conselho Geral e Reitor é responsabilidade do Governo, era votado pelo Conselho de Menistros. É uma intervenção normal.	Envolvimento do Governo no Conselho Geral irão ter grandes influências na Universidade.	O Governo aprovou o estatuto e o orçamento para o desenvolvimento da Universidade. E o Líder máximo da estrutura foi escolhido pelo Governo.
	Estrutura organizacional actual	A escolha do Reitor não é muito adequada.	Houve uma reforma administrativa.	A estrutura prevê uma gestão de qualidade.
	Estrutura orgânica adequada	A nova estrutura acho que é adequada aos objectivos. Estão estabelecidos objectivos e esperamos todo o trabalho para alcançar os objectivos.	Pensamos que vai ser adequada.	A estrutura actual é adequada com o seu objectivo.
	Vantagens e desvantagens do modelo	Desvantagem: A escolha do Reitor não é muito adequada é uma intervenção do Governo (...) um Reitor é um académico, é uma pessoa que vai governar a comunidade académica, ele deve ser escolhido, sim, dentro da comunidade académica e pela comunidade académica.	A transparência é uma vantagem.	O modelo tem a fraqueza de ser um trabalho complexo. Anterior:(...)uma burocracia mais longa desde na reitoria, no Ministério da Educação até no Ministério das Finanças.
	Descentralização da nova estrutura	Os poderes estão descentrados.	-	Vão criar a descentralização.
Dimensão	Categoria	E13	E14	E15
Tomada de decisão	Processo de Decisão	A decisão é colectiva, é conjunta.	Decisões são tomadas democraticamente	Ouvimos as ideias e opiniões de todos.
	Responsabilidades na tomada de decisão	Responsabilidade máximo na faculdade.	Verifico a implementação das decisões.	Comunicar sobre as questões do departamento.
	Auscultação	A decisão é colectiva.	Numa reunião há a participação de todos, e todos expressam as suas opiniões.	Ouvimos as ideias e opiniões, as decisões são em conjunto.
	Participação	-	Todos participam.	Todos os interessados participam numa reunião.
	Responsabilidades do Entrevistado no processo	No encontro com os docentes e funcionários procuro tomar a decisão. Mas a decisão pode ser independente.	Implementar as decisões já tomadas.	Estabelecer uma relação forte entre faculdade e departamento. Trabalho pela necessidade da Faculdade.
	Consenso	As decisões são tomadas por consenso e não por votação.	É reunido consenso para implementar.	Se não conseguimos consenso há votação.
	Democraticidade	Analizamos todas as ideias e é escolhida a melhor, sempre democraticamente.	A maioria vence a minoria. É uma decisão colectiva e democrática.	A decisão é um processo democrático.
	Participação académica	Toda a comunidade assiste a um encontro, para uma decisão conjunta.	Toda a gente participa até os Decanos e Administradores Gerais.	Os docentes sempre participam.

	Participação dos gestores e docentes	Numa reunião tanto gestores como docentes, todos activamente fornecem ideias.	Gestores e docentes dão as suas opiniões, ninguém é discriminado.	Sempre participam no encontro para tomar decisões.
Relações de poder	Entre os órgãos administrativos	Com Decano tem uma relação activa e eficiente com todos os órgãos.	As relações entre todos os órgãos são boas. Há comunicação com todos.	Há uma coordenação do Departamento com a administração.
	Experiência do Entrevistado	Faltou apoio dos recursos humanos, faltou orçamento.	Estabelecer relações com os Órgãos Administrativos	Juntamente com os docentes tomo decisões.
	Papel preponderante do Entrevistado	Desenvolver os recursos humanos, trabalhar para alcançar a qualidade de ensino.	Servir e trabalhar melhor para a Instituição.	Estabelecer a coordenação para um processo eficaz.
	Comunicação entre os órgãos da UNTL		A comunicação é boa mas há coisas a melhorar.	Há boa comunicação, activa e positiva.
	Controlo na administração da UNTL	Uma instituição académica precisa de um controle mais amplo de gestão.		É muito necessário para melhorar a gestão e administração.
	Ligação de poder entre Governo e Universidade	O Estado tinha mais poder na universidade. E continua a ter poder nos subsídios.	Como Universidade Estatal, o Governo tem as suas intervenções.	A ligação sempre ocorre bem.
	Concentração de poder	Houve sempre consulta.	Nunca vi o poder concentrado nas mãos de uma pessoa.	O poder existe nas mãos de uma pessoa.
Estruturas hierárquicas	Visão sobre a UNTL	Uma instituição para elevar a qualidade humana e construir o país.	A visão está no artigo 3º Decreto-Lei do Estatuto da Universidade. Não estou satisfeito.	Desenvolver os recursos humanos.
	Importância do Senado	O Senado tem o poder de decidir e melhorar o que não corre bem na universidade.		Actualmente o seu poder é limitado.
	Funções dos Decanos	Trabalhar muito com o apoio dos professores.	Competência de representação e gestão.	As funções são executadas de forma positiva e eficaz.
	Grupos de interesse externos	O USAID dos Estados Unidos ajuda a Universidade.	As Nações Unidas, e outros interesses externos.	Há vontade de apoio de Coreanos.
	Assuntos a decidir nesta Universidade	Aumentar as salas de estudantes, desenvolver os recursos humanos.	Implementação de infra-estruturas, recrutamento de docentes e administrativos.	Capacitação dos docentes, preparação do programa do Departamento.
	Ameaças e oportunidades	Há dificuldades em alcançar o desenvolvimento. A existência de orçamento é uma oportunidade para o desenvolvimento.	Timor Leste é um país novo e isso é uma ameaça. Concorrência entre universidades é outra ameaça. Cooperação com outros países na formação de professores é uma oportunidade.	-
	Capacitação de dirigentes	Qualquer instituição académica deve desenvolver a capacidade dos docentes e dirigentes.	Estamos a fazer a capacitação e formação.	É uma área importante.
Poder e autoridade	Delegação de responsabilidades	A delegação é uma cultura nesta faculdade.	Noutro cargo delegava aos subordinados.	Eu delego as responsabilidades ao Director.
	Capacidade e poder de controlo	O controlo deve ser eficaz para o trabalho ser ordenado.	É feita segundo a Lei da função pública.	O Departamento precisa de qualidade e por isso de mais controlo.
	Capacidade de comunicar	Fazer a comunicação com estudantes, docentes e funcionários,	Não constitui qualquer problema.	Existe boa capacidade de comunicação.
	Divisão de trabalhos e tarefas	A divisão de trabalho é feita segundo a descrição na estrutura da Universidade.	-	Atender e resolver os problemas dos estudantes.
	Procedimentos burocráticos	Na estrutura antiga era muito forte.	Os procedimentos estão dentro do Regulamento.	Há, mas não é bastante.
	Contribuição da delegação	-	Delegar contribui para um trabalho mais rápido.	Para tomar decisões não é a melhor maneira.

Autonomia e democrati- dade	Autonomia da Universidade	Com o Estatuto a Universidade tem a sua autonomia.	Autonomia científica, cultural, pedagógica, administrativa, patrimonial e disciplinar.	Tem o dever e o direito da sua própria gestão.
	Autonomia na estrutura anterior	A Universidade não tinha autonomia própria.	-	Havia sempre intervenção do Governo, do Ministro da Educação.
	Escolha dos membros docentes	O recrutamento é feito em conjunto com a Universidade.	As Faculdades têm autonomia na escolha	A Faculdade e Departamento têm direito de recrutamento dos docentes a tempo parcial. A Universidade a tempo inteiro.
	Reflexão dos docentes sobre o seu trabalho	Os docentes trabalham bem na pesquisa mas os resultados não foram publicados. Nesta faculdade os docentes fizeram muitas pesquisas.	(...) não tem lei carreira de docente, ganha o salário como funcionário público, ensina e trabalha no lugar para sustentar a família. Pucos pazem a pesquisa, não ouve publicação ou seminário do resultado.	Para os meus colegas a pesquisa está caminhando, apoio vem de CNIC, UNDP e outros NGOs internacionais.
	Livre expressão dos docentes	Todas as pessoas têm o direito e liberdade para falarem.	Sim.	Num encontro damos a oportunidade a todos.
	Participação académica nos trabalhos de pesquisa	Os docentes fizeram investigação.	Há pessoas que não ligam.	A comunidade académica participa no Centro Nacional de Investigação.
Estrutura e modelo organizacio- nal	Estrutura organizacional da UNTL	A estrutura actual precisa de mais recursos humanos, formação e treinamento.	A estrutura está a ser estabelecida segundo o Estatuto.	Tem a capacidade de mudar tudo ou não.
	Forças e fraquezas da estrutura organizacional da UNTL	A formação e experiencia dos recursos humanos é uma vantagem. A falta de fundos para realizar actividades é uma fraqueza. Como dirigentes assumem muitos cargos, ficam apenas com o seu salário próprio sem vencimentos adicionais.	As pessoas assumem os seus cargos e responsabilidades isso é uma força.	A força da estrutura é criar um bom ambiente. Se não houver recursos humanos suficientes então não corre bem.
	Número e qualidade de recursos humanos nos principais órgãos	Ainda não há recursos humanos suficientes para gerir todos os serviços.	Não está a 100%, mas é suficiente (...) neste momento já temos 106 Mestres e mais de 9 Doutores e temos 70 a completar os seus estudos em Portugal" "Não está a 100%, mas é suficiente (...) neste momento já temos 106 Mestres e mais de 9 Doutores e temos 70 a completar os seus estudos em Portugal.	Existe recursos humanos suficientes para a nova estrutura. (...) os recursos humanos que preenchem as vagas são de pessoas qualidades e suficientes para trabalhar ao atingir os objectivos.
	Intervenções do Governo	O Governo estabelece a sua ligação através das finanças. Mas a universidade tem liberdade para gerir o orçamento.	A intervenção está contemplada no artigo 1 e 19 do Estatuto.	O Governo oferece apoio absoluto à Universidade para acelerar o progresso de desenvolvimento.
	Estrutura organizacional actual	A nova estrutura poderá implementar uma gestão de qualidade.	Tem funcionado segundo o artigo 17.	Pode implementar uma gestão de qualidade.
	Estrutura orgânica adequada	A estrutura orgânica é adequada aos seus objectivos, baseia-se no Estatuto.	Eu acho que é adequada.	Para já é adequada.
	Vantagens e desvantagens do modelo	Uma estrutura grande e a divisão dos serviços permite um trabalho melhor, isso é	Há tarefas distribuídas e isso é uma vantagem. O facto de ser uma estrutura nova	Vantagem: As decisões são mais rápidas.

		uma vantagem. A acumulação de serviços sem remuneração extra é uma fraqueza.	e não estar ainda estabelecida é uma desvantagem.	
	Descentralização da nova estrutura	A estrutura é descentralizada.	É descentralizado.	Descentralizado em bases.
Dimensão	Categoria	E16	E17	E18
Tomada de decisão	Processo de Decisão	-	Decisão tomada em conjunto.	Decisão tomada através de discussão.
	Responsabilidades na tomada de decisão	-	Organizar reuniões, dar oportunidades de expressarem opiniões.	Dou opiniões, a decisão é do Decano.
	Auscultação	-	A decisão é tomada em conjunto.	A decisão é tomada através de discussão.
	Participação	-	No fórum há participação de todos os interessados.	-
	Responsabilidades do Entrevistado no processo	-	Organizar reuniões, ouvir e tirar informações.	Dar opiniões nas reuniões. Colaborar numa decisão.
	Consenso	-	Até agora nenhuma decisão foi por consenso. É colectivo.	A decisão é o consenso entre os elementos.
	Democraticidade	-	Há um processo de democratização nas tomadas de decisão.	As decisões são democráticas e participativas.
	Participação académica	-	Há um encontro aberto para todas as pessoas.	Sim a comunidade em geral.
	Participação dos gestores e docentes	-	A voz da comunidade académica é necessária.	Não fazem parte do processo de decisão.
Relações de poder	Entre os órgãos administrativos	O Governo traça a política e a Universidade segue-a.	Seguem uma cadeia de comando vertical e horizontal.	Os Decanos distribuem e dividem o poder.
	Experiência do Entrevistado		Foi o acompanhamento a formação dos professores	Tenho comunicado sempre com os Decanos e Vice Decanos.
	Papel preponderante do Entrevistado	Fazer com que a Universidade progrida.	A gestão dos currículos.	A administração dos alunos conforme as necessidades.
	Comunicação entre os órgãos da UNTL	-	A comunicação é oral.	A comunicação funciona bem.
	Controlo na administração da UNTL	A administração vai ser composta por três direcções nacionais.	Até agora não há controlo.	Precisa de um controlo mais alargado.
	Ligação de poder entre Governo e Universidade	-	O Governo deve contruir e supervisionar.	O Estado tem sempre ajudado a Universidade.
	Concentração de poder	-	O poder real está nas mãos de uma pessoa.	Não considero que existe concentração de poder.
Estruturas hierárquicas	Visão sobre a UNTL	Ser uma Universidade de excelência com graduados de qualidade.	Preparar os alunos, melhorar a qualidade.	Ser uma boa Universidade para todos. Levar o seu nome para fora.
	Importância do Senado	Agora Conselho Geral, é o órgão máximo da hierarquia. Discute e analisa o Plano Estratégico.	Com o novo Estatuto o Senado deixa de ter autoridade.	Aqui não vejo o papel do senado.
	Funções dos Decanos	-	Sempre em contacto com os Departamentos, coordenando.	Consultando os professores.
	Grupos de interesse externos	-	ONGs, Coreia Foundation, Fundação Ásia, Laos ONG.	Há instituições que ajudam no ensino. ICEFJI
	Assuntos a decidir nesta Universidade	Política de língua oficial possa ser implementada a 100% na UNTL.	O processo de ensino que deve ser eficaz.	Há falta de professores.
	Ameaças e oportunidades	-	Ameaças: Recursos físicos limitados; todos os docentes têm	Ameaças: não foram identificadas.

			que aprender a falar Português.	Oportunidades: a ajuda dos que trabalham com a UNTL.
	Capacitação de dirigentes	-	-	É preciso criar oportunidades para a capacitação dos docentes.
Poder e autoridade	Delegação de responsabilidades	-	Sim.	Não delego.
	Capacidade e poder de controlo	-	Controlando o desenvolvimento dos professores, cooperando com o Chefe de Departamento.	Controlo os professores na maneira de ensinar.
	Capacidade de comunicar	-	Estou em comunicação com todas as partes.	Temos comunicado bem.
	Divisão de trabalhos e tarefas	-	Fazer a programação de horário do ensino e controle de horários dos alunos	Divisão de trabalho entre o Director e o Vice.
	Procedimentos burocráticos	A Universidade está em transição.	Existe na UNTL mas medíocre.	Depende das pessoas.
	Contribuição da delegação	-	-	-
Autonomia e democraticidade	Autonomia da Universidade	Irá ter uma autonomia muito alargada.	Há autonomia administrativa mas não há financeira.	Queríamos autonomia total.
	Autonomia na estrutura anterior	-	-	-
	Escolha dos membros docentes	-	É feito segundo as necessidades das Faculdades.	Não temos autonomia de recrutamento, Através de uma selecção ou concurso na universidade . Temos falta de professores.
	Reflexão dos docentes sobre o seu trabalho	Penso que os docentes trabalham bem.	Todos os docentes têm a competência de trabalhar.	Os professores cumprem o seu dever.
	Livre expressão dos docentes	-	Sim todos têm oportunidade.	As opiniões são expressas.
	Participação académica nos trabalhos de pesquisa	Até agora não está bem.	Há postos associados à pesquisa.	Na nova estrutura vão fazer a pesquisa.
Estrutura e modelo organizacional	Estrutura organizacional da UNTL	Anterior:(...) a Universidade andou sem estatuto andava como uma estrutura adaptada à realidade,sem estrutura real (...). Actual: (...) o estatuto estabelecido e aprovado pelo Governo.	Nova estrutura é vice-reitor, pró-reitor e Administração Geral.	O Reitor continua a antiga mas com mudanças.
	Forças e fraquezas da estrutura organizacional da UNTL	(...) e tendo uma estrutura grande tem as suas vantagens, mas também dependerá da divisão de tarefas que a chefia da UNTL traça e distribui aos seus quadros. Anterior: (...)Acumula alunos que permanecem lá 10 ou 15 anos, não é saudável. Encontramos casos de docentes muito brilhantes na sua área mas que não sabe ensinar.	-	Forças: A estrutura vai funcionar bem.
	Número e qualidade de recursos humanos nos principais	(...) é uma estrutura muito abrangente, necessita de uma gestão de alta categoria,	Há novos indivíduos com qualidade.	Por enquanto não tem.

	órgãos	estamos desenvolver a UNTL não só em termos de estrutura mas também de recursos humanos principalmente.		
	Intervenções do Governo	(...)criamos uma Estrutura Burocrática eficiente na implementação dos programas,a UNTL seja liderada por personalidades que não exerçam apenas funções burocráticas mas que acima de tudo, queremos que o mecanismo de aprendizagem possa ocorrer num ambiente pacifico, num ambiente mesmo académico onde os estudantes sintam que estão num ambiente académico para evitar que a politização e o activismo entre as universidades se manifestem (...).	(...) o Governo fez uma intervenção directa para a votação do Reitor da Universidade por meio de Conselho de Ministros.Há intervenção rigorosa, há interferência do Governo na autonomia universitária.	-
	Estrutura organizacional actual	Há uma aposta e investimento na UNTL	Há novas adições.	-
	Estrutura orgânica adequada	A estrutura orgânica foi estabelecida para responder aos seus objectivos.	Penso que é adequado com a meta estabelecida no Estatuto.	Sim, penso que sim.
	Vantagens e desvantagens do modelo	Vantagem: Maior com rigor da Universidade agora com o novo Estatuto. (...) uma estrutura muito alargada precisamos de mais pessoas qualificadas, mais recursos humanos como Decanos, etc, e esta é uma desvantagem.	-	-
	Descentralização da nova estrutura	-	Tem um modelo de descentralização administrativa.	Modelo descentralizado.
Dimensão	Categoria	E19	E20	E21
Tomada de decisão	Processo de Decisão	Decisão participativa e decisão democrática.	Processo circula dentro da estrutura burocrática.	A Universidade é colegial.
	Responsabilidades na tomada de decisão	Responsabilidade máxima na direcção da faculdade.	Actividade de gestão dos estudantes.	-
	Auscultação	Depende de um regimento de instituição.	Há sim.	A decisão é colegial.
	Participação	Há decisões participativas nas reuniões.	-	Todos que estão presentes na reunião.
	Responsabilidades do Entrevistado no processo	Tenho responsabilidade máxima nesta direcção	Actividade concentrada com a gestão dos estudantes.	-
	Consenso	É preciso acomodar todas as ideias dos outros colegas.	Depende do problema ou situação.	Há decisão unânime.
	Democraticidade	Tomamos decisões democráticas e participativas.	A Universidade é o lugar ideal para a pratica dos valores democráticos.	Eu digo que é colegial.
	Participação académica	-	Há participação da comunidade académica.	Neste momeno ainda não há participação académica nas decisões.
	Participação dos	-	Eles têm a sua própria autonomia	Estamos a progredir para isso.

	gestores e docentes			
Relações de poder	Entre os órgãos administrativos	-	É um factor determinante de sucesso.	Não temos nível mais alto ou mais baixo.
	Experiência do Entrevistado	Costumava trabalhar com todas as entidades.	-	Não tenho muita experiência.
	Papel preponderante do Entrevistado	-	-	Fazer progredir esta Faculdade.
	Comunicação entre os órgãos da UNTL	-	-	Tem o direito de cooperar sem intervenção do Reitor.
	Controlo na administração da UNTL	Temos limitações mas andamos com as nossas motivações	-	É importante, uma estrutura precisa de controlo.
	Ligação de poder entre Governo e Universidade	O apoio para o orçamento vem do Governo.	-	Ligação apenas informativa.
	Concentração de poder	Nesta faculdade não existe a concentração de poder.	-	Até agora não vejo isso.
Estruturas hierárquicas	Visão sobre a UNTL	Uma estrutura forte, melhor para o futuro.	-	Quero que a Universidade marque a história.
	Importância do Senado	-	-	O Senado na Faculdade representa os estudantes.
	Funções dos Decanos	Criamos job description para todos, temos responsabilidade máxima na faculdade.	-	O que diz respeito a administração e finanças delego.
	Grupos de interesse externos	-	-	Acho que temos. Por exemplo a Ásia Foundation
	Assuntos a decidir nesta Universidade	A matéria e implementação do currículo, a administração da faculdade e departamento.	-	O funcionamento do sistema da Faculdade.
	Ameaças e oportunidades	-	-	Ameaças: concorrência e melhor qualificação das outras universidades.
	Capacitação de dirigentes	-	É crucial.	É importantíssimo.
Poder e autoridade	Delegação de responsabilidades	-	A divisão de tarefas tem o potência de distribuir a responsabilidade.ç	É um hábito meu.
	Capacidade e poder de controlo	-	-	Ainda não estabeleço esse mecanismo.
	Capacidade de comunicar	-	-	Em Tétum e Língua Portuguesa.
	Divisão de trabalhos e tarefas	-	-	Há divisão de tarefas.
	Procedimentos burocráticos	-	Há muitos sim.	Agora é prática.
	Contribuição da delegação	-	-	Nesse processo iremos ver a capacidade da pessoa.
Autonomia e democrati cidade	Autonomia da Universidade	-	Autonomia é como um direito e autoridade que a unversidade tem para exercer o seu trabalho totalmente livre.	Já tem autonomia com o novo Estatuto.
	Autonomia na estrutura anterior	-	-	Não estava cá.
	Escolha dos membros docentes	-	-	Há liberdade de escolha.
	Reflexão dos docentes sobre o seu trabalho	-	(...)professores abandonavam o seu trabalho e também abandonavam os estudantes. Falta de uma ética de profissão para os nossos professores.	Vice Reitor do assunto de pesquisa considera que a pesquisa é muito importante.

	Livre expressão dos docentes	-	-	Eles expressam livremente os seus pensamentos.
	Participação académica nos trabalhos de pesquisa	-	Não realiza a pesquisa por falta de recursos humanos adequados.	Não sei bem.
Estrutura e modelo organizacional	Estrutura organizacional da UNTL	-	A estrutura está longe da ideia do autor Henry Mintzberg.	A estrutura é boa, mas só com experiência vamos analisar.
	Forças e fraquezas da estrutura organizacional da UNTL	-	-	-
	Número e qualidade de recursos humanos nos principais órgãos	-	-	Precisamos de recursos humanos.
	Intervenções do Governo	-	-	-
	Estrutura organizacional actual	Um novo estatuto com nova estrutura, mais forte.	-	-
	Estrutura orgânica adequada	É adequada com os seus objectivos.	-	Penso que sim.
	Vantagens e desvantagens do modelo	-	-	-
	Descentralização da nova estrutura	Descentralizado na administração e em termos académicos.	Ainda acontece a centralização, porque não há recursos.	Talvez em geral seja descentralizado.

Dimensão	Categoria	E22
Tomada de decisão	Processo de Decisão	Havia o órgão máximo deliberativo.
	Responsabilidades na tomada de decisão	Direccionar as discussões para se obter resposta adequada.
	Auscultação	É sempre bom todos darem a opinião.
	Participação	-
	Responsabilidades do Entrevistado no processo	Direccionar discussões numa reunião.
	Consenso	Aprendi que é preciso fomentar o consenso.
	Democraticidade	O princípio democrático sempre foi prevalecente.
	Participação académica	Através do Senado há representação directa ou indirecta de todos os elementos.
Relações de poder	Participação dos gestores e docentes	A participação advém do seu domínio da matéria.
	Entre os órgãos administrativos	Há uma comunicação muito prática.
	Experiência do Entrevistado	Acompanhei o ajustamento estrutural com o Governo.
	Papel preponderante do Entrevistado	Para ter um bom papel tem que ter apoio burocrático.
	Comunicação entre os órgãos da UNTL	O processo é muito aberto.
	Controlo na administração da UNTL	É necessário controlo.
	Ligação de poder entre Governo e Universidade	É período com pouca clareza.
	Concentração de poder	Por um lado há quando é preciso perseguir certas filosofias.
Estruturas hierárquicas	Visão sobre a UNTL	Elevar a importância da Universidade.
	Importância do Senado	No passado era o filtro das tomadas de decisão. Hoje trata de assuntos académicos.
	Funções dos Decanos	-
	Grupos de interesse externos	Há e sempre haverá.
	Assuntos a decidir nesta Universidade	Reorganização da utilização de salas, recuperação de infraestruturas.

	Ameaças e oportunidades	-
	Capacitação de dirigentes	Temos que aceitar que qualquer um poderá ser Reitor.
Poder e autoridade	Delegação de responsabilidades	Faço a delegação.
	Capacidade e poder de controlo	-
	Capacidade de comunicar	Acredito que comunico bem.
	Divisão de trabalhos e tarefas	
	Procedimentos burocráticos	O objectivo é simplificar.
	Contribuição da delegação	A delegação bem aproveitada ajuda muito.
Autonomia e Democraticidade	Autonomia da Universidade	Só até um certo ponto.
	Autonomia na estrutura anterior	-
	Escolha dos membros docentes	Às vezes há desfalques no recrutamento, temos que corrigir humanamente os erros do passado, por exemplo os docentes vão melhorar as suas competências e depois voltam a ensinar.
	Reflexão dos docentes sobre o seu trabalho	O professor tem que ser aquele que está sempre a questionar. Começar a pensar de forma sistemática e crítica, (...) desenvolver actividades para encontrar soluções para essa questão.
	Livre expressão dos docentes	São dadas amplas oportunidades.
	Participação académica nos trabalhos de pesquisa	-
Estrutura e modelo organizacional	Estrutura organizacional da UNTL	A nova estrutura dá sinais de qualidade.
	Forças e fraquezas da estrutura organizacional da UNTL	Fraquezas: No geral há falta de hábito do exercício das funções
	Número e qualidade de recursos humanos nos principais órgãos	Alguns têm competência outros não.
	Intervenções do Governo	A estrutura nova tem a simpatia do Governo.
	Estrutura organizacional actual	Operante, eficaz.
	Estrutura orgânica adequada	Com apoio e recursos penso que poderemos fazer um bom trabalho.
	Vantagens e desvantagens do modelo	Desvantagens: para avançar com as actividades é preciso equipamentos. Vantagens: A Universidade está a atribuir confiança.
	Descentralização da nova estrutura	A nova estrutura tem melhor estrutura organizacional.

ANEXOS



S 2.50

Quarta-Feira, 29 de Outubro de 2008

Série I, N.º 40

JORNAL da REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DE TIMOR - LESTE

SUMÁRIO

PARLAMENTO NACIONAL:

LEI N.º 14/2008 de 29 de Outubro

Lei de Bases da Educação 2641

GOVERNO:

DECRETO-LEI N.º 38/2008 de 29 de Outubro

Estatuto da Defensoria Pública 2658

DECRETO-LEI N.º 39/2008 de 29 de outubro

Estatuto Orgânico do Laboratório Nacional de Saúde 2668

DECRETO-LEI N.º 40/2008 de 29 de Outubro

Regime das Licenças e das Faltas dos Trabalhadores da Administração Pública 2674

DECRETO-LEI N.º 41/2008 de 29 de Outubro

Comissão de Leilões 2679

LEI N.º 14/2008

LEI DE BASES DA EDUCAÇÃO

de 29 de Outubro

Preâmbulo

O artigo 59.º da Constituição da RDTL atribui ao Estado a criação de um sistema público de ensino básico universal, obrigatório e, na medida das possibilidades, gratuito. Afirma igualmente que o Estado reconhece e fiscaliza o ensino privado e cooperativo. A Lei Fundamental garante a todos os cidadãos o direito e a igualdade de oportunidades de ensino e formação profissional, o acesso aos graus mais elevados do ensino, da investigação científica e da criação artística, para além do direito à fruição e à criação culturais, bem como o dever de preservar, defender e valorizar o património cultural.

A lei de bases da educação representa um passo decisivo no sentido do estabelecimento de um quadro legal de referência para a organização, orientação, regulação e desenvolvimento do sistema educativo emergente das profundas mudanças que o País atravessa desde a sua independência. A consagração

da universalização do ensino básico de nove anos de escolaridade obrigatória e gratuita, o reforço da garantia da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares e a previsão de medidas destinadas a proporcionar uma escolaridade efectiva a todos os cidadãos assente em padrões de qualidade, são marcos importantes desta lei.

Assim, o Parlamento Nacional decreta, nos termos da alínea l) do n.º 2 do artigo 95.º da Constituição da República de Timor-Leste, para valer como lei, o seguinte:

CAPÍTULO I

ÂMBITO, PRINCÍPIOS E OBJECTIVOS FUNDAMENTAIS

SECÇÃO I

ÂMBITO E PRINCÍPIOS GERAIS

Artigo 1.º

Âmbito e definição

1. A presente lei estabelece o quadro geral do sistema educativo.
2. O sistema educativo é o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente acção formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade
3. O sistema educativo é desenvolvido através de estruturas e de acções diversificadas, por iniciativa e sob responsabilidade de diferentes instituições e entidades públicas, particulares e cooperativas, que entre si cooperam na manutenção de uma rede equilibrada e actualizada de ofertas educativas, capaz de proporcionar os conhecimentos, as aptidões e os valores necessários à plena realização individual e profissional na sociedade contemporânea.
4. Compete ao Estado assegurar a disponibilidade de docentes com a formação qualificada adequada e demais recursos humanos, bem como das infra-estruturas e meios financeiros necessários com vista a garantir uma educação de qualidade.
5. A presente lei é aplicável a todo o território nacional.

Artigo 2.º

Princípios gerais

1. A todos os cidadãos é garantido o direito à educação e à

- cultura nos termos da Constituição da República e da lei.
2. O direito à educação é concretizado através de uma efectiva acção formativa ao longo da vida, com vista à consolidação de uma vivência livre, responsável e democrática, destinada a, no respeito pela dignidade humana, promover:
 - a) O desenvolvimento da personalidade e a valorização individual assente no mérito;
 - b) A igualdade de oportunidades e a superação das desigualdades económicas, sociais e culturais;
 - c) O progresso social.
 3. O sistema de educação promove:
 - a) O desenvolvimento do espírito democrático e pluralista, respeitador dos outros, das suas personalidades, ideias e projectos individuais de vida, aberto à livre troca de opiniões e à concertação;
 - b) A formação de cidadãos capazes de julgarem, com espírito crítico e criativo, a sociedade em que se integram e de se empenharem activamente no seu desenvolvimento, em termos mais justos e sustentáveis.
 4. É da especial responsabilidade do Estado promover a democratização do ensino, garantindo o direito a uma justa e efectiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares.
 5. No acesso à educação e na sua prática é garantido a todos os timorenses o respeito pelo princípio da liberdade de aprender e de ensinar.

Artigo 3.º
Liberdade de aprender e ensinar

1. O sistema educativo é desenvolvido por forma a garantir a liberdade de aprender e de ensinar.
2. O Estado reconhece o valor do ensino particular e cooperativo, como expressão concreta da liberdade de aprender e ensinar.
3. O ensino particular e cooperativo organiza-se e funciona nos termos de estatuto próprio, competindo ao Estado apoiá-lo nas vertentes pedagógica, técnica e financeira.
4. Compete ao Estado licenciar, avaliar e fiscalizar o ensino particular e cooperativo nos termos legais.

SECÇÃO II
OBJECTIVOS FUNDAMENTAIS

Artigo 4.º
Política Educativa

1. A política educativa prossegue objectivos nacionais permanentes, pressupondo uma elaboração e uma concretização transparente e consistente.

2. A política educativa visa orientar o sistema de educação e de ensino por forma a responder às necessidades da sociedade timorense, em resultado de uma análise quantitativa e qualitativa com vista ao desenvolvimento global, pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos, incentivando a formação de cidadãos livres, responsáveis e autónomos.
3. A política educativa é da responsabilidade do Governo, no respeito pela Constituição da República e da presente lei.
4. A concretização da política educativa implica a plena participação das comunidades locais, devendo valorizar o princípio da subsidiariedade através da descentralização de competências nas administrações locais e a autonomia das escolas.
5. A eficiência da política educativa e a sua eficácia estão sujeitas a avaliação regular e pública, nos termos da presente lei e demais legislação complementar.

Artigo 5.º
Objectivos fundamentais da educação

A educação visa, em especial, a prossecução dos seguintes objectivos fundamentais:

- a) Contribuir para a realização pessoal e comunitária do indivíduo, através do pleno desenvolvimento da sua personalidade e da formação do seu carácter, preparando-o para uma reflexão consciente sobre os valores éticos, cívicos, espirituais e estéticos, proporcionando-lhe um desenvolvimento psíquico e físico equilibrado;
- b) Assegurar a formação, em termos culturais, éticos, cívicos e vocacionais das crianças e dos jovens, preparando-os para a reflexão crítica e reforço da cidadania, bem como para a prática e a aprendizagem da utilização criativa dos seus tempos livres;
- c) Assegurar a igualdade de oportunidades para ambos os sexos, nomeadamente através de práticas de coeducação e da orientação escolar e profissional, e sensibilizar, para o efeito, o conjunto dos intervenientes no processo educativo;
- d) Contribuir para a defesa da identidade e da independência nacionais e para o reforço da identificação com a matriz histórica de Timor-Leste, através da consciencialização relativamente ao património cultural do povo timorense, da crescente interdependência e solidariedade entre os povos e do dever de consideração e valorização dos diferentes saberes e culturas;
- e) Desenvolver em cada indivíduo a capacidade para o trabalho e proporcionar-lhe, com base numa sólida formação geral, uma formação específica que lhe permita, com competências na área da sociedade do conhecimento e com iniciativa, ocupar um justo lugar na vida activa, prestando o seu contributo para o progresso da sociedade, em consonância com os seus interesses, capacidades e vocação;
- f) Descentralizar, desconcentrar e diversificar as estruturas e acções educativas, de modo a proporcionar uma correcta adaptação às realidades locais, um elevado sentido de

participação das populações, uma adequada inserção no meio comunitário e níveis de decisão eficientes;

- g) Contribuir para a correcção das assimetrias regionais e locais, devendo concretizar, de forma equilibrada, em todo o território nacional, a igualdade de acesso aos benefícios da educação, da cultura, da ciência e da tecnologia;
- h) Assegurar o serviço público de educação e de ensino, através de uma rede de ofertas da administração central e local, bem como das entidades particulares e cooperativas, que garanta integralmente as necessidades de toda a população;
- i) Assegurar a organização e funcionamento das escolas, públicas, particulares e cooperativas, de forma a promover o desenvolvimento de projectos educativos próprios, no respeito pelas orientações curriculares de âmbito nacional, e padrões crescentes de autonomia de funcionamento, mediante a responsabilização pela prossecução de objectivos pedagógicos e administrativos, com sujeição à avaliação pública dos resultados e mediante um financiamento público assente em critérios objectivos, transparentes e justos que incentivem as boas práticas de funcionamento;
- j) Assegurar a liberdade de escolher a escola a frequentar;
- k) Contribuir para o desenvolvimento do espírito e prática democráticos, adoptando processos participativos na definição da política educativa e modelos de administração e gestão das escolas que assegurem a participação e a responsabilização adequadas da administração central e local, das entidades titulares dos estabelecimentos de educação e de ensino, dos professores, dos alunos, dos pais e das comunidades locais, com vista particularmente à promoção dos resultados das aprendizagens;
- l) Assegurar uma escolaridade de segunda oportunidade aos que dela não usufruíram na idade própria, aos que procuram o ensino por razões de valorização profissional ou cultural, devidas, nomeadamente, a necessidades de reconversão ou aperfeiçoamento, decorrentes da evolução dos conhecimentos científicos e tecnológicos.

Artigo 6.º
Comissão Nacional da Educação

A Comissão Nacional da Educação desempenha, nos termos da lei, funções consultivas no âmbito da política educativa e contribui para a existência de consensos alargados relativamente aos seus objectivos, mediante a participação das várias forças sociais, culturais e económicas representativas do País.

CAPÍTULO II
ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA EDUCATIVO

SECÇÃO I
ORGANIZAÇÃO GERAL

Artigo 7.º
Organização geral do sistema educativo

- 1. O sistema educativo compreende a educação pré-escolar, a

educação escolar, a educação extra-escolar e a formação profissional, organizando-se para a educação ao longo da vida.

- 2. A educação pré-escolar, na sua componente formativa, é complementar ou supletiva da acção educativa dos pais ou da família com os quais estabelece estreita cooperação.
- 3. A educação escolar compreende o ensino básico, o ensino secundário e o ensino superior, integra modalidades especiais e inclui actividades de ocupação de tempos livres.
- 4. A educação extra-escolar engloba actividades de alfabetização e de educação de base, bem como de aperfeiçoamento e actualização cultural e científica, e realiza-se num quadro aberto de iniciativas múltiplas, diversificadas e complementares.
- 5. A formação profissional prossegue acções destinadas à integração ou ao desenvolvimento profissional dinâmico, pela aquisição ou aprofundamento de conhecimentos e de competências necessárias ao desempenho profissional específico.

Artigo 8.º
Línguas do sistema educativo

As línguas de ensino do sistema educativo timorense são o tétum e o português.

SECÇÃO II
EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

Artigo 9.º
Objectivos e destinatários da educação pré-escolar

- 1. São objectivos da educação pré-escolar, em relação a cada criança:
 - a) Estimular as capacidades e favorecer a formação e o desenvolvimento equilibrado de todas as suas potencialidades;
 - b) Contribuir para a estabilidade e a segurança afectivas;
 - c) Favorecer a observação e a compreensão do meio natural e humano, de modo a promover uma correcta integração e participação;
 - d) Desenvolver a formação moral e o sentido de liberdade e de responsabilidade;
 - e) Fomentar a integração em grupos sociais diversos, complementares da família, de modo a promover o desenvolvimento da sociabilidade;
 - f) Desenvolver as capacidades de expressão e comunicação e estimular a imaginação criativa e a actividade lúdica;
 - g) Incutir hábitos de higiene e de defesa da saúde pessoal e colectiva;

- h) Proceder à despistagem de inadaptações, deficiências ou precocidades, promovendo a melhor orientação e encaminhamento.
- 2. A prossecução dos objectivos enunciados no número anterior faz-se de acordo com conteúdos, métodos e técnicas apropriadas, tendo em conta a necessidade de articulação estreita com o meio familiar e com a acção educativa dos pais.
- 3. A educação pré-escolar destina-se às crianças com idades compreendidas entre os três anos e a idade de ingresso no ensino básico.
- 4. A frequência da educação pré-escolar é facultativa, no reconhecimento de que cabe aos pais e à família um papel essencial no processo de educação infantil, sem prejuízo do Estado promover essa frequência, prioritariamente das crianças de cinco anos de idade.

Artigo 10.º
Organização da educação pré-escolar

- 1. Incumbe ao Estado assegurar a existência de uma rede de serviço público de educação pré-escolar.
- 2. A rede de educação pré-escolar é constituída pelos jardins-de-infância das administrações locais e de outras entidades particulares e cooperativas, colectivas ou individuais, nomeadamente instituições particulares de solidariedade social, associações de pais, associações de moradores, organizações cívicas ou confessionais e associações sindicais ou de empregadores.
- 3. Compete ao Governo, através do ministério responsável pela política educativa, definir as normas gerais da educação pré-escolar, nomeadamente quanto ao seu funcionamento e aos seus conteúdos educativos, apoiando, avaliando, inspeccionando e fiscalizando a sua execução.

SECÇÃO III
EDUCAÇÃO ESCOLAR

SUBSECÇÃO I
ENSINO BÁSICO

Artigo 11.º
Destinatários e gratuidade do ensino básico

- 1. O ensino básico é universal, obrigatório e gratuito e tem a duração de nove anos.
- 2. Ingressam no ensino básico as crianças que completem seis anos de idade até 31 de Dezembro do ano anterior ao do início do ano escolar.
- 3. As crianças que completem os seis anos de idade entre 1 de Janeiro e 31 de Março podem ingressar no ensino básico, se houver disponibilidade de vagas.
- 4. As situações não abrangidas nos números 2 e 3 do presente artigo são objecto de análise e decisão por parte dos ser-

- viços regionais de educação competentes.
- 5. A obrigatoriedade de frequência do ensino básico termina no final do ano lectivo em que o aluno completa dezassete anos de idade.
- 6. A gratuidade no ensino básico abrange propinas, taxas e emolumentos relacionados com a matrícula, frequência e certificação, podendo ainda os alunos dispor gratuitamente do uso de livros e material escolar, bem como de transporte, alimentação e alojamento, quando necessários.

Artigo 12.º
Objectivos do ensino básico

- 1. São objectivos do ensino básico:
 - a) Assegurar a formação integral de todas as crianças e jovens, através do desenvolvimento de competências do ser, do saber, do pensar, do fazer, do aprender a viver juntos;
 - b) Assegurar uma formação geral de base comum a todos os timorenses, que lhes garanta a descoberta e o desenvolvimento dos seus interesses e aptidões, da capacidade de raciocínio, da memória e do espírito crítico, da criatividade, do sentido moral e da sensibilidade estética, promovendo a realização individual, em harmonia com os valores da solidariedade social, e inter-relacionando, de forma equilibrada o saber e o saber fazer, a teoria e a prática, a cultura escolar e a cultura do quotidiano;
 - c) Proporcionar a aquisição e o desenvolvimento de competências e dos conhecimentos de base, que permitam o prosseguimento de estudos ou a inserção do aluno em esquemas de formação profissional, bem como facilitar a aquisição e o desenvolvimento de métodos e instrumentos de trabalho pessoal e em grupo, valorizando a dimensão humana do trabalho;
 - d) Garantir o domínio das línguas portuguesa e tétum;
 - e) Proporcionar a aprendizagem de uma primeira língua estrangeira;
 - f) Proporcionar o desenvolvimento físico e motor, valorizar as actividades manuais e a educação artística, de modo a sensibilizar para as diversas formas de expressão estética e a detectar e estimular aptidões nestes domínios;
 - g) Desenvolver o conhecimento e o apreço pelos valores característicos da identidade, línguas oficiais e nacionais, história e cultura timorenses, numa perspectiva de humanismo universalista e de solidariedade e cooperação entre os povos;
 - h) Proporcionar experiências que favoreçam a maturidade cívica e sócio-afectiva, promovendo a criação de atitudes e de hábitos tendentes à relação e à cooperação, bem como à intervenção autónoma, consciente e res-

ponsável, nos planos familiar, comunitário e ambiental, visando a formação para uma cidadania plena e democrática;

- i) Assegurar às crianças com necessidades educativas específicas, devidas, designadamente, a deficiências físicas e mentais, condições adequadas ao seu desenvolvimento e pleno aproveitamento das suas capacidades;
 - j) Proporcionar, em liberdade de consciência, a aquisição de noções de educação cívica, moral e religiosa.
2. O ensino básico deve ser organizado de modo a promover o sucesso escolar e educativo de todos os alunos, a conclusão, por cada um deles, de uma escolaridade efectiva de nove anos e a fomentar neles o interesse por uma constante actualização de conhecimentos, valorizando um processo de informação e orientação educacionais em colaboração com os pais.

Artigo 13.º

Organização do ensino básico

1. O ensino básico compreende três ciclos, o primeiro de quatro anos, o segundo de dois anos e o terceiro de três anos, nos termos curriculares seguintes:
- a) No primeiro ciclo o ensino é globalizante e da responsabilidade de um professor único, sem prejuízo da coadjuvação deste em áreas especializadas;
 - b) No segundo ciclo, o ensino organiza-se por áreas disciplinares de formação de base, podendo conter áreas não disciplinares, destinadas à articulação dos saberes, ao desenvolvimento de métodos de trabalho e de estudo e à obtenção de formações complementares, e desenvolve-se, predominantemente, em regime de um professor por área;
 - c) No terceiro ciclo, o ensino organiza-se segundo um plano curricular unificado, que integre coerentemente áreas vocacionais diversificadas, podendo conter áreas não disciplinares, destinadas à articulação de saberes, ao desenvolvimento de métodos de trabalho e de estudo e à obtenção de formações complementares, proporcionando a aprendizagem de uma primeira língua estrangeira, e desenvolve-se em regime de um professor por disciplina ou grupo de disciplinas.
2. A articulação entre os três ciclos do ensino básico obedece a uma sequencialidade progressiva, competindo a cada ciclo a função de completar, aprofundar, e alargar o ciclo anterior, numa perspectiva de unidade global do ensino básico.
3. Os objectivos específicos de cada ciclo integram-se nos objectivos gerais do ensino básico, nos termos dos números anteriores, de acordo com o desenvolvimento etário correspondente a cada ciclo e tendo em consideração as seguintes orientações:
- a) Para o primeiro ciclo, o desenvolvimento da linguagem oral e a iniciação e progressivo domínio da leitura e da

escrita, das noções essenciais da aritmética e do cálculo, do meio físico e social e das expressões plástica, dramática, musical e motora;

- b) Para o segundo ciclo, a formação humanística, artística e desportiva, científica e tecnológica e a educação moral, religiosa e cívica, visando habilitar o aluno a assimilar e interpretar, crítica e criativamente, a informação, assegurando a aquisição de métodos e instrumentos de trabalho e de conhecimento que lhe permitam o prosseguimento da sua formação e o desenvolvimento de atitudes activas e conscientes perante a comunidade e os seus problemas e desafios mais relevantes;
- c) Para o terceiro ciclo, a aquisição sistemática e diferenciada da cultura moderna, nas suas dimensões, teórica e prática, humanística, literária, científica e tecnológica, artística, física e desportiva, necessária ao prosseguimento de estudos ou à inserção na vida activa, bem como a orientação vocacional, escolar e profissional, que proporcione opções conscientes de formação subsequente e respectivos conteúdos, sem prejuízo da permeabilidade da mesma, com vista ao prosseguimento de estudo ou à inserção na vida activa, no respeito pela realização autónoma da pessoa humana.

4. Em escolas especializadas do ensino básico podem, sem prejuízo da formação de base, ser reforçadas as componentes do ensino artístico ou de educação física e desportiva.
5. A conclusão com aproveitamento do ensino básico confere o direito à atribuição de um diploma, devendo igualmente ser certificado, quando solicitado, o aproveitamento obtido em qualquer ano ou ciclo.
6. Compete ao Governo, através do ministério responsável pela política educativa, definir as normas gerais do ensino básico, nomeadamente quanto ao seu funcionamento e aos seus conteúdos educativos, apoiando, avaliando, inspeccionando e fiscalizando a sua execução.

SUBSECÇÃO II

ENSINO SECUNDÁRIO

Artigo 14.º

Destinatários do ensino secundário

- 1. Têm acesso aos cursos do ensino secundário os alunos que completarem com aproveitamento o ensino básico, devendo o acesso ocorrer no ano lectivo imediatamente posterior à conclusão do ensino básico.
- 2. A frequência do ensino secundário é facultativa, competindo, no entanto, ao Governo, através do ministério responsável pela política educativa, promover a oferta deste nível de ensino.

Artigo 15.º

Objectivos do ensino secundário

O ensino secundário visa dar sequência e aprofundar a aprendizagem adquirida no ensino básico, completando e desen-

volvendo a formação, mediante a prossecução dos seguintes objectivos:

- a) Assegurar e aprofundar as competências e os conteúdos fundamentais de uma formação e de uma cultura humanística, artística, científica e técnica, como suporte cognitivo e metodológico necessário ao prosseguimento de estudos superiores ou à inserção na vida activa;
- b) Assegurar o desenvolvimento do raciocínio, da reflexão e da curiosidade científica;
- c) Desenvolver as competências necessárias à compreensão das manifestações culturais e estéticas e possibilitar o aperfeiçoamento da expressão artística;
- d) Fomentar a aquisição e aplicação de um saber cada vez mais aprofundado, assente na leitura, no estudo, na reflexão crítica, na observação e na experimentação;
- e) Fomentar, a partir da realidade, e no apreço pelos valores permanentes da sociedade, em geral, e da cultura timorense, em particular, pessoas activamente empenhadas na concretização das opções estratégicas de desenvolvimento de Timor-Leste e sensibilizadas, criticamente, para a realidade da comunidade internacional;
- f) Assegurar a orientação e formação vocacional, através da preparação técnica e tecnológica adequada ao ingresso no mundo do trabalho;
- g) Facultar contactos e experiências com o mundo do trabalho, fortalecendo os mecanismos de aproximação entre a escola, a vida activa e a comunidade e dinamizando a função inovadora e interventora da escola;
- h) Assegurar a existência de hábitos de trabalho, individual e em grupo, e fomentar o desenvolvimento de atitudes de reflexão metódica, de abertura de espírito, de sensibilidade e de disponibilidade e adaptação à mudança.

Artigo 16.º
Organização do ensino secundário

1. Os cursos do ensino secundário têm a duração de três anos.
2. De acordo com a sua dimensão vocacional de orientação para o prosseguimento de estudos ou para a inserção na vida activa, o ensino secundário organiza-se segundo formas diferenciadas, contemplando a existência de:
 - a) Cursos gerais, de natureza humanística e científica, predominantemente orientados para o prosseguimento de estudos no ensino superior universitário, permitindo também o ingresso no ensino superior técnico;
 - b) Cursos de formação vocacional, de natureza técnica e tecnológica ou profissionalizante ou de natureza artística, predominantemente orientados para a inserção na vida activa, que possibilitam o acesso tanto ao ensino superior técnico como ao ensino superior universitário.

3. Todos os cursos do ensino secundário contêm componentes de formação de sentido técnico, tecnológico e profissionalizante e de línguas e cultura timorenses adequadas à natureza dos diversos cursos.
4. Deve garantir-se a permeabilidade adequada entre os cursos predominantemente orientados para a vida activa e os cursos orientados predominantemente para o prosseguimento de estudos no ensino superior universitário.
5. A conclusão com aproveitamento do ensino secundário confere o direito a um diploma que certifica a formação adquirida, devendo igualmente ser certificado, quando solicitado, o aproveitamento obtido em qualquer ano, sendo que nos casos dos cursos predominantemente orientados para a inserção na vida activa, a certificação incide sobre a qualificação obtida para efeitos do exercício de uma profissão ou grupo de profissões.
6. No ensino secundário cada professor é responsável, em princípio, por uma disciplina.
7. Podem ser criadas escolas especializadas, destinadas ao ensino e prática de cursos de natureza técnica e tecnológica ou de índole artística.
8. Compete ao Governo, através do ministério responsável pela política educativa, definir as normas gerais do ensino secundário, nomeadamente quanto ao seu funcionamento e aos seus conteúdos educativos, apoiando, avaliando, inspecionando e fiscalizando a sua execução.

SUBSECÇÃO III
ENSINO SUPERIOR

Artigo 17.º
Âmbito e objectivos

1. O ensino superior compreende o ensino universitário e o ensino técnico.
2. São objectivos do ensino superior:
 - a) Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
 - b) Formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em sectores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade timorense, e colaborar na sua formação contínua;
 - c) Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, das humanidades e das artes e a criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o conhecimento e a compreensão do Homem e do meio em que se integra;
 - d) Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, que constituem património da humanidade, e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

- e) Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração, na lógica de educação ao longo da vida e de investimento geracional e intergeracional, visando realizar a unidade do processo formativo, que inclui o apreender, o aprender e o empreender;
- f) Estimular o conhecimento dos problemas do mundo de hoje, num horizonte de globalidade, em particular os nacionais, regionais e da comunidade dos países de língua portuguesa, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- g) Continuar a formação cultural e profissional dos cidadãos, pela promoção de formas adequadas de extensão cultural;
- h) Promover e valorizar as línguas e a cultura timorenses.
3. O ensino superior universitário, orientado por uma constante perspectiva de investigação e criação do saber, visa proporcionar uma ampla preparação científica de base, sobre a qual vai assentar uma sólida formação técnica e cultural, tendo em vista garantir elevada autonomia individual na relação com o conhecimento, incluindo a possibilidade da sua aplicação, designadamente para efeitos de inserção profissional, e fomentar o desenvolvimento das capacidades de concepção, de inovação e de análise crítica.
4. O ensino superior técnico, dirigido por uma constante perspectiva de compreensão e solução de problemas concretos, visa proporcionar uma preparação científica orientada, sobre a qual vai assentar uma sólida formação técnica e cultural, tendo em vista garantir relevante autonomia na relação com o conhecimento aplicado ao exercício de actividades profissionais e participação activa em acções de desenvolvimento.
- Artigo 18.º**
Acesso
1. Têm acesso ao ensino superior os indivíduos habilitados com o curso do ensino secundário ou equivalente, que façam prova de capacidade para a sua frequência.
2. Têm igualmente acesso ao ensino superior técnico os indivíduos que completarem cursos de formação profissional equivalentes ao ensino secundário.
3. O Governo define, através de decreto-lei, os regimes de acesso e ingresso no ensino superior, em obediência aos seguintes princípios:
- a) Democraticidade, equidade e igualdade de oportunidades;
- b) Objectividade dos critérios utilizados para a selecção e seriação dos candidatos;
- c) Universalidade de regras para cada um dos subsistemas de ensino superior;
- d) Valorização do percurso educativo do candidato no ensino secundário, nas suas componentes de avaliação contínua e provas nacionais, traduzindo a relevância para o acesso ao ensino superior do sistema de certificação nacional do ensino secundário;
- e) Utilização obrigatória da classificação final do ensino secundário no processo de seriação;
- f) Coordenação dos estabelecimentos de ensino superior para a realização da avaliação, selecção e seriação por forma a evitar a proliferação de provas a que os candidatos venham a submeter-se;
- g) Carácter nacional do processo de candidatura à matrícula e inscrição nos estabelecimentos de ensino superior público, sem prejuízo da realização, em casos devidamente fundamentados, de concursos de natureza local;
- h) Realização das operações de candidatura pelos serviços da administração central e regional da educação.
4. Nos limites definidos pelo número anterior, o processo de avaliação da capacidade para a frequência, bem como o de selecção e de seriação dos candidatos ao ingresso em cada curso e estabelecimento de ensino superior, é da competência dos estabelecimentos de ensino superior.
5. Têm igualmente acesso ao ensino superior, nas condições a definir pelo Governo, através de decreto-lei, os maiores de 23 anos que, não sendo titulares de habilitação de acesso ao ensino superior, façam prova de capacidade para a sua frequência através da realização de provas especialmente adequadas, realizadas pelos estabelecimentos de ensino superior.
6. O Governo pode estabelecer restrições quantitativas de carácter global no acesso ao ensino superior, *numerus clausus*, por motivos de interesse público, de garantia da qualidade do ensino, tanto em relação aos estabelecimentos de ensino superior públicos, como aos particulares e cooperativos.
7. O Estado deve criar as condições que garantam aos cidadãos a possibilidade de frequentarem o ensino superior, de forma a impedir os efeitos discriminatórios decorrentes das desigualdades económicas e regionais ou de desvantagens sociais prévias.
- Artigo 19.º**
Associação de estabelecimentos de ensino superior
- Os estabelecimentos de ensino superior podem associar-se com outros estabelecimentos de ensino superior, nacionais ou estrangeiros, para conferirem os graus académicos e atribuírem os diplomas previstos nos artigos seguintes.
- Artigo 20.º**
Graus académicos e diplomas
1. O ensino superior técnico compreende cursos de dois ou

quatro semestres de duração, conferindo, respectivamente, diploma I ou II.

2. O ensino superior universitário compreende cursos de bacharelato, licenciatura, mestrado e doutoramento, conferindo, respectivamente, os graus de bacharel, licenciado, mestre e doutor.
3. O ensino superior universitário compreende ainda cursos de pós-graduação, conferindo diploma de pós-graduação.
4. Os estabelecimentos de ensino superior podem realizar cursos não conferentes de grau académico ou de diplomas referidos nos números anteriores do presente artigo cuja conclusão com aproveitamento conduza à atribuição de um diploma ou certificado.
5. O funcionamento de cursos conferentes de grau ou de diploma de pós-graduação, bem como os do ensino superior técnico, está sujeito registo nos termos legais que vierem a ser aprovados pelo Governo.
6. São requisitos para o registo dos cursos conferentes de grau ou de diploma de pós-graduação, em geral, o projecto educativo, científico e cultural do estabelecimento de ensino, a existência de um corpo docente adequado em número e em qualificação à natureza do curso e grau, bem como a dignidade das instalações e recursos materiais, nomeadamente quanto a espaços lectivos, equipamentos, bibliotecas e laboratórios.
7. São requisitos específicos para o registo de cursos de mestrado, a autonomia de uma unidade orgânica cuja vocação científica integre o ramo do conhecimento científico do curso e a existência de docentes e investigadores doutorados.
8. O grau de doutor só pode ser conferido por estabelecimentos de ensino universitário, desde que estes respeitem, para além dos requisitos referidos nos números 5 e 6 do presente artigo, o requisito específico da existência de unidades de investigação acreditadas ou a realização de actividades de investigação de qualidade reconhecida de acordo com critérios de avaliação de padrão internacional, nomeadamente a publicação em revistas científicas de prestígio comprovado.
9. O Governo regula, através de decreto-lei, ouvidos os estabelecimentos de ensino superior, as condições de atribuição dos graus académicos, de forma a garantir o nível científico da formação adquirida, a comparabilidade das formações e a mobilidade dos estudantes.

Artigo 21.º
Bacharelato

1. O grau de bacharel comprova uma formação cultural, científica e técnica de nível superior de conhecimentos numa determinada área do saber e capacidade para o exercício de uma actividade profissional adequada à formação obtida.
2. Para além dos indivíduos referidos nos números 1 e 5 do

artigo 18.º da presente lei, podem aceder a um curso de bacharelato os alunos que completem um curso do ensino superior técnico, conferente de diploma II.

3. O grau de bacharel é concedido após a conclusão de uma formação superior, com duração de seis semestres.

Artigo 22.º
Licenciatura

1. O grau de licenciado comprova um nível superior de conhecimentos numa área científica e capacidade para o exercício de uma actividade profissional qualificada.
2. O grau de licenciado é concedido após a conclusão de uma formação superior com a duração de dois semestres, na sequência da elaboração de uma tese especialmente escrita para o efeito sujeita a discussão e aprovação.
3. Têm acesso ao curso de licenciatura, os indivíduos que tenham concluído, com aproveitamento, um curso de bacharelato.
4. Em casos excepcionais, os cursos que conferem o grau de licenciado podem ter a duração de mais um ou dois semestres.

Artigo 23.º
Pós-graduação

1. Têm acesso aos cursos de pós-graduação os indivíduos habilitados com o grau de bacharel ou licenciado.
2. O diploma de pós-graduação comprova uma especialização numa determinada área científica e a capacidade para a prática de investigação ou para o exercício profissional especializado.
3. Os cursos de pós-graduação integram uma parte escolar com a duração de dois semestres.
4. O indivíduo que tenha um diploma de pós-graduação pode prosseguir para o curso de mestrado com dispensa da parte escolar, desde que o ramo do conhecimento científico do pós-graduação coincida com o do curso de mestrado.

Artigo 24.º
Mestrado

1. O grau de mestre comprova um nível aprofundado de conhecimentos numa área científica específica e a capacidade para a prática de investigação ou para o exercício profissional especialmente qualificado.
2. O grau de mestre é concedido após a conclusão de uma formação superior, com duração de quatro semestres e integrando uma parte escolar com a duração de dois semestres.
3. Têm acesso ao curso de mestrado, os indivíduos que tenham concluído, com aproveitamento, um curso de licenciatura ou curso de pós-graduação.
4. A concessão do grau de mestre pressupõe a elaboração de

uma tese especialmente escrita para o efeito, a sua discussão e aprovação ou a realização de um projecto profissional ou de investigação e a sua apreciação e aprovação.

Artigo 25.º
Doutoramento

1. O grau de doutor comprova a realização de uma contribuição inovadora e original para o progresso do conhecimento, um alto nível cultural numa determinada área do conhecimento e a aptidão para realizar trabalho científico independente.
2. O grau de doutor é concedido após a conclusão de uma formação superior, com duração mínima de seis semestres.
3. Têm acesso ao curso de doutoramento, os indivíduos que tenham concluído, com aproveitamento, um curso de mestrado.
4. Excepcionalmente, podem ser admitidos ao doutoramento, indivíduos titulares de licenciatura e detentores de um currículo escolar, científico ou profissional que seja reconhecido como meritório para o efeito, pelo competente órgão científico do estabelecimento de ensino onde se realiza o respectivo doutoramento.
5. Os cursos conducentes ao grau de doutor podem integrar uma parte escolar com a duração máxima de quatro semestres.
6. A concessão do grau de doutor pressupõe, ainda, a elaboração de uma dissertação original de investigação, a sua discussão e aprovação.

Artigo 26.º
Estabelecimentos de ensino superior

1. O ensino superior universitário realiza-se em universidades, institutos universitários e em escolas universitárias não integradas.
2. O ensino superior técnico realiza-se em institutos politécnicos.
3. As universidades podem ser constituídas por escolas, institutos ou faculdades diferenciadas, ou por departamentos ou outras unidades, podendo ainda integrar unidades orgânicas do ensino superior técnico.
4. Os institutos politécnicos podem ser constituídos por departamentos ou outras unidades.
5. Os estabelecimentos de ensino superior podem associar-se para a organização de cursos e atribuição de graus do ensino superior.
6. Podem ser constituídos centros de estudos superiores, que colaboram na realização da educação ao longo da vida e na valorização dos recursos humanos locais, cabendo aos estabelecimentos de ensino superior a certificação das qualificações atribuídas.

7. O Governo regula, através de decreto-lei, os requisitos para a criação de estabelecimentos de ensino superior, de forma a garantir o cumprimento dos objectivos do ensino superior, a qualidade do ensino ministrado e da investigação realizada, bem como a relevância social, científica e cultural da instituição.

Artigo 27.º
Investigação científica

1. O Estado deve assegurar as condições materiais e culturais de criação e investigação científicas, promovendo a avaliação da sua qualidade.
2. Nos estabelecimentos de ensino superior são criadas as condições para promoção da investigação científica e para a realização de actividades de investigação e desenvolvimento.
3. A investigação científica no ensino superior deve ter em conta os objectivos predominantes do estabelecimento em que se insere, sem prejuízo da sua perspectivação em função do progresso, do saber e da resolução dos problemas postos pelo desenvolvimento social, económico e cultural do País.
4. Devem garantir-se as condições de publicação de trabalhos científicos e facilitar-se a divulgação dos novos conhecimentos e perspectivas do pensamento científico, dos avanços tecnológicos e da criação cultural.
5. Compete ao Estado incentivar a colaboração entre as entidades públicas, particulares e cooperativas, no sentido de fomentar o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da cultura, tendo particularmente em vista os interesses da colectividade.

SUBSECÇÃO IV
MODALIDADES ESPECIAIS DE EDUCAÇÃO ESCOLAR

Artigo 28.º
Identificação das modalidades especiais de educação escolar

1. Em complemento da modalidade geral de educação escolar, existem as seguintes modalidades especiais de educação escolar:
 - a) A educação especial;
 - b) O ensino artístico especializado;
 - c) O ensino recorrente;
 - d) A educação a distância.
2. Cada uma destas modalidades especiais é parte integrante da educação escolar.
3. As modalidades especiais de educação são reguladas por legislação especial própria.

Artigo 29.º
Educação especial

1. Os indivíduos com necessidades educativas especiais, de

carácter mais ou menos prolongado, decorrentes da interacção entre factores ambientais e limitações próprias acentuadas, nos domínios da audição, da visão, motor, cognitivo, da fala, da linguagem e da comunicação, emocional e da saúde física, têm direito a respostas educativas adequadas.

2. A educação especial visa a integração educativa e social, a autonomia, em todos os níveis em que possa ocorrer, e a estabilidade emocional dos educandos, bem como a promoção da igualdade de oportunidades e a preparação para uma adequada formação profissionalizante e integração na vida activa.
3. A educação especial centra-se nos educandos, procurando, em todos os momentos e desde um estágio o mais precoce possível, reduzir as limitações resultantes da deficiência e desenvolver e otimizar todas as suas capacidades e todo o seu potencial e, com esse objectivo, integra actividades dirigidas aos educandos e acções destinadas a adequar os ambientes familiar e comunitário.
4. A educação especial organiza-se segundo modelos diversificados de integração em ambientes inclusivos, quer nas escolas da modalidade geral de educação escolar, nas turmas ou grupos ou em unidades especializadas, quer em estabelecimentos de educação especial, de acordo com as necessidades do educando, decorrentes do tipo e grau da sua deficiência, de forma a, evitando situações de exclusão, promover a sua inserção educativa e social.
5. A educação especial deve ser prestada, sempre que necessário, por docentes e outros técnicos especializados e pode pressupor a existência de currículos e programas e formas de avaliação adaptados às características de cada tipo e grau de deficiência.
6. Incumbe ao Estado promover e apoiar a educação especial, pertencendo as iniciativas de educação especial à administração central e local e a outras entidades particulares e cooperativas, colectivas ou individuais, nomeadamente instituições particulares de solidariedade social, associações de pais, associações de moradores, organizações cívicas ou confessionais e associações sindicais ou empregadoras.
7. Compete ao Governo, através do ministério responsável pela política educativa, definir as normas gerais da educação especial, nomeadamente quanto ao seu funcionamento e aos seus aspectos pedagógicos e técnicos, apoiando, avaliando, inspeccionando e fiscalizando a sua execução.

Artigo 30.º

Ensino artístico especializado

1. O ensino artístico especializado destina-se a pessoas com aptidões específicas para as artes, que pretendam desenvolver e aprofundar linguagens artísticas, nomeadamente nas áreas das belas artes, das artes do espectáculo, do audiovisual e multimédia, do design e das artes aplicadas.
2. O ensino artístico especializado visa proporcionar uma for-

mação de excelência e respostas diversificadas à procura individual orientada para o aprofundamento de linguagens artísticas específicas, bem como criar as bases necessárias ao desenvolvimento pessoal da maturidade artística, tendo em consideração a precocidade e a sequencialidade exigidas pelas diferentes artes.

3. O ensino artístico especializado abrange o ensino básico, o ensino secundário e o ensino superior, desenvolvendo-se de forma integrada ou articulada com estes.
4. Os planos de estudos do ensino artístico especializado são organizados de acordo com as exigências próprias de cada nível de ensino, de modo a adequar a formação artística especializada aos desafios da contemporaneidade e aos contextos culturais e artísticos, mediante recurso, em cada área artística, a composição curricular específica, que privilegie a inovação, a experimentação e a prática artísticas.
5. Os diplomas e certificados atribuídos ao ensino artístico especializado de nível básico e secundário conferem as mesmas qualificações e possibilidades de prosseguimento de estudos que os diplomas e certificados obtidos nos correspondentes níveis da modalidade geral de educação escolar.
6. Compete ao Governo, através do ministério responsável pela política educativa, definir as normas gerais do ensino artístico especializado, nomeadamente quanto ao seu funcionamento e aos seus aspectos pedagógicos, didácticos e técnicos, apoiando, avaliando, inspeccionando e fiscalizando a sua execução.

Artigo 31.º

Ensino recorrente

1. O ensino recorrente destina-se aos indivíduos que ultrapassaram a idade indicada para a frequência dos ensinos básico e secundário, aos que tendo completado o ensino básico e tendo entre dezasseis e dezoito anos de idade, trabalhem e disso façam prova e aos que não tiveram a oportunidade de se enquadrar na educação escolar na idade normal de formação.
2. O ensino recorrente tem por objecto o ensino básico e o ensino secundário.
3. O ensino recorrente é ministrado, predominantemente, em regime nocturno e as formas de acesso e os planos e métodos de estudos são organizados de modo adequado aos grupos etários a que se destinam, à experiência de vida entretanto adquirida e ao nível de conhecimentos demonstrados.
4. O ensino recorrente atribui os mesmos diplomas e certificados que os conferidos pelos ensinos básico e secundário, sem prejuízo de poder distinguir, no processo de avaliação e certificação, qualificações que permitem o prosseguimento de estudos e qualificações que não permitem esse prosseguimento.
5. Compete ao Governo, através do ministério responsável

pela política educativa, definir as normas gerais do ensino recorrente, nomeadamente quanto ao seu funcionamento e aos seus aspectos pedagógicos e técnicos, apoiando, avaliando, inspecionando e fiscalizando a sua execução.

Artigo 32.º
Educação a distância

1. Devem, nos termos da lei, ser organizadas modalidades de educação a distância, suportadas nos multimédia e nas tecnologias da informação e das comunicações, quer como complemento quer como alternativa à modalidade de educação presencial.
2. O ensino a distância terá particular incidência na educação recorrente e na formação contínua dos professores.
3. As entidades responsáveis pela educação a distância devem assumir uma vocação de promoção da inovação e da sociedade da informação e do conhecimento.
4. O Estado incentiva e reconhece a educação ao longo da vida e as aprendizagens inovadoras baseadas nas novas tecnologias da informação e das comunicações.

SECÇÃO IV
EDUCAÇÃO EXTRA-ESCOLAR

Artigo 33.º
Natureza e objectivos da educação extra-escolar

1. A educação extra-escolar tem natureza formal, não formal ou informal e destina-se a permitir a cada indivíduo, numa perspectiva de educação ao longo da vida, aumentar os seus conhecimentos e desenvolver as suas competências, em complemento da formação escolar ou em suprimento da sua carência ou das suas lacunas.
2. Compete ao Estado promover a relevância social da educação extra-escolar, em particular organizando sistemas que permitam reconhecer, validar e certificar as competências e os saberes adquiridos.
3. Constituem objectivos fundamentais da educação extra-escolar:
 - a) Eliminar o analfabetismo, literal e funcional;
 - b) Contribuir para uma efectiva igualdade de oportunidades educativas e profissionais dos indivíduos que, não tendo frequentado a educação escolar ou tendo-a abandonado precocemente ou sem sucesso, não usufruam, por qualquer razão, da formação profissional;
 - c) Promover a adaptação à vida contemporânea, mediante o desenvolvimento das aptidões tecnológicas e do saber técnico;
 - d) Assegurar a ocupação criativa dos tempos livres com actividades de natureza cultural;
 - e) Favorecer atitudes de solidariedade social e de parti-

cipação na vida da comunidade.

4. As acções de educação extra-escolar podem realizar-se em estruturas de extensão cultural do sistema escolar ou em sistemas abertos, com recurso, neste caso, aos meios de comunicação típicos da educação a distância.
5. Incumbe ao Estado promover e apoiar a educação extra-escolar, pertencendo as iniciativas de educação extra-escolar à administração central e local e a outras entidades particulares ou cooperativas, colectivas ou individuais, nomeadamente instituições particulares de solidariedade social, associações de pais, associações de estudantes e organismos juvenis, associações culturais e recreativas, associações de moradores, associações de educação popular, organizações cívicas ou confessionais e comissões de trabalhadores e associações sindicais ou de empregadores.
6. A política educativa atende à dimensão formativa da programação televisiva e radiofónica, devendo o serviço público de televisão e de rádio assegurar a existência de programação formativa, plural e diversificada.

SECÇÃO V
FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Artigo 34.º
Natureza e objectivos da formação profissional

1. A formação profissional tem natureza extra-escolar e visa a integração ou o desenvolvimento profissional dinâmico, pela aquisição ou aprofundamento de conhecimentos e de competências necessárias ao desempenho profissional específico, de forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica.
2. A formação profissional estrutura-se de forma a desenvolver acções de:
 - a) Iniciação profissional;
 - b) Qualificação profissional;
 - c) Aperfeiçoamento profissional;
 - d) Reconversão profissional.
3. A formação profissional organiza-se como complementar da formação e da preparação para a vida activa iniciada na educação escolar, mas deve igualmente contribuir para a aquisição de qualificações profissionais iniciais por aqueles que não tenham frequentado a educação escolar ou a tenham abandonado precocemente e sem sucesso.
4. As entidades públicas responsáveis pela política educativa e pela política de emprego devem articular, entre si, as intervenções nas áreas da formação vocacional e da formação profissional, respectivamente, com vista à plena concretização dos objectivos referidos no número anterior.
5. Têm acesso à formação profissional, nos termos dos números anteriores:

- a) Os que tenham concluído a escolaridade obrigatória;
 - b) Os que não tenham concluído a escolaridade obrigatória até à data limite desta;
 - c) Os trabalhadores que pretendam o aperfeiçoamento ou a reconversão profissionais;
 - d) As demais pessoas destinatárias das acções referidas no n.º 2 desta disposição.
6. A formação profissional estrutura-se segundo um modelo pedagógico e institucional flexível, que permita integrar pessoas com níveis de formação e características diferenciadas.
 7. A organização das ofertas de formação profissional deve adequar-se às necessidades de emprego nacionais, regionais e locais.
 8. A formação profissional pode estruturar-se por módulos, de duração variável e combináveis entre si, com vista à obtenção de níveis profissionais sucessivamente mais elevados.
 9. O funcionamento das ofertas de formação profissional pode ser realizado segundo formas institucionais diversificadas, nomeadamente:
 - a) Instituições específicas;
 - b) Utilização de escolas do ensino básico e secundário;
 - c) Acordos com administrações locais e empresas;
 - d) Apoios a instituições e iniciativas, públicas, particulares ou cooperativas;
 - e) Dinamização de acções comunitárias e de serviços à comunidade.
 10. A frequência e a conclusão com aproveitamento de acção ou curso, ou respectivos módulos, de formação profissional conferem o direito à correspondente certificação.
3. Os planos curriculares do ensino básico e do ensino secundário devem ter uma estrutura de âmbito nacional, que acolha os saberes e competências estruturantes de cada ciclo, podendo acrescer a essa estrutura conteúdos flexíveis, integrando componentes regionais e locais, e desenvolvimentos curriculares previstos em contratos previamente autorizados pela tutela entre a administração escolar e as escolas.
 4. Os estabelecimentos do ensino particular e cooperativo podem adoptar os planos curriculares e os conteúdos programáticos do ensino ministrados nas escolas públicas, ou adoptar planos e programas próprios, cujo reconhecimento é, nos termos da lei, reconhecido caso a caso, mediante avaliação positiva dos respectivos currículos e das condições pedagógicas da realização do ensino.
 5. Os planos curriculares do ensino superior respeitam a cada um dos estabelecimentos que ministram os respectivos cursos estabelecidos, ou a estabelecer, de acordo com as necessidades nacionais e regionais e com uma perspectiva de planeamento integrado na respectiva rede.
 6. O Governo pode estabelecer, a recomendação da estrutura consultiva da avaliação do ensino superior e ouvidas as estruturas representativas dos estabelecimentos de ensino superior, directrizes quanto à denominação e duração dos cursos e as áreas científicas obrigatórias e facultativas dos respectivos planos de estudos.
 7. A autorização para a criação e funcionamento de instituições e cursos do ensino superior particular e cooperativo, bem como a aprovação dos respectivos planos de estudos e o reconhecimento dos correspondentes diplomas, obedece a princípios e regras comuns a todo o ensino superior.
 8. O ensino-aprendizagem das línguas oficiais deve ser estruturado, de forma que todas as outras componentes curriculares do ensino básico e do ensino secundário contribuam, sistematicamente, para o desenvolvimento das capacidades ao nível da compreensão e produção de enunciados, orais e escritos, em português e tétum.

SECÇÃO VI PLANEAMENTO CURRICULAR

Artigo 35.º Princípios do planeamento curricular

1. A composição curricular da educação escolar tem em consideração a promoção de uma equilibrada harmonia, nos planos horizontal e vertical, entre os níveis de desenvolvimento físico e motor, cognitivo, afectivo, estético, social e moral dos educandos.
2. Os planos curriculares do ensino básico e secundário incluem, em todos os seus ciclos, de forma adequada, uma área de formação pessoal e social, que pode ter como componentes a educação para a participação cívica, a educação ecológica, a educação do consumidor, a educação familiar,

a educação para a sexualidade, a educação para a saúde e prevenção de acidentes, bem como o ensino da educação moral e religiosa.

Artigo 36.º Ocupação dos tempos livres e desporto escolar

1. As actividades curriculares dos diferentes níveis da educação escolar devem ser complementadas por acções orientadas para a formação integral e a realização pessoal dos educandos, no sentido da utilização criativa e formativa dos seus tempos livres, nomeadamente de enriquecimento cultural e cívico, de educação física e desportiva, de educação artística e de inserção dos educandos na comunidade.
2. As actividades de complemento curricular podem ter âmbito nacional, regional ou local, competindo, preferencialmente, às escolas ou agrupamento de escolas organizar as de âmbito regional ou local.

3. As actividades de ocupação dos tempos livres devem valorizar a participação e o envolvimento dos educandos na sua organização, desenvolvimento e avaliação.
4. O desporto escolar visa especificamente a promoção da saúde e condição física, a aquisição de hábitos e condutas motoras e o entendimento do desporto como factor de cultura, estimulando sentimentos de solidariedade, cooperação, autonomia e criatividade, bem como a descoberta e o incentivo de talentos desportivos, com orientação por profissionais qualificados, fomentando-se a organização e gestão de eventos desportivos escolares pelos próprios praticantes.

Artigo 37.º
Investigação em educação

A investigação em educação, que o Estado fomenta e apoia, destina-se à avaliação e interpretação científica da actividade desenvolvida no sistema educativo.

CAPÍTULO III
APOIOS E COMPLEMENTOS EDUCATIVOS

Artigo 38.º
Promoção do sucesso escolar

1. São proporcionados, nos termos da lei, apoios e complementos educativos, visando fomentar, prioritariamente na escolaridade obrigatória, a igualdade de oportunidades no acesso e no sucesso escolares.
2. As necessidades escolares específicas dos alunos que frequentam a escolaridade obrigatória são compensadas através de actividades de acompanhamento e complemento pedagógicos no seio das escolas.
3. É apoiado o desenvolvimento psicológico dos alunos e a sua orientação escolar e profissional, através de serviços de psicologia e orientação, devidamente organizados, que assegurem igualmente apoio psicopedagógico às actividades escolares e ao sistema de relações da comunidade educativa.
4. É realizado, através de serviços especializados, devidamente organizados, o acompanhamento do crescimento e desenvolvimento dos alunos, de forma a promover a saúde, a consciencialização dos comportamentos sexuais e a prevenção da toxicodependência, do alcoolismo e de outros comportamentos sociais de risco.

Artigo 39.º
Apoio de saúde escolar

Será realizado o acompanhamento do saudável crescimento e desenvolvimento dos alunos, o qual é assegurado, em princípio, por serviços especializados dos centros comunitários de saúde em articulação com as estruturas escolares.

Artigo 40.º
Ação social escolar

1. São desenvolvidos, no âmbito da educação pré-escolar e

da educação escolar, serviços de acção social escolar, destinados a compensar, em termos sociais e educativos, os alunos economicamente mais carenciados, mediante critérios objectivos e públicos de discriminação positiva, nos termos da lei.

2. Os serviços de acção social escolar concretizam-se por um conjunto diversificado de acções, nomeadamente a participação em refeições, serviços de cantina, transportes escolares, alojamento, manuais e material escolar, bem como a concessão de bolsas de estudo.

Artigo 41.º
Trabalhadores-estudantes

1. É proporcionado aos trabalhadores-estudantes um regime especial de estudos, que tenha em consideração a sua situação de trabalhadores e de estudantes, no sentido de, com equidade, lhes permitir a aquisição de conhecimentos e de competências, progredindo nos sistemas de educação escolar e extra-escolar, valorizando-se pessoal e profissionalmente.
2. Compete ao Governo aprovar o regime especial dos trabalhadores-estudantes.

CAPÍTULO IV
AVALIAÇÃO E INSPECÇÃO DO SISTEMA EDUCATIVO

Artigo 42.º
Avaliação do sistema educativo

1. O sistema educativo está sujeito, na sua eficiência, eficácia e qualidade, a avaliação permanente, continuada e pública, a qual abrange, para além, nomeadamente, das aprendizagens dos alunos e do desempenho dos professores, do pessoal não docente e dos estabelecimentos de educação e de ensino, o próprio sistema na sua globalidade e a política educativa, tendo em consideração os aspectos educativos e pedagógicos, psicológicos e sociológicos, organizacionais, económicos e financeiros e, ainda, os de natureza político-administrativa e cultural.
2. A avaliação do sistema educativo deve incidir sobre a educação pré-escolar, sobre todos os níveis da educação escolar, incluindo as modalidades especiais, e sobre a educação extra-escolar e a formação profissional, abrangendo os ensinos público, particular e cooperativo.
3. A avaliação do sistema educativo constitui um instrumento essencial de definição da política educativa, de promoção da qualidade do ensino e do sucesso das aprendizagens e de gestão responsável e transparente de todos os níveis do sistema de ensino.
4. A avaliação do sistema educativo deve permitir uma interpretação integrada, contextualizada e comparada de todos os parâmetros em que se baseia.

Artigo 43.º
Acreditação

1. São desenvolvidos, no âmbito da educação pré-escolar e A acreditação consiste no reconhecimento formal do Estado

da qualidade de um estabelecimento de ensino, após uma avaliação contínua, objectiva e contextualizada a esse mesmo estabelecimento.

Artigo 44.º
Estatísticas da educação

As estatísticas da educação são instrumentos fundamentais para a formulação da política educativa e para o planeamento e a avaliação do sistema educativo, e devem ser organizadas de modo a garantir a sua realização em tempo oportuno e de forma universal.

Artigo 45.º
Inspecção da educação

1. O sistema educativo é sujeito a inspecção, nos termos da presente lei e demais legislação complementar, com vista à salvaguarda dos interesses legítimos de todos os que o integram.
2. A inspecção da educação goza de autonomia administrativa e técnica e desempenha funções de auditoria e de controlo do funcionamento do sistema educativo, nas vertentes técnica, pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial, em termos de aferição da legalidade, de aferição da eficiência de procedimentos e da eficácia na prossecução dos objectivos e resultados fixados e na economia de utilização de recursos, bem como da aferição da qualidade da educação e do ensino.
3. A inspecção da educação deve incidir, para além das demais estruturas do sistema educativo que a ela a lei sujeita, sobre a educação pré-escolar, sobre todos os níveis da educação escolar, incluindo as suas modalidades especiais, e sobre a educação extra-escolar.
4. A inspecção da educação abrange o ensino público, bem como o particular e cooperativo, sendo que, neste caso, exerce funções de auditoria e controlo da legalidade, salvo se, em resultado de relações contratuais com o Estado, os estabelecimentos de educação e de ensino particulares e cooperativos integrarem a rede de ofertas educativas de serviço público.
5. A formação profissional é sujeita a inspecção, nos termos legais que vierem a ser aprovados por decreto-lei.

CAPÍTULO V
ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA EDUCATIVO

Artigo 46.º
Princípios e organização gerais

1. A administração e a gestão do sistema educativo devem respeitar os princípios de democraticidade e de participação, com vista à prossecução de objectivos, pedagógicos e educativos, de formação social e cívica, de responsabilidade, de transparência e de avaliação de desempenho individual e colectivo.
2. A administração educativa desenvolve-se ao nível central,

regional e local, devendo valorizar o princípio da subsidiariedade, pela descentralização de competências nas administrações locais.

3. A administração educativa deve assegurar a plena participação das comunidades educativas locais, mediante adequados graus de participação, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e respectivas associações e das administrações locais, bem como de instituições representativas das actividades sociais, económicas, culturais e científicas.
4. A organização e o funcionamento da administração educativa resulta da lei, no respeito pelos números anteriores, que adopta as adequadas formas de desconcentração e descentralização administrativa, garantindo a necessária unidade de acção e eficácia, através do ministério responsável pela política educativa, ao qual compete, em especial, as funções de:
 - a) Concepção, planeamento e definição normativa do sistema educativo;
 - b) Coordenação da execução das medidas de política educativa;
 - c) Coordenação da avaliação da política educativa e do sistema educativo;
 - d) Inspecção da educação;
 - e) Coordenação do planeamento curricular e apoio à inovação educacional, em articulação com as escolas e com as instituições de investigação em educação e de formação de professores;
 - f) Gestão superior dos recursos humanos da educação, em especial docentes, assegurando os adequados planeamento e políticas de desenvolvimento;
 - g) Gestão superior do orçamento da educação;
 - h) Definição dos critérios de implantação da rede de ofertas educativas e da tipologia das escolas e seu apetrechamento;
 - i) Garantia da qualidade pedagógica e técnica dos meios didácticos, incluindo os manuais escolares.
5. O funcionamento de estabelecimentos de ensino, em qualquer nível de escolaridade, por entidades públicas, privadas ou cooperativas carece de licença adequada a emitir pelo Ministério da Educação.
6. A concessão da licença prevista no número anterior assenta no preenchimento das condições mínimas de funcionamento a ser estabelecidas em diploma próprio.
7. O funcionamento das escolas orienta-se por uma perspectiva de integração comunitária, sendo, nesse sentido, favorecida a fixação local dos respectivos docentes.
8. O ensino particular e cooperativo rege-se por legislação e

estatuto próprios, que devem subordinar-se aos princípios da presente lei.

Artigo 47.º

Administração e gestão das escolas

1. A administração e a gestão dos estabelecimentos de educação e de ensino deve fazer-se de forma a fomentar o desenvolvimento de centros de excelência e de competências educativas e, assim, a qualidade das aprendizagens, bem como a aprofundar as condições para uma gestão eficiente e eficaz dos recursos educativos disponíveis.
2. A administração e a gestão pode fazer-se ainda na base de agrupamentos de escolas, de forma a favorecer também a integração vertical dos projectos educativos.
3. Em cada estabelecimento de educação e de ensino, ou respectivos agrupamentos, a administração e a gestão orientam-se por princípios de participação democrática de quem integra o processo educativo, de responsabilidade, de transparência e de avaliação do desempenho, individual e colectivo, tendo em consideração as especificidades de cada nível de educação e de ensino.
4. Na administração e gestão dos estabelecimentos de educação e de ensino a eficiência e eficácia na utilização e organização dos recursos humanos, materiais e financeiros, orienta-se directamente por critérios de qualidade pedagógica e científica.
5. A direcção executiva de cada agrupamento de escolas ou de cada estabelecimento não agrupado do ensino básico e do ensino secundário é assegurada, nos termos legais, por órgãos próprios, singulares ou colegiais, plenamente responsáveis, cujos titulares são escolhidos mediante um processo público que releve o mérito curricular e do projecto educativo apresentado e detenham a formação adequada ao desempenho do cargo.
6. A direcção executiva de cada agrupamento de escolas ou de cada estabelecimento não agrupado, do ensino básico e do ensino secundário, é apoiada, nos termos legais, por serviços especializados e por órgãos consultivos, de natureza pedagógica e disciplinar, sendo para estes democraticamente eleitos os representantes dos professores, dos alunos, no caso do ensino secundário, dos pais e do pessoal não docente.
7. Os estatutos dos estabelecimentos de ensino superior estabelecem órgãos próprios de administração e gestão e as regras de funcionamento interno, no respeito pela lei.
8. Os estabelecimentos do ensino superior gozam de autonomia científica, pedagógica e cultural, sem prejuízo da avaliação da qualidade do desempenho científico e pedagógico das instituições e da respectiva acreditação.
9. As universidades e os institutos politécnicos públicos gozam ainda de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial, sem prejuízo da acção fiscalizadora do Estado.

10. A autonomia dos estabelecimentos de ensino superior deve orientar-se pelo desenvolvimento da região e do País e pela efectiva elevação do nível educativo, científico e cultural dos timorenses.

CAPÍTULO VI

RECURSOS HUMANOS DA EDUCAÇÃO

Artigo 48.º

Funções de educador e de professor

1. A orientação e as actividades pedagógicas na educação pré-escolar são asseguradas por educadores de infância e a docência em todos os níveis e ciclos de ensino é assegurada por professores, detentores, em ambos os casos, de diploma que certifique a formação específica que os habilita para a educação e o ensino, de acordo com as necessidades do desempenho profissional relativo à educação e a cada nível de ensino.
2. Os educadores de infância e os professores do ensino básico adquirem a qualificação profissional através de cursos superiores, que conferem o grau de bacharel, organizados em estabelecimentos do ensino universitário ou equivalente.
3. A qualificação profissional dos professores do ensino secundário adquire-se através de cursos superiores, que conferem o grau de licenciatura, organizados em estabelecimentos do ensino universitário.
4. A qualificação profissional dos professores do ensino secundário pode, ainda, adquirir-se através de cursos de licenciatura ministrados em estabelecimentos do ensino universitário, que assegurem a formação científica na área de docência respectiva, complementados por formação pedagógica adequada.
5. A qualificação profissional dos professores de disciplinas de natureza vocacional ou artística, do ensino básico e do ensino secundário, pode adquirir-se, respectivamente, através de cursos de bacharelato e licenciatura, que assegurem a formação na área da disciplina respectiva, complementados por formação pedagógica adequada.
6. Constitui habilitação científica para a docência no ensino superior o grau de doutor e o grau de mestre, no ensino superior universitário, e o grau de licenciado ou o equivalente, no ensino superior técnico, podendo ainda exercer a docência outras individualidades reconhecidamente qualificadas e coadjuvar na docência pessoas habilitadas com o grau de licenciado ou equivalente, no ensino superior universitário, ou ainda com o grau de bacharel, no ensino superior técnico.

Artigo 49.º

Princípios sobre a formação de educadores e professores

1. A formação de educadores e professores assenta nas seguintes modalidades principais:

Formação inicial de nível superior, que proporcione a infor-

mação, os métodos e as técnicas, científicos e pedagógicos, de base, bem como a formação pessoal e social adequadas ao exercício da função;

Formação contínua, que complementa e actualiza a formação inicial, numa perspectiva de formação permanente, suficientemente diversificada, de modo a assegurar o complemento, aprofundamento e actualização de conhecimentos e de competências profissionais relevantes e a possibilitar a mobilidade e a progressão na carreira, assim como a requalificação na mesma carreira;

- a) Formação especializada, que habilita para o exercício de funções particulares que a requeiram;
 - b) Formação profissional, após uma formação geral universitária e na perspectiva da reconversão de profissão.
2. A formação de educadores e professores assenta nos seguintes princípios organizativos:
- a) Formação flexível, que permita a reconversão e a mobilidade dos educadores e professores, nomeadamente o necessário complemento de formação profissional;
 - b) Formação integrada, quer no plano da preparação científico-pedagógica, quer no da articulação teórico-prática;
 - c) Formação assente em práticas metodológicas afins das que o educador e o professor têm necessidade de utilizar na prática pedagógica;
 - d) Formação que estimule uma atitude crítica e actuante relativamente à realidade social;
 - e) Formação que favoreça e estimule a inovação e a investigação, particularmente em relação com as actividades educativas e de ensino;
 - f) Formação participada, que conduza a uma prática reflexiva e continuada de auto-informação e auto-aprendizagem.
3. Compete ao Governo, aprovar por decreto-lei, o regime de formação de educadores e professores, definindo, nomeadamente, os requisitos dos cursos de formação inicial de professores, os perfis de competência e de formação, bem como as características de um período de indução e respectiva avaliação, para ingresso na carreira docente, os padrões de qualidade, as qualificações para o exercício de outras funções educativas, nomeadamente educação especial, administração escolar ou educacional, organização e desenvolvimento curricular, supervisão pedagógica e formação de formadores.
4. O Estado pode apoiar a formação contínua dos docentes em exercício de funções nos estabelecimentos de ensino particular e cooperativo que se integrem na rede de ofertas de educação e de ensino de serviço público.

Artigo 50.º

Princípios das carreiras do pessoal docente e do pessoal não docente

1. Os professores, educadores, pessoal não docente das es-

colas e outros profissionais da educação têm direito a retribuição e carreira compatíveis com as suas habilitações e responsabilidades profissionais, sociais e culturais, nos termos legais.

2. A progressão nas carreiras está necessariamente ligada à avaliação do desempenho de toda a actividade desenvolvida, individualmente ou em grupo, na instituição educativa, no plano da educação e do ensino e da prestação de outros serviços à comunidade, bem como às qualificações profissionais, pedagógicas e científicas.
3. A todos os educadores, professores, pessoal não docente das escolas e outros profissionais da educação é reconhecido o direito e o dever à formação contínua relevante para o desempenho das respectivas funções, em complemento do dever permanente e continuado de auto-informação e auto-aprendizagem.
4. O pessoal não docente das escolas deve possuir como habilitação mínima o ensino básico ou equivalente, devendo-lhe ser proporcionada uma formação complementar adequada.

CAPÍTULO VII

RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS

Artigo 51.º

Rede de ofertas educativas

1. Compete ao Estado organizar uma rede de ofertas de educação e de ensino, ordenada, em termos qualitativos e quantitativos, e actualizada, que, no desempenho de um serviço público, cubra as necessidades de toda a população, assegurando a existência de projectos educativos próprios, desenvolvidos no âmbito da autonomia das escolas públicas, particulares e cooperativas, e, do mesmo modo, uma efectiva liberdade de opção educativa das famílias.
2. Integram a rede de ofertas educativas os estabelecimentos de educação e de ensino particular e cooperativo que respeitem os princípios, objectivos, a organização e as regras de funcionamento do sistema educativo, incluindo de qualificação académica e de formação exigidas para a docência.
3. No reconhecimento do valor do ensino particular e cooperativo, o Estado tem em consideração, no ordenamento da rede de ofertas de educação e de ensino de serviço público, e numa perspectiva de racionalização de recursos e de promoção da qualidade das ofertas educativas, os estabelecimentos de educação e de ensino particular e cooperativo existentes ou a criar.
4. O Estado apoia financeiramente, mediante contrato e nos termos legais, o ensino particular e cooperativo, tendo em consideração a escolha das famílias, quando, integrando-se os respectivos estabelecimentos na rede de ofertas de educação e de ensino de serviço público, prossigam os objectivos de desenvolvimento da educação.

Artigo 52.º

Planeamento da rede de ofertas educativas

1. O ordenamento da rede de ofertas educativas constitui um

objectivo permanente da política educativa e da sua adequação ao território, no sentido de corresponder à procura educativa, de assegurar a articulação e complementaridade dos conteúdos daquelas ofertas e o desenvolvimento qualitativo das mesmas, de assegurar uma efectiva igualdade de oportunidades educativas, de compensar as assimetrias regionais e locais e de concretizar as opções estratégicas do desenvolvimento do País.

2. No planeamento e ordenamento da rede de ofertas educativas deve assegurar-se, nos termos da lei, uma efectiva intervenção das administrações locais e uma participação, de forma institucionalizada, das comunidades locais, com vista à elaboração e actualização de cartas escolares que se constituam como instrumento de nível regional e local do planeamento de ofertas educativas, reflexo do planeamento da rede nacional de ofertas educativas.
3. O Governo aprova anualmente a rede educativa, traduzida na configuração da organização territorial das ofertas educativas e dos edifícios escolares, afectos aos estabelecimentos de educação pré-escolar e de educação escolar.

Artigo 53.º
Edifícios escolares

1. Os edifícios escolares devem ser construídos para acolherem, para além das actividades escolares, actividades de ocupação de tempos livres e o envolvimento da escola em actividades extra-escolares e devem ser planeados na óptica de um equipamento integrado e com flexibilidade para permitir, sempre que possível, a sua utilização em diferentes actividades da comunidade e a sua adaptação em função das alterações dos diferentes níveis de ensino, dos currículos e dos métodos educativos.
2. A densidade da rede e a dimensão dos edifícios escolares devem ser ajustadas às características e necessidades regionais e locais e à capacidade de acolhimento de um número equilibrado de alunos, de forma a garantir as condições de uma boa prática pedagógica e a realização de uma verdadeira comunidade escolar e educativa.
3. Na concepção dos edifícios escolares e na escolha dos equipamentos consideram-se as necessidades especiais das pessoas com deficiência.
4. A concepção dos edifícios escolares deve orientar-se para tipologias que acolham todos os ciclos do ensino básico e tipologias que acolham todas as modalidades do ensino secundário, sem prejuízo de, com respeito pelas estruturas etárias correspondentes a cada ciclo do ensino básico e das especificidades funcionais de cada um deles, se admitirem tipologias mais abrangentes.
5. A educação pré-escolar realiza-se em unidades distintas ou incluídas em edifícios escolares onde também seja ministrado o ensino básico ou, ainda, em edifícios onde se realizem outras actividades sociais, nomeadamente a valência de creche ou a educação extra-escolar com respeito pela natureza específica das crianças dos três aos seis anos.
6. A gestão dos espaços deve obedecer ao imperativo de,

também por esta via, se contribuir para o sucesso educativo e escolar dos alunos.

Artigo 54.º
Recursos educativos

1. Consideram-se recursos educativos os meios materiais utilizados para a adequada realização da actividade educativa.
2. São recursos educativos privilegiados, a exigirem especial consideração:
 - a) Os manuais escolares e outros recursos em suporte digital;
 - b) As bibliotecas e mediatecas escolares;
 - c) Os equipamentos laboratoriais e oficinais;
 - d) Os equipamentos para a educação física e desportos;
 - e) Os equipamentos para a educação musical e plástica;
 - f) Os recursos para a educação especial.
3. Para apoio e complementaridade dos recursos educativos existentes nas escolas e ainda com o objectivo de racionalizar o uso dos meios disponíveis, devem ser criados centros de recursos educativos, por iniciativa das escolas, das administrações locais ou da administração educativa.

Artigo 55.º
Financiamento da educação

1. A educação é considerada, na elaboração dos planos e do Orçamento do Estado, como uma prioridade nacional.
2. As verbas destinadas à educação devem ser distribuídas em função das prioridades estratégicas do desenvolvimento do sistema educativo.

CAPÍTULO VIII
DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS

Artigo 56.º
Pessoal docente e não docente

1. Serão tomadas medidas no sentido de dotar os ensinos básico e secundário com docentes habilitados profissionalmente, mediante modelos de formação inicial conformes com o disposto na presente lei, de forma a tornar desnecessária, no mais curto prazo de tempo, a contratação, em regime permanente, de professores sem habilitação profissional.
2. Será organizado um sistema de profissionalização em exercício para os docentes devidamente habilitados actualmente em exercício ou que venham a ingressar no ensino, de modo a garantir-lhes uma formação profissional equivalente à ministrada nas instituições de formação inicial para os respectivos níveis de ensino.

3. O Governo elaborará um plano de emergência de construção e recuperação de edifícios escolares e o seu apetrechamento, no sentido de serem satisfeitas as necessidades da rede escolar, com prioridade para o ensino básico.
4. O regime de transição da estrutura actual da educação escolar para a prevista na presente lei é aprovado por decreto-lei, com acompanhamento da Comissão Nacional da Educação.
5. A transição referida no número anterior não pode prejudicar os direitos adquiridos por professores, alunos e pessoal não docente das escolas.

Artigo 57.º

Estabelecimentos de educação e de ensino integrados no sistema educativo

1. A partir do ano lectivo 2010 apenas poderão integrar o sistema educativo timorense os estabelecimentos de educação e de ensino que utilizem como linguas de ensino as linguas oficiais de Timor-Leste.
2. Excepcionalmente, o Governo, através do ministério responsável pela política educativa, poderá acreditar e autorizar, em casos devidamente justificados, o funcionamento de estabelecimentos de educação e de ensino com dispensa do estabelecido no número anterior.

Artigo 58.º

Escolaridade obrigatória

1. O regime de nove anos de escolaridade obrigatória previsto na presente lei aplica-se aos alunos que se inscreverem no primeiro ano do primeiro ciclo do ensino básico a partir do ano lectivo de 2008-2009 em diante.
2. Ficam igualmente abrangidos pelo regime da obrigatoriedade de frequência do ensino básico os alunos que não completaram ainda dezassete anos de idade.

Artigo 59.º

Apoios educativos

1. As funções de administração e os apoios educativos que cabem às administrações locais será regulada por legislação especial.
2. Compete ao Governo aprovar por decreto-lei, a legislação especial referida no número anterior.

Artigo 60.º

Sistema de equivalências

Compete ao Governo definir e aprovar por decreto-lei, o sistema de equivalência entre estudos, graus e diplomas do sistema educativo timorense e os de outros países.

Artigo 61.º

Integração de crianças e jovens da diáspora Timorense

O Governo deverá criar e desenvolver as necessárias con-

dições que facilitem a integração no sistema educativo das crianças e dos jovens que regressem a Timor-Leste, filhos de cidadãos timorenses.

Artigo 62.º

Legislação complementar

As bases contidas na presente lei são desenvolvidas por iniciativa do Governo, através da aprovação da legislação complementar, com acompanhamento da Comissão Nacional da Educação.

Artigo 63.º

Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Aprovada em 9 de Outubro de 2008.

O Presidente do Parlamento Nacional,

Fernando La Sama de Araújo

Promulgada em 17/10/08

Publique-se.

O Presidente da República,

Dr. José Ramos Horta

DECRETO-LEI N.º 38/2008

de 29 de Outubro

ESTATUTO DA DEFENSORIA PÚBLICA

A Constituição garante no seu artigo 26º, o acesso de todos aos tribunais para a defesa dos seus direitos e interesses legalmente protegidos, assegurando que a Justiça deve ser promovida independentemente dos meios económicos dos titulares.

Nesta fase de desenvolvimento do país, mostra-se necessário a criação de uma Defensoria Pública que permita o amplo acesso aos tribunais a todos os que dele careçam, no exercício dos

ANEXO B

Jornal da República

Artigo 2.º **Entrada em vigor**

O presente diploma entra em vigor no dia imediato ao da sua publicação.

Aprovado em Conselho de Ministros em 13 de Outubro de 2010.

O Primeiro-Ministro,

Kay Rala Xanana Gusmão

Promulgado em 15 / 10 / 10

Publique-se.

O Presidente da República,

José Ramos-Horta

DECRETO-LEI N.º 16/2010

de 20 de Outubro

ESTATUTO DA UNIVERSIDADE NACIONAL TIMOR LOROSA'E (UNTL)

A Constituição da República Democrática de Timor-Leste garante a todos os cidadãos a igualdade de oportunidades no acesso aos graus mais elevados do ensino, da investigação científica e da criação artística, para além do direito à formação profissional e à criação culturais, bem como o dever de preservar, defender e valorizar o património cultural.

A Lei de Bases da Educação veio estabelecer as linhas de orientação para o desenvolvimento do ensino superior, preconizando a criação de Universidades e institutos politécnicos públicos, que gozam de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial, sem prejuízo da acção fiscalizadora do Estado.

A Universidade Nacional Timor Lorosae (UNTL), foi criada no ano de 2000, por iniciativa dos ex-docentes das duas instituições, com o apoio da UNTAET, a partir da fusão da Universitas Timor Timur (1986 a 1999) e da Politeknik Dili (1990

a 1999), para responder a vários desafios e exigências que surgiram no ensino superior em Timor-Leste, logo após o histórico referendo de 1999 mas que, por motivos vários, tem estado a funcionar ao longo destes anos sem estatuto legal próprio, devidamente aprovado e publicado.

Através do Decreto-Lei N.º 2/2008, de 16 de Janeiro, que define a orgânica do Ministério da Educação, foi reafirmada, no n.º 1 do artigo 6.º, à Universidade Nacional Timor Lorosa'e, a natureza de estabelecimento público de ensino universitário, dotado de autonomia administrativa, patrimonial, científica e pedagógica, sob a tutela do Governo, relegando, explicitamente, para decreto-lei próprio, a explicitação de organização e funcionamento da mesma.

Numa época em que o conhecimento se tornou a base principal do desenvolvimento socioeconómico e cultural de um País, as Universidades preenchem um espaço de excelência de criação e difusão nessa dinâmica. A Universidade Nacional de Timor Lorosae (UNTL) assume, nesse sentido, tais ditames como sua indeclinável missão a geração, difusão e aplicação do conhecimento assente na liberdade de pensamento e na pluralidade de exercícios críticos, visando uma sociedade mais justa e democrática, valorizando a cultura de experiências académicas, com o objectivo de servir o desenvolvimento da Comunidade, respondendo às suas necessidades.

Para tal, é necessário desenvolver um modelo de organização de Universidade Pública a nível nacional, capaz de se adaptar à inovação e evolução do saber e de promover a crescente interdisciplinaridade do conhecimento, bem como a racionalização da gestão dos recursos existentes.

Este modelo organizacional considera a necessidade de reforçar a articulação das políticas estratégicas da Universidade e o desenvolvimento económico-social sustentado do País, adoptando a descentralização das suas Unidades Orgânicas pelas diferentes regiões, através da gestão integrada entre o ensino e a investigação aliados às características e potencialidades económicas, sociais e culturais de cada região.

Assim, o Governo decreta, nos termos da alínea d) do artigo 116.º da Constituição e em desenvolvimento da Lei n.º 14/2008, de 29 de Outubro, que aprovou a Lei de Bases da Educação, para valer como lei, o seguinte:

CAPÍTULO I **IDENTIDADE E MISSÃO**

Artigo 1.º **Identidade**

1. A Universidade Nacional Timor Lorosa'e, adiante abreviadamente designada por UNTL, é um estabelecimento público de ensino superior, de âmbito nacional, adaptada à inovação e evolução do saber e promotora da interdisciplinaridade do conhecimento, fundada em primeiros ciclos

sólidos e com segundos e terceiros ciclos competitivos a nível nacional e internacional.

2. A UNTL tem os seus próprios símbolos, lema, estandartes, hino, cerimónias e trajes académicos.
3. A UNTL tem a sua sede em Dili e obedece a um modelo organizacional de articulação com o desenvolvimento económico-social sustentado do País, adoptando a descentralização das suas Unidades Orgânicas através da gestão integrada entre o ensino e a investigação e prestação de serviços à comunidade, aliados às características e potencialidades económicas, sociais e culturais de cada região.

Artigo 2.º

Natureza

1. A UNTL é uma pessoa colectiva de direito público e goza de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial, sem prejuízo da acção fiscalizadora do Estado, nos termos dos presentes estatutos e da lei.
2. A UNTL dispõe ainda do poder regulamentar para desenvolver disposições destes estatutos e para aprovar os regulamentos internos.
3. Para a prossecução dos seus fins a UNTL pode celebrar convénios, protocolos, contratos e outros acordos com instituições públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais, de acordo com a sua capacidade no que respeita a encargos e compromissos financeiros.

Artigo 3.º

Visão

Enquanto Instituição de Ensino Superior do Estado a UNTL compromete-se a:

- a) Formar e graduar os seus estudantes com elevado nível intelectual, predispostos à pesquisa e à busca científica;
- b) Munir os formandos de valores humanos fecundos à consciência nacional, dotando-os do sentido de serviço a favor do bem-estar e prosperidade dos concidadãos;
- c) Promover a compreensão, harmonia e solidariedade entre culturas e povos.

Artigo 4.º

Missão

1. A UNTL é um centro de criação, difusão e promoção da cultura, ciência e tecnologia, articulando o estudo e a investigação, de modo a potenciar o desenvolvimento humano, como factor estratégico do desenvolvimento

sustentável do País.

2. A UNTL prossegue, entre outros, os seguintes fins:

- a) Promover o ensino de excelência, através de programas académicos competitivos a nível nacional e internacional;
- b) Fomentar a preservação, o desenvolvimento e articulação da identidade e dos valores timorenses mediante a promoção da sua história, cultura e línguas;
- c) Fomentar actividades de investigação que visem contribuir, de forma criadora, para o desenvolvimento do País;
- d) Promover uma base alargada de participação interinstitucional, voltada para a integração das diferentes culturas científicas, com vista à criação de sinergias inovadoras para o ensino e a investigação;
- e) Prestar serviços de qualidade, diversificados à comunidade, capaz de contribuir de forma relevante para o desenvolvimento social e para a qualificação dos recursos humanos;
- f) Contribuir para o desenvolvimento da cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, designadamente nos domínios da educação e do conhecimento, da ciência e da tecnologia.

Artigo 5.º

Avaliação

1. Para além da participação nos processos de avaliação do ensino e da investigação, em colaboração com as instâncias competentes, a UNTL promove e aplica instrumentos de auto-avaliação, destinados a assegurar a permanente qualidade das suas actividades.
2. Os resultados da avaliação externa e da auto-avaliação reflectem-se necessariamente na afectação de recursos e na adopção de medidas de melhoria de qualidade.

Artigo 6.º

Autonomia científica e cultural

No âmbito da sua autonomia científica e cultural, a UNTL tem a capacidade de livremente definir, programar e executar actividades de ensino, investigação e de extensão, de natureza científica e cultural, necessárias à prossecução dos seus fins estatutários.

Artigo 7.º

Autonomia pedagógica

1. No exercício da sua autonomia pedagógica, a UNTL goza da faculdade de criar, suspender e extinguir cursos, tendo

em consideração as orientações e prioridades de política de ensino superior definidas pelo Governo.

2. A UNTL tem autonomia na elaboração dos planos de estudo e programas das disciplinas, definição dos métodos de ensino e aprendizagem, escolha dos processos de avaliação de conhecimentos e ensaios de novas experiências pedagógicas.
3. No uso desta autonomia, a UNTL e suas unidades asseguram a pluralidade de doutrinas e métodos que garantam a liberdade de ensinar e aprender.

Artigo 8.º
Autonomia administrativa

No âmbito da sua autonomia administrativa a UNTL pode, nos casos previstos na lei e nos estatutos:

- a) Emitir regulamentos próprios;
- b) Praticar actos administrativos, gerir os seus assuntos e serviços próprios;
- c) Celebrar contratos administrativos e, nos termos definidos por lei, pode contratar individualidades nacionais e estrangeiras para o exercício de funções docentes ou de investigação.

Artigo 9.º
Autonomia financeira e patrimonial

1. No âmbito da sua autonomia financeira, a UNTL:
 - a) Gere as verbas anuais que lhe são atribuídas no Orçamento Geral do Estado;
 - b) Elabora os seus planos anuais e plurianuais;
 - c) Tem capacidade para obter receitas próprias, devendo transferilas de imediato para a respectiva Conta Oficial no quadro da legislação financeira aplicável;
 - d) Pode arrendar directamente edifícios indispensáveis ao seu funcionamento.
2. As receitas próprias obrigatoriamente transferidas para as Contas Oficiais são tidas em conta para o cálculo do montante a inscrever no Orçamento do ano seguinte.
3. No âmbito da autonomia patrimonial, a UNTL dispõe do seu património sem outras limitações além das estabelecidas por lei.
4. O património da UNTL é constituído pelos bens móveis e imóveis, direitos e obrigações de conteúdo económico, afectos à realização dos seus fins, incluindo os que lhe

tenham sido cedidos pelo Estado ou por outras entidades públicas ou privadas.

5. Integram ainda o património imobiliário da UNTL os imóveis adquiridos ou construídos, mesmo que em terrenos pertencentes ao Estado.

Artigo 10.º
Autonomia disciplinar

1. A UNTL dispõe do poder de promover a disciplina, nos termos da lei e dos respectivos regulamentos, relativamente a infracções disciplinares praticadas por docentes, discentes, investigadores e demais pessoal, sem prejuízo das competências próprias da Comissão da Função Pública.
2. Das sanções aplicadas ao abrigo da autonomia disciplinar haverá sempre direito de recurso, nos termos da lei.

Artigo 11.º
Igualdade do género

A UNTL promove o desenvolvimento da igualdade do género, através da defesa e princípio da não discriminação, designadamente da garantia de oportunidades no acesso ao ensino superior, na contratação de pessoal docente e não docente, na atribuição de bolsas ou outros benefícios e na sensibilização da comunidade académica.

Artigo 12.º
Tutela e superintendência

No desempenho da sua missão e na prossecução dos seus fins, a UNTL está sujeita à tutela e superintendência do responsável máximo do Governo pelo ensino superior, ao qual compete, designadamente:

- a) Aprovar, quando tal se justifique e tendo em vista a adequação à política educativa, o número máximo de matrículas anuais, por curso, sob proposta do Conselho Geral;
- b) Aprovar os projectos de orçamento da UNTL dependentes do Orçamento Geral do Estado, bem como todas as propostas que envolvam aumentos da despesa pública orçamentada;
- c) Aprovar os montantes e critérios das propinas a praticar na UNTL, sob proposta do Reitor, ouvido o Senado Académico;
- d) Fiscalizar o funcionamento da UNTL, ordenando inquéritos e sindicâncias para a verificação da legalidade, da actuação dos respectivos órgãos, unidades orgânicas e serviços;
- e) Propor ao Conselho de Ministros a nomeação do Reitor eleito pelo Conselho Geral, nos termos legais;

f) O mais que lhe seja cometido por lei ou resultar dos estatutos e regulamentos da UNTL.

CAPÍTULO II ENSINO E INVESTIGAÇÃO

Artigo 13.º Graus e títulos

1. Compete à UNTL a concessão de graus de bacharel, licenciado, mestre e doutor, bem os títulos de docentes, nos termos previstos na lei.
2. Até à entrada em vigor de legislação relativa aos graus académicos, o título académico dado a cada estudante universitário aprovado no respectivo curso mantém-se em vigor.
3. Nos termos de regulamentação própria, compete à UNTL conferir graus e títulos honoríficos, nomeadamente o grau de doutor honoris causa.
4. A UNTL pode ainda conceder diplomas ou certificados de formação técnica superior, de natureza pós-secundária, pós-graduada ou de outro nível nos termos fixados na lei.

Artigo 14.º Acesso e ingresso

O regime de acesso e ingresso na UNTL é o estabelecido no Decreto-Lei n.º 36/2009, de 2 de Dezembro, podendo a tutela estabelecer um regime limitado de dispensa de exames para os melhores alunos do secundário.

Artigo 15.º Estruturas de investigação

1. Sem prejuízo da livre iniciativa individual, a UNTL desenvolve actividades de investigação básica ou aplicada através de estruturas próprias, nos termos constantes de regulamento aprovado pelo Conselho Geral, ouvido o Senado Académico, em estruturas associadas à UNTL ou ainda em parceria com outras entidades dotadas de reconhecida competência científica e técnica na área de investigação.
2. O regulamento a que se refere o número anterior deve contemplar, entre outros, os seguintes aspectos:
 - a) Objectivos da estrutura de investigação;
 - b) Gestão da estrutura de investigação;
 - c) Recursos humanos e materiais atribuídos à estrutura de investigação;
 - d) Unidade operacional, caso aplicável, responsável pelo

acolhimento administrativo e financeiro da estrutura de investigação.

3. Sem prejuízo de, por regulamento interno, poderem ser instituídas outras estruturas de investigação, são reconhecidas pelo presente Estatuto, as seguintes:

- a) O Centro Nacional de Investigação Científica;
- b) O Instituto Nacional de Linguística.

Artigo 16.º Outras Estruturas

Compete ao Reitor promover a criação de outras estruturas, designadamente de recreação, cultura, lazer ou comunicação.

CAPÍTULO III ESTRUTURA ORGÂNICA E FUNCIONAMENTO

SECÇÃO I ORGÃOS

Artigo 17.º Órgãos de governação da UNTL

1. São órgãos de governação da UNTL:
 - a) O Conselho Geral;
 - b) O Reitor;
 - c) O Conselho de Gestão;
 - d) O Conselho Disciplinar.
2. Aos Órgãos de Governação compete dirigir a Universidade na sua actividade científica, pedagógica, cultural e de interacção com a sociedade, bem como assegurar o planeamento, a gestão administrativa e financeira da Instituição e ainda assegurar as matérias disciplinares.

Artigo 18.º Órgãos de consulta da UNTL

1. São Órgãos de consulta da UNTL:
 - a) O Senado Académico;
 - b) O Conselho Cultural;
 - c) O Provedor do Estudante.
2. Compete aos Órgãos de Consulta aconselhar o Reitor no desempenho das suas funções e emitir pareceres nos termos do presente Estatuto.

3. Por iniciativa do Reitor podem ser criados órgãos ad hoc, para actividades definidas e por tempo determinado.

**SECÇÃO II
ORGÃOS DE GOVERNAÇÃO**

**SUBSECÇÃO I
CONSELHO GERAL**

**Artigo 19.º
Composição e funcionamento**

1. O Conselho Geral é o Órgão deliberativo máximo da Universidade, que aprova as políticas, planos e regulamentos.
2. O Conselho Geral é composto por 15 membros e exerce autoridade sobre matérias de plano estratégico, uso da propriedade, desenvolvimento de facilidades, financiamento e gestão de recursos, incluindo os recursos humanos.
3. Integram o Conselho Geral:
 - a) O membro do Governo responsável pelo ensino superior, ou seu legítimo representante;
 - b) O membro do Governo responsável pelas finanças do Estado, ou seu legítimo representante, sem direito a voto;
 - c) Um membro do Governo a nomear pelo Conselho de Ministros, ou seu legítimo representante, sem direito a voto;
 - d) O Reitor da UNTL;
 - e) Um Professor ou Investigador com Grau de Doutoramento, representante de cada uma das sete Faculdades da Universidade;
 - f) O dirigente da entidade representativa dos estudantes;
 - g) Três personalidades de reconhecido mérito, sem vínculo à UNTL, como tal reconhecidas nos meios religioso, do sector privado e de ordens profissionais.
4. Os membros referidos nas alíneas e) e f) do número anterior são escolhidos de entre os seus pares e os da alínea g) pelo Conselho de Ministros, ouvido o Conselho Geral cessante.
5. O presidente do Conselho Geral é nomeado pelo Conselho de Ministros, ouvido o Reitor, de entre as três personalidades de reconhecido mérito referidas na alínea g) do número 3.
6. O Conselho Geral reúne-se, ordinariamente, uma vez por

trimestre e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente;

7. Salvo o disposto no número seguinte, o mandato dos membros do Conselho Geral é de cinco anos, renovável por uma vez;
8. O mandato do representante dos estudantes tem a duração de dois anos, não renovável.

**Artigo 20.º
Competências do Conselho Geral**

Compete ao Conselho Geral:

- a) Aprovar o seu regimento;
- b) Aprovar as políticas e estratégias apresentadas pelo Reitor, com vista a uma melhor prossecução da missão da UNTL;
- c) Apreciar o plano estratégico, o plano anual e plurianual de actividades, bem como o orçamento anual, o relatório anual de actividades e as contas de gerência;
- d) Criar, transformar ou extinguir unidades orgânicas que não envolvam aumento da despesa orçamentada, nos termos do presente Estatuto;
- e) Coordenar a gestão e administração dos Campus Universitários;
- f) Supervisionar a gestão dos fundos, propriedades, facilidades e investimentos dos sistema Universitário, incluindo os seus Campus;
- g) Aprovar o regulamento específico de cada curso, a propor pela respectiva unidade orgânica, o qual deve definir os respectivos âmbito e objectivos, a sua direcção, coordenação e modalidades de funcionamento, a organização curricular, a duração, as condições específicas de acesso e o grau ou diploma que concede;
- h) Tomar medidas efectivas em prole do desenvolvimento da Universidade;
- i) Apoiar a UNTL na mobilização de recursos materiais, financeiros e humanos;
- j) Propor ao Reitor medidas de aprofundamento da relação da UNTL com a comunidade;
- k) Apreciar os actos do Reitor e do Conselho de Gestão;
- l) Sem prejuízo do disposto na norma transitória do artigo 56.º, organizar o procedimento de eleição e eleger o Reitor;
- m) Propor a nomeação do Reitor eleito ao Conselho de Minis-

tros, através do Ministro da tutela;

- n) Aprovar os regulamentos das eleições dos titulares dos órgãos da Universidade;
- o) Propor ao Governo a revisão do presente Estatuto da UNTL, obtendo a votação de, pelo menos, dois terços dos membros.

**SUBSECÇÃO II
DO REITOR**

**Artigo 21.º
Eleição e nomeação**

1. Sem prejuízo do disposto da norma transitória do artigo 56º, o Reitor é eleito por maioria dos votos dos membros do Conselho Geral, de entre Professores Doutorados, com pelo menos cinco anos de experiência docente universitária, ou de investigação, de administração do ensino superior, na UNTL ou em outro estabelecimento de ensino superior.
2. O Reitor cessante comunica à tutela, através do Conselho Geral, no prazo de 90 dias antes do termo do mandato, que vai iniciar o procedimento de eleição do novo Reitor.
3. O processo eleitoral tem o seu início 60 dias antes do termo do mandato referido no número anterior;
4. O Conselho Geral, através da tutela, apresenta o resultado da eleição e o candidato mais votado ao Conselho de Ministros, para nomeação;
5. Após nomeação pelo Conselho de Ministros, o Reitor eleito toma posse perante o Conselho Geral e o Senado Académico, na presença do Ministro da tutela.
6. O mandato do Reitor é de cinco anos, podendo ser reeleito uma única vez.
7. O Reitor está dispensado da prestação de serviço docente.

**Artigo 22.º
Competências do Reitor**

1. O Reitor é o órgão superior de governo e de representação externa da UNTL, cabendo-lhe a condução da política da instituição e a presidência do Conselho de Gestão, incumbindo-lhe, designadamente:
 - a) Presidir aos actos universitários e às reuniões dos órgãos colegiais da UNTL;
 - b) Constituir comissões e presidir àquelas a cujas reuniões assistir;
 - c) Manter a entidade de tutela e o Conselho Geral infor-

mados sobre a vida, os problemas e o desenvolvimento da UNTL;

- d) Dirigir e supervisionar a vida universitária e, em especial, assegurar a coordenação das unidades orgânicas e a cooperação com instituições congéneres;
 - e) Conferir graus universitários e assinar os respectivos diplomas;
 - f) Superintender a gestão de recursos humanos académicos para, em coordenação com a Comissão da Função Pública, decidir sobre recrutamento e selecção de pessoal e a aplicação de sistema de avaliação de pessoal.
 - g) Admitir e excluir alunos nos termos regulamentares;
 - h) Exercer o poder disciplinar sobre o pessoal discente e demais pessoal não abrangido pelo Estatuto da Função Pública, bem como recomendar à Comissão da Função Pública a abertura de processo disciplinar.
 - i) Superintender na gestão administrativa e financeira da instituição, assegurando a eficiência no emprego dos seus meios e recursos, promovendo a elaboração dos instrumentos de gestão previsional, nomeadamente, planos, projectos e orçamentos da UNTL e acompanhar a sua execução;
 - j) Promover a elaboração dos instrumentos de prestação de contas da UNTL, nomeadamente relatórios anuais de actividades e contas de gerência;
 - k) Designar o Administrador-Geral do Conselho de Gestão;
 - l) Nomear o Provedor do Estudante;
 - m) Autorizar despesas, sem prejuízo das competências do Conselho de Gestão;
 - n) Assumir todas as competências que lhe forem delegadas;
 - o) Representar a instituição em juízo;
 - p) Quaisquer outras que lhe sejam atribuídas por lei, estatutos e regulamentos da UNTL.
2. Cabem ainda ao Reitor todas as competências que, por lei ou nos termos dos Estatutos, não sejam atribuídas a outros órgãos da UNTL.
 3. O Reitor pode delegar nos vice-reitores, no Administrador-Geral, ou nos órgãos de gestão das unidades orgânicas as competências que se tornem necessárias a uma gestão mais eficiente.

Artigo 23°
Vice-reitores, pró-reitores e Administrador-Geral

1. O Reitor é coadjuvado no exercício das suas funções por um ou mais vice-reitores, até ao limite de quatro, por si escolhidos, de entre professores doutorados, para o coadjuvar em áreas específicas ou projectos determinados, designadamente:
2. Para a implementação e supervisão de tarefas específicas, o Reitor pode ser coadjuvado por pró-reitores, por si nomeados de entre professores da UNTL habilitados pelo menos com o grau de mestre.
3. Os vice-reitores podem ser exonerados a todo o tempo pelo Reitor e cessam funções com o termo do mandato do Reitor.
4. Os vice-reitores e os pró-reitores podem ser dispensados da prestação de serviço docente.
5. O Reitor é ainda coadjuvado pelo Administrador-Geral em matérias administrativa, económicas, financeiras, patrimoniais, de planeamento estratégico, e de mobilização de recursos de apoio ao desenvolvimento da UNTL.

Artigo 24.º
Incapacidade do Reitor

1. Quando se verifique a incapacidade temporária do Reitor, assume as suas funções o vice-reitor por ele nomeado ou o mais antigo.
2. Caso a situação de incapacidade se prolongue por mais de 90 dias, o Conselho Geral deve pronunciar-se acerca da substituição e da oportunidade de um novo processo eleitoral.
3. Em caso de vacatura, renúncia ou reconhecimento pelo Conselho Geral da situação de incapacidade permanente do Reitor, deve aquele órgão determinar novo processo eleitoral no prazo máximo de 30 dias.

Artigo 25°
Suspensão ou destituição do Reitor

1. Em situação de gravidade para a vida da UNTL, o Conselho Geral pode deliberar e propor ao membro do Governo responsável pelo ensino, por maioria de dois terços dos seus membros efectivos, a suspensão do Reitor do exercício das suas funções.
2. A decisão de destituir o Reitor só pode ser tomada pelo órgão competente para a nomeação do Reitor.

SUBSECÇÃO III
CONSELHO DE GESTÃO

Artigo 26°
Natureza

1. O Conselho de Gestão é o órgão colegial competente para a gestão administrativa, patrimonial e financeira da Universidade, bem como para a gestão dos seus recursos humanos.
2. O funcionamento do Conselho de Gestão rege-se por princípios de transparência, responsabilidade, racionalidade e eficiência, numa perspectiva de gestão estratégica.
3. Quando a organização territorial da UNTL determine a agregação de duas ou mais Unidades Orgânicas, designadas de Campus Universitário, pode o Conselho de Gestão designar um Administrador do Campus.
4. O Conselho de Gestão pode delegar nos órgãos próprios das Unidades Orgânicas e nos dirigentes dos serviços as competências consideradas necessárias à prossecução dos seus objectivos.
5. O regime de funcionamento do Conselho de Gestão é definido em regulamento próprio.

Artigo 27°
Composição

1. Compõem o Conselho de Gestão:
 - a) O Reitor, que preside;
 - b) Os Decanos ou Directores que presidem aos Conselhos Directivos de cada uma das Unidades Orgânicas da Universidade;
 - c) Um Vice-Reitor designado pelo Reitor;
 - d) O Administrador-Geral.
2. As competências executivas do Conselho de Gestão cabem ao Administrador-Geral.
3. O Reitor pode convocar para as reuniões do Conselho de Gestão, sem direito a voto, responsáveis por outras unidades da Universidade, administradores dos diferentes Campuses, representantes dos estudantes e outros membros da comunidade académica.
4. Quando julgar conveniente à boa gestão da UNTL, o Conselho de Gestão pode delegar parte das suas competências em outras pessoas investidas em cargos de direcção e chefia, devendo as entidades delegadas prestar contas das actividades realizadas ao Conselho nas condições definidas no instrumento de delegação.

Artigo 28.º
Competências do Conselho de Gestão

Compete ao Conselho de Gestão:

- a) Elaborar o orçamento anual e assegurar a respectiva execução;
- b) Superintender nas actividades de arrecadação de receitas, respectivo depósito na Conta Oficial da UNTL e de realização das despesas;
- c) Elaborar a conta da gerência;
- d) Gerir o património da UNTL;
- e) Aceitar doações, heranças ou legados;
- f) Assegurar as condições necessárias ao exercício do controlo financeiro e orçamental pelas entidades legalmente competentes.

SUBSECÇÃO IV
CONSELHO DISCIPLINAR

Artigo 29.º
Natureza e competências

1. O Conselho Disciplinar é o órgão que coadjuva o Reitor no exercício do poder disciplinar.
2. O Conselho disciplinar é composto pelos seguintes membros:
 - a) O Reitor, que preside;
 - b) Um vice-reitor, designado pelo Reitor;
 - c) Administrador-Geral;
 - d) Os Decanos e Directores que presidem aos Conselhos Directivos de cada uma das Unidades Orgânicas da Universidade;
 - e) Os presidentes dos demais órgãos associados à Universidade;
 - f) Dois docentes ou investigadores com grau de Doutor, designados de entre os seus pares;
 - g) Um representante dos estudantes, designado pela entidade representativa dos estudantes;
 - h) Dois representantes do pessoal não docente, eleitos de entre os seus pares.

SECÇÃO III
ORGÃOS DE CONSULTA

SUBSECÇÃO I
SENADO ACADÉMICO

Artigo 30º
Composição e funcionamento

1. Integram o Senado Académico da UNTL:
 - a) O Reitor, que preside;
 - b) Os vice-reitores;
 - c) Os Decanos e Directores das Unidades Orgânicas;
 - d) Os dirigentes dos Conselhos Pedagógicos e Científicos das Unidades Orgânicas;
 - e) Os Administradores dos Campus;
 - f) O presidente do Conselho Cultural;
 - g) O dirigente da entidade representativa dos estudantes;
 - h) O Administrador-Geral;
 - i) O Administrador da Acção Social;
 - j) Os directores dos programas de pós-graduação;
 - k) Os directores dos departamentos de ensino técnico superior;
 - l) Os Professores Catedráticos e Investigadores Seniores.
2. Os membros referidos nas alíneas g) e l) do número anterior são eleitos de entre os seus pares.
3. O Senado Académico funciona em Plenário e em Comissões Especializadas.
4. São Comissões Especializadas do Senado Académico a Comissão Científica, a Comissão Pedagógica e a Comissão do Planeamento.
5. Mediante decisão do Plenário e em função de matérias de natureza específica, o Senado Académico pode ainda funcionar em Comissões Eventuais.
6. O Senado Académico reúne-se, ordinariamente, duas vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente.
7. A composição do Senado académico para efeitos de graduação e atribuição de títulos académicos é a definida no seu próprio regimento.

Artigo 31.º
Competências do Senado Académico

1. Compete ao Plenário do Senado Académico da UNTL:
 - a) A análise estratégica da oferta educativa, da actividade científica e da actividade de interacção com a sociedade, tendo em conta o quadro de referência internacional;
 - b) Prescrever e aprovar o curriculum dos programas e cursos de ensino universitário e de ensino técnico superior ministrados na UNTL;
 - c) Estabelecer os requisitos para admissão e graduação dos estudantes;
 - d) Propor ao Reitor sanções disciplinares aos estudantes, nos termos regulamentares, bem como pronunciar-se sobre o regulamento disciplinar dos estudantes;
 - e) Promover a qualidade do desempenho nas áreas de ensino e da investigação, mediante a definição de indicadores de desempenho e do respectivo controlo, através de métodos, técnicas e procedimentos especialmente recomendáveis.
 - f) Criar, desenvolver e disponibilizar instrumentos de promoção de qualidade académica;
 - g) Garantir a aplicação das normas de qualidade em todos os sectores de actividade da UNTL;
 - h) Orientar e coordenar a realização de programas de auto-avaliação do funcionamento das unidades orgânicas da UNTL e, em especial, dos cursos.
2. Compete ainda ao Senado Académico emitir pareceres não vinculativos sobre as seguintes matérias:
 - a) Linhas Gerais de orientação da Universidade no plano científico e pedagógico;
 - b) O Plano Estratégico de longo prazo;
 - c) O Plano Anual de Actividades e respectivo Relatório;
 - d) A criação, transformação ou extinção de Unidades ou subunidades Orgânicas, culturais, de serviços ou diferenciadas;
 - e) As propinas devidas pelos estudantes;
 - f) O número máximo de novas admissões e de inscrições de estudantes, nos termos da Lei.
3. No cumprimento das suas competências, o Senado Académico apoia-se nos serviços especializados da UNTL,

podendo, sempre que necessário, recorrer a entidades externas de reconhecido prestígio para a realização de auditoria e ou outra modalidade de controlo de qualidade.

4. As Comissões Especializadas ou Eventuais funcionam nos termos deliberados pelo Plenário.

SUBSECÇÃO II
CONSELHO CULTURAL

Artigo 32.º
Natureza e funcionamento

1. O Conselho Cultural é o órgão consultivo do Reitor para o desenvolvimento das actividades culturais da Universidade.
2. O funcionamento e composição do Conselho Cultural são objecto de regulamento próprio.

SUBSECÇÃO III
PROVEDOR DO ESTUDANTE

Artigo 33.º
Natureza e funcionamento

1. O Provedor do estudante é nomeado pelo Reitor, precedido de consulta ao órgão representativo dos estudantes, por um período de cinco anos, podendo ser reconduzido uma única vez.
2. O Provedor do estudante aprecia as reclamações dirigidas pelos estudantes contra actos ou omissões de órgãos da UNTL ou das suas unidades orgânicas, submetendo relatórios ao Reitor e podendo dirigir aos órgãos em apreço as recomendações que entenda necessárias.

SECÇÃO IV
UNIDADES ORGÂNICAS

Artigo 34.º
Enquadramento geral

1. Para efeitos do presente Estatuto, Unidades Orgânicas, ou Faculdades, são unidades de ensino, investigação e extensão nos domínios científicos que integram áreas disciplinares próximas e afins.
2. As Faculdades compreendem subunidades orgânicas, designadamente:
 - a) Departamentos e, ou Escolas: unidades de ensino, investigação e extensão nos domínios científicos que agregam áreas do conhecimento com vincada especialidade.
 - b) Áreas disciplinares: ramos de ciência, tecnologia, arte,

que formam o conjunto de conhecimentos para habilitação numa especialidade;

- c) Centros e Institutos: espaços, interunidades orgânicas vocacionadas exclusivamente para a investigação e extensão, criadas pelas faculdades.
3. A UNTL compreende as seguintes unidades orgânicas de ensino e investigação identificadas por ordem cronológica:
- a) Faculdade de Agricultura;
 - b) Faculdade de Engenharia, Ciências e Tecnologia;
 - c) Faculdade de Educação, Artes e Humanidades;
 - d) Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde;
 - e) Faculdade de Economia e Gestão;
 - f) Faculdade de Direito;
 - g) Faculdade de Ciências Sociais.
4. A alteração da tipologia e ou criação de novas unidades orgânicas e, ou de novos cursos que acarrete aumento de encargos financeiros carece da aprovação do órgão de tutela.
5. Sem prejuízo das regras estipuladas nestes Estatutos, a definição de normas de organização interna e funcionamento das unidades orgânicas a que se refere o presente artigo são da competência do Conselho Geral.
6. Pode haver ainda unidades associadas à UNTL nos termos dos presentes Estatutos.

Artigo 35º
Estatutos

- 1. Sem prejuízo do disposto nos presentes Estatutos, as Faculdades têm autonomia administrativa, financeira, científica e pedagógica.
- 2. As Faculdades elaboram os seus próprios Estatutos, no respeito pela Lei e pelos Estatutos da Universidade, que submetem para aprovação do Conselho Geral.
- 3. Os Estatutos das Faculdades devem respeitar, para além da lei, os seguintes princípios:
 - a) Representação de Professores de carreira, outros docentes, investigadores, estudantes e pessoal não docente no Conselho Pedagógico e Científico da Faculdade;
 - b) Um Conselho Directivo, cujo presidente é o Decano eleito pelos Professores e Investigadores de Carreira

da Faculdade, cuja nomeação é proposta ao Reitor e que detém as competências de representação, gestão administrativa e financeira da Faculdade, envolvendo ainda as matérias de carácter científico e pedagógico na sua incidência financeira;

- c) Um Conselho Pedagógico e Científico, dirigido por um Vice-Decano, nomeado pelo Reitor, sob proposta do Senado Académico, por um período de dois anos, renovável por uma vez e que detém, no âmbito da Faculdade, as competências ao nível pedagógico, científico e curricular;
- d) Um Director de Departamento e, ou Escola, nomeado pelo Reitor, sob proposta do Decano, por um período de dois anos, renovável apenas uma vez e que detém as competências de propor, rever e executar os programas académicos e actividades académicas na respectiva área científica;
- e) Um Director de Centro e/ou Instituto, nomeado pelo Reitor, sob proposta do Decano, por um período de dois anos renováveis e que detém as competências execução das actividades atribuídas ao Centro ou Instituto;
- f) Um Chefe de área disciplinar, nomeado pelo Decano, sob proposta do Director de Departamento ou Escola, por um período de dois anos, renováveis e que detém as competências de elaborar o plano de ensino e aprendizagem, e executar o plano curricular na respectiva área disciplinar.

Artigo 36º
Competências próprias das Faculdades

- 1. Compete especificamente às Faculdades:
 - a) Formular os seus regulamentos internos;
 - b) Promover a formulação e ou revisão curricular dos programas ou cursos ministrados pela faculdade e apresentar para aprovação nos termos legais e regulamentares;
 - c) Formular os critérios de admissão e graduação dos estudantes da faculdade e apresentar para aprovação nos termos regulamentares;
 - d) Prever, nos seus Estatutos, a criação de Departamentos Especializados ou outras Unidades especializadas na sua estrutura orgânica;
 - e) Formular critérios para recrutamento do pessoal docente da faculdade;
 - f) Quaisquer outras que lhe sejam atribuídas pelos órgãos competentes da UNTL.

2. Os Directores dos Departamentos ou outras Unidades Especializadas são designados pelo Presidente do Conselho Directivo, após consulta ao Reitor.

**SECÇÃO V
UNIDADES ASSOCIADAS**

**Artigo 37.º
Unidades associadas**

1. As unidades associadas têm funções de ensino, investigação e extensão, cooperando com a UNTL em função da pertinência e adequação dos seus fins aos prosseguidos pela Universidade, embora não integrem a orgânica da Universidade.
2. As unidades associadas mantêm com a UNTL relações de parceria institucional nos termos dos respectivos contratos de associação, assinados entre o Reitor e os respectivos dirigentes máximos.
3. Os contratos de associação a que se refere o número anterior definem as formas de colaboração, podendo incluir a possibilidade de partilha do pessoal docente e investigador e demais recursos, tendo em vista a boa prossecução de objectivos comuns.
4. As Unidades Associadas à Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde são objecto de contrato de associação celebrado entre os membros do Governo responsáveis pela área da Saúde e da Educação, com a participação do Reitor.

**SECÇÃO VI
SERVIÇOS**

**Artigo 38.º
Estrutura**

1. São serviços da UNTL:
 - a) O Gabinete de Planeamento e Gestão de Projectos;
 - b) Os Serviços Administrativos;
 - c) Os Serviços de Acção Social;
 - d) O Gabinete de Auditoria e Controlo de Qualidade;
 - e) A Biblioteca da Universidade.
2. Os serviços da UNTL são supervisionados pelo Administrador-Geral.

**Artigo 39.º
Gabinete de Planeamento e Gestão de Projectos**

O Gabinete de Planeamento e Gestão de Projectos é dirigido

por um director de departamento e tem como funções principais o apoio técnico à preparação do plano estratégico, plurianual e de actividades bem como a mobilização de recursos de apoio ao desenvolvimento da UNTL e a execução de programas e projectos.

**Artigo 40.º
Serviços Administrativos**

1. Os Serviços Administrativos são dirigidos por um director de departamento e têm por função assegurar a gestão corrente da Universidade nos termos legais e regulamentares e em harmonia com as directivas emanadas dos órgãos competentes da UNTL.
2. Os Serviços Administrativos estruturam-se em divisões responsáveis pelas actividades de expediente geral, gestão financeira, logística e patrimonial, reprografia e edições, gestão da biblioteca e outros considerados indispensáveis, nos termos definidos pelo respectivo regulamento.

**Artigo 41.º
Serviços de Acção Social**

Os Serviços de Acção Social são dirigidos por um director de departamento e têm por função assegurar a gestão dos assuntos de acção social para com os alunos da Universidade, nos termos legais e regulamentares e em harmonia com as directivas emanadas dos órgãos competentes da UNTL.

**Artigo 42.º
Gabinete de Auditoria e Controlo de Qualidade**

1. O Gabinete de Auditoria e Controlo de Qualidade é dirigido por um director de departamento e tem como funções a realização de tarefas de controlo interno, de auditorias financeiras, administrativas, pedagógicas e de gestão, a análise e preparação de decisão de impugnações administrativas e do contencioso em que seja parte a UNTL, sem prejuízo das competências próprias do Conselho Disciplinar.
2. O Gabinete de Auditoria e Controlo de Qualidade assegura a implementação e acompanhamento da observação das normas e parâmetros de qualidade definidos pelo Senado Académico, prestando a este órgão o apoio técnico logístico necessário ao desempenho das suas competências, sem prejuízo do papel dos demais órgãos e serviços da UNTL.

**Artigo 43.º
Biblioteca da Universidade**

1. A Biblioteca é dirigida por um director e tem por função assegurar o acesso à informação e pesquisa.
2. O serviço de biblioteca assegura ainda a angariação,

publicação e divulgação das edições da Universidade.

**CAPÍTULO IV
PESSOAL**

**Artigo 44.º
Pessoal docente**

1. Sem prejuízo da fixação em diploma próprio das regras que definam o estatuto do pessoal docente da UNTL, o ingresso, o acesso e o desenvolvimento profissional na carreira do pessoal docente da UNTL obedecem às regras seguintes:
 - a) Posse de uma licenciatura, para efeitos de ingresso, acesso ou desenvolvimento profissional na carreira;
 - b) Aprovação em provas que incluam requisitos e critérios de natureza científica e pedagógica, para efeitos de promoção na carreira;
 - c) Mérito comprovado através de avaliação curricular ou de desempenho na UNTL, para efeitos de acesso ou progressão na carreira, respectivamente, sem prejuízo do disposto na alínea a).
2. Pode a UNTL contratar como professores visitantes personalidades nacionais ou estrangeiras no país ou na diáspora de reconhecido mérito, possuidores de uma pós-graduação, por tempo não inferior a um semestre, observadas as normas financeiras aplicáveis.
3. Podem ainda ser contratados, a termo certo, como professores convidados ou, em regime de prestação de serviços, indivíduos cujos conhecimentos e competências sejam relevantes para o ensino ministrado na UNTL.
4. Sem prejuízo dos números anteriores, a selecção, o recrutamento e o regime de trabalho do pessoal docente obedecem ao disposto na lei.

**Artigo 45.º
Pessoal não docente**

A selecção, o recrutamento e o regime de trabalho do pessoal não docente obedecem ao disposto no Regime Geral das Carreiras e no Regime dos Cargos de Direcção e Chefia da Administração Pública.

**Artigo 46.º
Estatuto de Pessoal**

O Estatuto do Pessoal Docente da UNTL será regulamentado por decreto-lei próprio do qual deve constar o quadro de pessoal, o regime de carreira, cargos e salários e demais normas reguladoras da sua gestão.

**CAPÍTULO V
GESTÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA**

**Artigo 47.º
Princípios gerais**

A gestão económico-financeira da UNTL obedece, nomeadamente, aos seguintes princípios:

- a) Legalidade, rigor e racionalidade na utilização dos meios e recursos;
- b) Eficiência e eficácia dos actos e procedimentos de gestão financeira;
- c) Sustentabilidade financeira;
- d) Transparência na gestão e prestação de contas.

**Artigo 48.º
Princípios de financiamento**

1. Cabe ao Estado garantir à UNTL as verbas necessárias ao seu funcionamento, nos limites das disponibilidades orçamentais e tendo em conta as receitas próprias auferidas pela Universidade.
2. O orçamento da UNTL definido em diploma próprio, tem por base os custos de formação dos alunos, as receitas da Universidade, as exigências de actualização do pessoal e os custos recorrentes ou de manutenção dos equipamentos e instalações, bem como a criação de Campus universitários.
3. As actividades de investigação e extensão devem ser objecto de financiamento mediante projectos plurianuais ou anuais, apresentados pela UNTL.
4. O financiamento da UNTL é objecto de diploma próprio.

**Artigo 49.º
Gestão financeira**

1. São aplicáveis as normas de gestão financeira do Estado, designadamente as consagradas na Lei em vigor e disposições complementares.
2. As quantias arrecadadas, a título de receitas próprias, são depositadas na Conta Oficial da UNTL e contabilizadas e movimentadas a contento das normas financeiras aplicáveis.
3. As quantias entradas na UNTL destinadas a cobrir despesas custeadas por instrumentos de cooperação com outras instituições, a título de financiamentos, participações ou de parceria não constituem receita própria e são depositadas e movimentadas em conta oficial própria do projecto.

Artigo 50.º
Receitas

São receitas da UNTL:

- a) As dotações que lhe forem concedidas pelo Estado;
- b) Os rendimentos dos bens próprios ou de que tenha fruição;
- c) As receitas provenientes do pagamento de propinas;
- d) As receitas derivadas da prestação de serviços e da venda de publicações;
- e) Os subsídios, subvenções, participações, doações, heranças e legados;
- f) O produto da venda de bens imóveis, nos termos da lei, bem como de outros bens;
- g) Os juros das contas de depósito;
- h) Os saldos de conta de gerências de anos anteriores;
- i) O produto de tarifas, emolumentos, multas e penalidades;
- j) As receitas provenientes da propriedade intelectual;
- k) Quaisquer outras receitas que legalmente lhe advenham.

Artigo 51.º
Despesas

Constituem despesas da UNTL as que resultem de encargos decorrentes da prossecução dos respectivos fins, sem prejuízo do respeito pela lei aplicável.

Artigo 52.º
Vinculação

Nos actos de gestão económico-financeira a UNTL obriga-se:

- a) Pela assinatura do Reitor ou de quem o substitua;
- b) Pela assinatura do Administrador-Geral;
- c) Pela assinatura de um dos membros do Conselho de Gestão que, para tanto e em acta, tenha recebido delegação para tal;
- d) Pela assinatura de quem estiver devidamente mandatado.

Artigo 53.º
Instrumentos de gestão

1. Na gestão da UNTL devem adoptar-se os seguintes instrumentos de gestão:

- a) Plano Estratégico;
 - b) Planos anuais de actividades;
 - c) Orçamento, transparência contabilística e controlo da execução orçamental;
 - d) Relatório anual de actividades, incluindo os relatórios dos projectos;
 - e) O relatório de contas de gerência.
2. O plano estratégico, de base móvel referente a um período nunca inferior a três anos, deve ser actualizado anualmente, através de planos anuais, e nele se deve considerar o planeamento geral do ensino e das actividades de investigação e desenvolvimento.
 3. O relatório anual previsto na alínea d) do número anterior consiste no balanço circunstanciado das respectivas actividades e deve conter, designadamente, os seguintes elementos:
 - a) Referência aos planos de desenvolvimento e sua execução;
 - b) Análise de gerência administrativa e financeira;
 - c) Indicação dos objectivos prosseguidos e da medida em que foram alcançados;
 - d) Inventariação dos fundos disponíveis e referência ao modo como foram utilizados;
 - e) Descrição dos movimentos de pessoal investigador, docente e não docente;
 - f) Elementos sobre a admissão, frequência e o sucesso escolares.
 4. Ao relatório referido no número anterior deve ser dada a devida publicidade.
 5. O relatório de contas de gerência é submetido ao Ministério das Finanças para efeitos de auditoria externa nos termos da lei.

CAPÍTULO VI
DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 54.º
Lema, símbolos, estandartes, hinos, cerimónias e trajes académicos

As questões relacionadas ao lema, símbolos, estandartes, hino, cerimónias e trajes académicos são objecto de regulamento próprio, a aprovar pelo Senado Académico.

Artigo 55.º
Dia da UNTL

O dia da UNTL é comemorado em 17 de Novembro, dia da abertura oficial da Universidade.

Artigo 56.º
Nomeação transitória dos membros dos órgãos de governação da UNTL

1. Em 2010, para efeitos da primeira eleição estatutária do Reitor da UNTL, atendendo a que o Conselho Geral ainda não está composto e instalado à data de entrada em vigor dos presentes estatutos, o Reitor cessante, propõe ao membro do Governo responsável pelo ensino superior uma lista de três candidatos para ser presente ao Conselho de Ministros para nomeação.
2. Para efeitos de escolha dos membros do Conselho Geral, o Reitor eleito dispõe de 30 dias para propor ao Conselho de Ministros, através do Ministro da Tutela, a respectiva composição.
3. No prazo de 60 dias após a sua tomada de posse, o Reitor deve concluir o processo de indicação e de nomeação dos membros e constituição dos restantes órgãos de governação da UNTL nos termos do presente diploma.

Artigo 57.º
Remuneração transitória dos cargos de direcção e chefia

1. Até que seja aprovado por diploma de Governo um regime da carreira docente, é aplicável ao pessoal docente e não docente na UNTL, o regime salarial estipulado no Anexo I do Decreto-Lei Nº 27/2008, de 11 de Agosto sobre o Regime das Carreiras e dos Cargos de Direcção e Chefia da Administração Pública, bem como os subsídios nos termos do Decreto-Lei Nº 1/2009 de 15 de Janeiro.
2. Sem prejuízo da remuneração auferida nos termos do Anexo I do Decreto-Lei Nº 27/2008, de 11 de Agosto, os titulares dos cargos de direcção e chefia recém-criados no presente Estatuto, têm direito ao subsídio de cargos de direcção e chefia, conforme estipulado no Decreto-Lei Nº 1/2009 de 15 de Janeiro, nos seguintes termos:
 - a) O Administrador-Geral auferir o subsídio equivalente ao vice-reitor;
 - b) Os directores dos centros auferem do subsídio equivalente ao decano;
 - c) Os directores de departamentos, directores de Escolas, e directores dos programas, auferem do subsídio equivalente ao vice-decano;

- d) Os directores de serviços e os chefes de áreas disciplinares auferem do subsídio equivalente ao chefe de departamento.

Artigo 58.º
Regime Transitório para Professores com o Grau de Doutoramento e de Investigadores Seniores

As normas do presente diploma referentes à necessidade de existência de um número determinado de Professores ou Investigadores com grau de Doutoramento serão devidamente adaptadas, através do recurso aos Professores e Investigadores com o grau de Mestre, mais qualificados, sempre que haja insuficiência de elementos com a qualificação exigida.

Artigo 59.º
Regime transitório do programa de pós-graduação

1. Até que sejam criadas as devidas condições no âmbito das respectivas faculdades, os programas de pós-graduação ficam temporariamente agrupados num único programa de pós-graduação, sob a responsabilidade do reitor ou em quem ele delegar.
2. A estruturação e funcionamento do programa de pós-graduação, nos termos do número anterior, são objecto de regulamento próprio a aprovar pelo Conselho Geral.

Artigo 60.º
Legislação complementar

Compete ao Ministro da Educação promover a aprovação de legislação complementar em matéria de carreira docente e cargos de direcção e chefia na Universidade, de financiamento da UNTL, bem como a especificação de graus académicos e títulos honoríficos a serem atribuídos pela UNTL.

Artigo 61º
Norma revogatória

1. São revogadas todas as disposições legais e regulamentares que contrariem o presente diploma.
2. Até 31 de Dezembro de 2010, o Estatuto do Instituto de Ciências da Saúde - ICS, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 2/2005, de 31 de Maio, será alterado, de modo a integrar os cursos de nível universitário na UNTL.
3. O ICS manter-se-á na tutela da Saúde, na área de formação contínua e aperfeiçoamento profissional, de natureza não universitária, alterando o seu objecto e designação em conformidade.

Artigo 62º
Entrada em vigor

O presente diploma entra em vigor no dia seguinte à data da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros, em 25 de Agosto de 2010.

O Primeiro-Ministro,

Kay Rala Xanana Gusmão

O Ministro da Educação,

João Câncio Freitas

Promulgado em 12/10/10

Publique-se.

O Presidente da República,

José Ramos-Horta

Diploma Ministerial nº. 01/2010,

de 25 de Agosto

Fixa as posições da Estructura da PNTL com direito a Suplemento de Comando

Considerando que a Polícia Nacional de Timor-Leste (PNTL) passou por um processo de promoções, que alterou a composição da sua estrutura hierárquica e havendo necessidade de alterar a atribuição do Suplemento de Comando previsto no Artigo 12º do Decreto-Lei nº. 10/2009, de 18 de Fevereiro (Regime Salarial da PNTL).

Assim, o Governo, pelo Ministro da Defesa e Segurança, manda ao abrigo do previsto no artigo 19º, do Decreto-Lei nº. 10/2009,

de 18 de Fevereiro, publicar o seguinte diploma:

Artigo 1º.

As posições que dentro da estrutura da PNTL, têm direito ao pagamento do Suplemento de Comando previsto no artigo 12º. Do Decreto-Lei nº. 10/2009, de 18 de Fevereiro, são as constantes do anexo ao presente diploma, da qual é parte integrante.

Artigo 2º.

O pagamento do Suplemento de Comando para as posições previstas no anexo ao presente diploma terá o seu início no dia 1 de Setembro de 2010.

Artigo 3º.

O Diploma Ministerial nº. 07/2009/MDS, de 14 de Outubro, é revogado na data da entrada em vigor do presente diploma.

Artigo 4º.

O presente diploma entra em vigor no dia seguinte à sua publicação.

Aprovado pelo Ministro da Defesa e Segurança em 25 de Agosto de 2010.

Publique-se

O Ministro da Defesa e Segurança

Kay Rala Xanana Gusmão

ANEXO AO DIPLOMA MINISTERIAL Nº. 01/2010/MDS

Posições de Comando abrangidas pelo Suplemento de Comando na Estructura da PNTL:

- Comandante-Geral
- 2º. Comandante-Geral
- Comandante de Unidade
- 2º. Comandante de Unidade
- Chefe de Serviço de Investigação Criminal e Serviço de Informações da Polícia
- Adjunto de Chefe de Serviço

ANEXO C



Localização do Terreno

Aldeia: Colméia
Sub. Urbano: Área 19300
Origem: 206



MAPA Nº 1: PLANO DE LOTEAMENTO
Universidade Nacional "José Leslie"



Localização do Terreno

