

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

ARTIGO ORIGINAL

CAPITA, Flaviano Luemba ^[1]

CAPITA, Flaviano Luemba. Satisfação das expectativas dos *stakeholders* internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 02, Vol. 05, pp. 147-174. Fevereiro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/expectativas-dos-stakeholders>

Contents

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 1.1 OBJETIVOS
- 1.2 METODOLOGIA
- 2. REFERENCIAL TEÓRICO
- 2.1 CORPORATE GOVERNANCE
- 2.2 EXPECTATIVA COMO DETERMINANTE DO ESFORÇO
- 3. ANÁLISE DE DADOS E COMENTO ÀS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS
- 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE 11 DE NOVEMBRO
- 3.2 SATISFAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS ESTUDANTES
- 3.2.1 CONDIÇÕES MATERIAIS E INFRA ESTRUTURAIS PARA A FORMAÇÃO
- 3.2.2 COMPETÊNCIA DOS DOCENTES
- 3.2.3 ACESSO AOS SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS
- 3.2.4 IMPACTO DA FORMAÇÃO NA VIDA PESSOAL
- 3.3 SATISFAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS DOCENTES
- 3.3.1 RECONHECIMENTO DO TRABALHO E PROGRESSÃO DE CARREIRA
- 3.3.2 FRUIÇÃO DE UMA REMUNERAÇÃO CONDIGNA
- 3.3.3 CONDIÇÕES DE TRABALHO DE DOCENTES
- 3.3.4 COMPROMETIMENTO DOS ESTUDANTES
- 3.3.5 ACESSO AOS SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS ESPONTÂNEOS
- 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS
- 5. SUGESTÕES
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
- APÊNDICE - REFERÊNCIAS DE NOTA DE RODAPÉ

RESUMO

Os constantes pronunciamentos que desprestigiam o ensino superior em Angola interpelam a consciência de todos aqueles que direta ou indiretamente têm vindo a empenhar-se para uma Universidade interventiva e capaz de suscitar uma consciência crítica e de discernimento. A necessidade de contribuir para se inverter o referido quadro incentivou a realização da presente pesquisa que, partindo da teoria da expectativa, que estabelece que o esforço empreendido por um indivíduo depende da capacidade que a recompensa tem em

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

satisfazer a expectativa criada, visou diagnosticar a satisfação das expectativas criadas pelos *Stakeholders* internos da Universidade 11 de Novembro. Para a coleta de dados, a pesquisa valeu-se do questionário e da análise documental. Os dados foram analisados com o auxílio do SPSS. As análises feitas permitiram concluir que, efetivamente, os *Stakeholders* internos da UON têm as suas expectativas insatisfeitas ou parcialmente satisfeitas, o que reduz as probabilidades de se alcançar o objetivo de melhoria da qualidade de ensino. Para o efeito, urge a necessidade de uma atitude reativa e proativa por parte dos agentes que intervêm nesse processo, isto é, estudantes, docentes e o Governo, para se mitigarem as implicações negativas pela insatisfação das expectativas dos *stakeholders* e garantir-se a melhoria da qualidade de ensino.

Palavras-chave: Expectativas, *Stakeholders*, Qualidade de ensino, Satisfação.

1. INTRODUÇÃO

A concepção moderna do termo Organização (quer as orientadas para fins lucrativos, quer as que perseguem fins sociais) inclui, na quase totalidade de abordagens, dois elementos convergentes que determinam o seu funcionamento: as pessoas que interagem entre si em busca de objetivos comuns e os recursos empregues para o alcance dos referidos propósitos.

Nesta perspectiva, é incontestável afirmar que a Universidade é uma Organização, na medida em que necessita de pessoas e de recursos para o seu funcionamento e para o alcance dos seus objetivos estratégicos. Assim sendo, a aplicação de modelos de gestão adequados mediante uma correta interpretação das quatro funções tradicionais de Gestão (planeamento, organização, direção e controlo) torna-se um imperativo para que o *output* corresponda com os objetivos previamente estabelecidos.

Num momento em que a palavra de ordem é a *revolução qualitativa* no Ensino Superior, a ausência de boas práticas de *Governance* nas Instituições do Ensino Superior (mais adiante, IES) pode comprometer a materialização deste objetivo e, por conseguinte, dificultar o percurso do desenvolvimento em curso no país. Portanto, a melhoria da qualidade de ensino nas IES em Angola não depende unicamente da adequação dos aspectos metodológicos e pedagógicos ou da diferenciação do corpo docente, mas também da adopção de modelos de

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

gestão que satisfaçam as expectativas dos *stakeholders* internos, isto é, dos estudantes, dos trabalhadores docentes e administrativos, bem como de todos outros grupos externos locais interessados pela atividade da Universidade. Entre os diferentes paradigmas que conduzem a este fim está a ganhar um espaço cada vez maior a gestão que inclui dentro das suas estratégias as preocupações de todos os seus *Stakeholders* cuja ação é indispensável para o êxito da Organização.

Repetidas vezes ouvem-se frases que desprestigiam o ensino superior em Angola, tais como: “as Universidades angolanas não têm qualidade”; “os quadros formados pelas Universidades angolanas são incompetentes”; “a qualidade de ensino superior em Angola está longe de corresponder às exigências do país e da globalização”, etc. Muito recentemente, na cerimónia de tomada de posse do Secretário de Estado para o ensino secundário, a 12 de Junho de 2020, o Presidente da República, João Lourenço, manifestou o desejo de ver as Universidades angolanas bem posicionadas no *ranking* em África e no mundo. Para o efeito, o governante assinalou que é preciso corrigir as malefícências do subsistema de ensino geral, para se evitar que continuemos a ter estudantes universitários, muitos deles já licenciados, que não sabem falar e redigir uma redação. Estas e outras constatações interpelam a consciência de todos aqueles que, direta ou indiretamente, têm vindo a empenhar-se para a construção de uma Universidade interventiva e capaz de suscitar consciência crítica e de discernimento.

A necessidade de se contribuir para a identificação das causas que motivam a persistência das referidas debilidades que comprometem o presente e o futuro do país incentivou a realização da presente pesquisa. A literatura científica sobre a gestão das organizações mostra a existência de uma relação direta entre a satisfação das expectativas dos *Stakeholders* e a eficácia da organização. Daí que a discrepância entre o *output* e os objetivos programados em termos de qualidade do produto das IES angolanas pode, entre outros fatores, ser imputada à insatisfação das expectativas dos seus *Stakeholders*. Partindo destas constatações, esta pesquisa procura saber até que ponto a Universidade 11 de Novembro (mais adiante, UON) tem conseguido satisfazer as principais expectativas dos seus *Stakeholders* internos.

Um estudo exploratório conduzido por via de entrevistas informais e observação participativa permitiu antever que, os *Stakeholders* internos da UON, têm as suas expectativas

parcialmente satisfeitas, gerando descontentamento e improdutividade, condicionando o alcance da qualidade que se deseja neste subsistema de ensino.

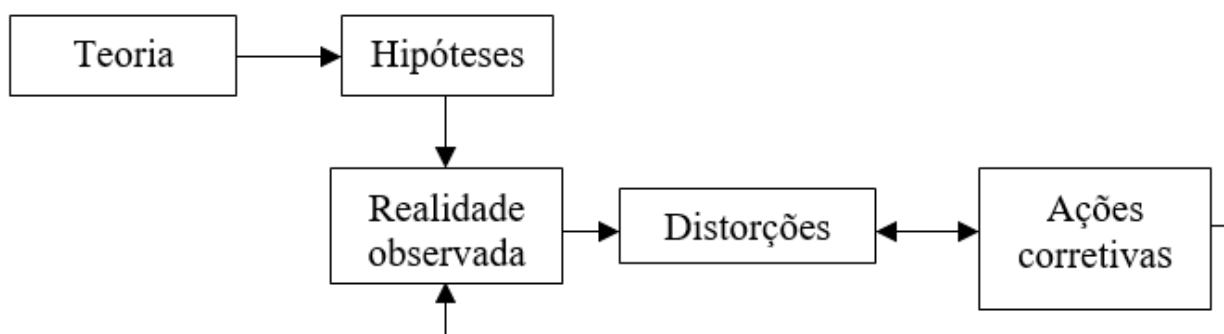
1.1 OBJETIVOS

A globalização e as exigências de reconstrução e do desenvolvimento sustentável do país exigem das IES um novo modo de agir. É às universidades que cabe a responsabilidade de despertar no homem de hoje e no do amanhã a consciência crítica. Partindo da teoria da expectativa, que estabelece que o esforço empreendido por um indivíduo depende da capacidade que a recompensa tem em satisfazer a expectativa criada, no presente estudo, pretende-se diagnosticar o grau de satisfação das expectativas criadas pelos *Stakeholders* internos da UON. E, para se operacionalizar o referido objetivo, procurou-se, em primeiro lugar, identificar as principais expectativas dos seus *stakeholders* internos e caracterizar a UON no domínio de ensino.

1.2 METODOLOGIA

A pesquisa foi delineada seguindo a perspectiva dedutiva, uma das bases metodológicas da economia aplicada, que estabelece que a realidade sobre a qual se pretende operar mudanças é observada através de opções paradigmáticas e, a partir das quais, formularem-se as conjeturas para a correção das distorções relevadas, conforme se ilustra no esquema da figura abaixo.

Figura 1. Etapas de aplicação da perspectiva dedutiva



Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

Fonte: FONTELA, E., 1997: 21.

O universo de referência para o presente estudo está constituído pelos *Stakeholders* internos da UON, nomeadamente funcionários docentes, funcionários administrativos e estudantes. Para o presente estudo, só são tomados em conta docentes e estudantes, dada a convergência da grande maioria das expectativas dos funcionários docentes e funcionários administrativos, apesar de pertencerem a regimes diferentes. Por outro lado, pelo carácter numeroso do referido universo, é definida uma amostra estratificada, que integra 80 docentes e 400 estudantes, selecionados de forma aleatória nas seis Unidades Orgânicas da UON.

Quanto às técnicas de recolha de dados, a obrigação de proceder à uma análise longitudinal de informações quantitativas e qualitativas que descrevem o percurso histórico da UON, determinou a necessidade de utilização da análise documental como técnica para a recolha de dados. Recorreu-se, igualmente, ao questionário, por causa da necessidade de recolher dados quantitativos sobre um número significativo de *Stakeholders* internos da UON de maneira mais simplificada e em curto espaço de tempo. Para analisar os dados, recorreu-se ao programa estatístico SPSS, pois através desse programa foi possível identificar os fatores de risco sobre que se deve intervir para se reduzir a insatisfação dos *Stakeholders* internos visando a melhoria da qualidade do ensino.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo do Século passado, fruto das exigências impostas pela dinâmica do fenómeno da globalização económica que requiere das organizações uma atualização constante das suas técnicas e métodos de atuação para um melhor posicionamento competitivo no mercado, nos estudos de gestão emergiram diferentes correntes de pensamento que mostram o percurso evolutivo desta área de conhecimento, cujas primeiras manifestações remontam dos séculos antes de Cristo.[2] De entre as evoluções que marcaram o século passado, podem destacar-se: as perspectivas estrutural, humana e integrativa.

A *perspectiva humana da gestão*, que tem por objeto de estudo a dimensão humana das organizações,[3] representa uma referência obrigatória para os estudos ligados à *corporate*

governance e *Stakeholders Management*, por colocar o homem no centro das suas atenções. Nesta perspectiva teórica, que teve como base as experiências de Hawthorne, conduzidas pela Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos (1924-1932), o trabalho de Kurt Lewin e as pesquisas conduzidas por Robert Bales e Douglas McGregor na década de 50, defende-se que a satisfação das expectativas dos trabalhadores, o incentivo à tomada de decisões em grupo e a necessidade de uma boa liderança são pressupostos que contribuem para a redução da insatisfação e da resistência às mudanças e para o incremento da produtividade do trabalho.

2.1 CORPORATE GOVERNANCE

A definição do conceito de *Corporate Governace* evoluiu de uma concepção puramente protecionista, que privilegiava unicamente os interesses dos *Shareholders*, para uma mais abrangente em que as expectativas de todos os constituintes são integradas entre as preocupações da organização, empenhando-se na satisfação de todos. Deste modo, enquanto Shleifer e Vishny (1977) relacionaram a *Corporate Governance* com a preocupação dos investidores em assegurar o retorno do seu investimento, a OCDE (2004) foi mais além considerando a *Corporate Governace* como “um conjunto de relações entre a gestão de uma empresa, o Conselho de Administração, os Acionistas e os restantes constituintes”.

Esta visão coincide com aquela defendida por Filho (2006), na medida em que sustenta que, “governar organizações implica cultivar a transparência, informar os múltiplos principais e crescentemente respeitar os direitos dos *Stakeholders*, aqueles que, apesar de não serem acionistas, são afetados pelas ações e estratégias das organizações”. Assim, pode afirmar-se que a *Corporate Governance* é um sistema constituído por uma série de partes quer internas, quer externas, que interagem entre si (ESPERANÇA *et al.*, 2011), cujos interesses devem ser considerados, sob pena de a organização perder a reputação granjeada no mercado.

Trata-se do paradigma *multistakeholders*, que tem o fundamento na filosofia moral moderna, particularmente, na tradição do contrato social, explicitado por vários exponentes sustentadores da moderna Responsabilidade Social de Empresas (mais adiante, RSE), que se funda na ideia de que a empresa deve estar ao serviço de todos *stakeholders*, e não apenas ao dos Acionistas.[4] De acordo com a referida perspectiva, que é do tipo normativo, a RSE é

um modelo de *governance* alargado da empresa em que quem governa a empresa tem responsabilidades que se estendem a todos os *stakeholders* da empresa, quer internos, quer externos (Cfr. SACCO *et al.*, n. 578 112). Para a teoria neo-contratualista da RSE, uma empresa é definida socialmente responsável, quando reconhece os direitos e deveres de todos os seus *stakeholders*, realizando um modelo de *governance* alargado que promove um contrato social hipotético entre todos os *stakeholders*, vindo isto a constituir o conteúdo normativo essencial da RSE.

2.2 EXPECTATIVA COMO DETERMINANTE DO ESFORÇO

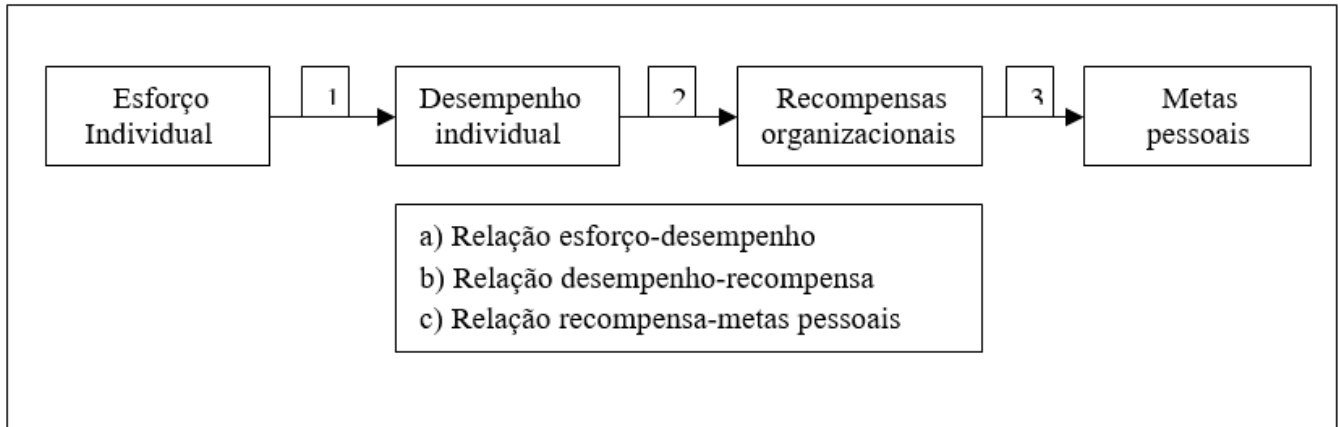
Uma organização, qualquer que seja o seu objeto social, desenvolve relações com diferentes parceiros internos e externos, sem os quais, a materialização dos seus objetivos não seria possível. Por essa razão, a satisfação das expectativas criadas por cada um deles deve constituir uma preocupação a ser integrada no plano estratégico da organização. Segundo o Dicionário Prático Ilustrativo de 2011 a palavra expectativa, do latim *expectatu*, significa esperança baseada em supostos direitos, probabilidades ou promessas.

Uma referência para os estudos sobre a satisfação das expectativas é a teoria da expectativa, formulada por Victor Vroom em 1964, que defende que “a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo”. Conforme o esquema ilustrado na figura 2, percebe-se que a teoria da expectativa tem o seu enfoque em três relações: [5]

a) *Relação esforço – desempenho*: é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho, isto é, um funcionário sente-se motivado a despende um esforço quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho;

Figura 2. Teoria da expectativa

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino



Fonte: ROBBINS, S. P. et al., 2011: 216

b) *Relação desempenho - recompensa*: é o grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado, isto é, acredita que a boa avaliação resultará em recompensas organizacionais (aumento de salário, promoção, etc.);

c) *Relação recompensa - metas pessoais*: é o grau que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Portanto, a motivação para despendere um dado esforço depende da convicção do funcionário de que este esforço resultará em uma boa avaliação de desempenho que, por sua vez, se reverterá em recompensas organizacionais como a promoção, o aumento de salário e que estas recompensas satisfarão as suas metas pessoais ou expectativas.[6] As três relações da teoria de expectativas explicitam as razões por que vários funcionários se sentem desmotivados, dedicando-se apenas ao mínimo necessário para permanecer no emprego.

Stephen Robbins et al. (2011, p. 73-74) falam da existência de duas abordagens mais comuns usadas para medir a satisfação pelo trabalho. A primeira refere-se à classificação única global e consiste em responder a uma questão do tipo: Levando tudo em consideração, quão satisfeito você está com o seu trabalho? A segunda, consiste em identificar os principais fatores do trabalho e classificá-los numa escala padronizada para, em seguida, se obter uma pontuação geral da satisfação com o trabalho através do somatório de todos os fatores. Para o presente estudo, optar-se-á pela segunda abordagem, embora não se

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

pretenda classificar os fatores em escala, pois o que se pretende não é identificar as principais causas da satisfação ou insatisfação dos *Stakeholders* internos da UON. Partindo de uma pesquisa bibliográfica e de entrevistas informais dirigidas a 12 docentes e a 53 discentes da Faculdade de Economia da UON, foi possível identificar as expectativas criadas por cada um dos grupos de *Stakeholders* em estudo na sua relação com a Universidade, conforme se ilustra no quadro 1.

Quadro 1. Expectativas dos *Stakeholders* internos da UON

N/O	STAKEHOLDERS	EXPECTATIVAS
01	Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Auferir uma formação que incida na transformação da sua vida pessoal • Condições favoráveis para a sua formação <ul style="list-style-type: none"> • Professores competentes • Benefícios sociais
02	Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Condições de trabalho adequadas <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração condigna • Possibilidades de fazer carreira (promoção) <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento do trabalho • Estudantes comprometidos • Benefícios sociais

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas informais e da pesquisa bibliográfica

Note-se que, com estas expectativas, os estudantes anseiam por uma formação de qualidade que os permita adquirir as competências necessárias para uma melhor inserção no mercado de trabalho e para desenvolver a sua capacidade crítica, a confiança de si mesmo, o sentido de responsabilidade, o espírito empreendedor e o profissionalismo. Estes *inputs* ajudam-no a interpretar os fenómenos sociais de maneira mais crítica e a propor soluções inovadoras aos diferentes problemas que impedem o desenvolvimento do país. Por outro lado, as expectativas dos docentes visam essencialmente a melhoria da sua qualidade de vida, através da satisfação das necessidades básicas, da sua segurança e da sua autoestima.

3. ANÁLISE DE DADOS E COMENTO ÀS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

O estudo visa diagnosticar a satisfação das expectativas dos estudantes e de docentes da UON. Para o efeito, foram endereçados 400 questionários a estudantes das seis Unidades

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

Orgânicas e 80 a docentes. O questionário contém perguntas fechadas. Dos 400 estudantes, há 335 respostas satisfatórias, o equivalente a 83.75% da amostra. E dos 80 docentes, 66 respostas são satisfatórias, o que corresponde a 82.5% do total de docentes integrados na amostra. De referir que a análise da satisfação, tal como é aqui concebida, resulta de um conjunto de elementos-chave que envolve as expectativas dos estudantes e dos docentes.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE 11 DE NOVEMBRO

A UON é uma Instituição do Ensino Superior Pública, criada à luz do Decreto nº 7/09 de 12 de maio. Desde 1999 até 2009, a instituição funcionou como núcleo da Universidade Agostinho Neto, da qual dependia administrativa e financeiramente. Após a sua ascensão para Universidade, integrada na Região Académica III em 2009, concatenada nas províncias de Cabinda e Zaire, com a sede na cidade de Cabinda, definiu o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), cuja meta visava a expansão da sua atividade nos municípios de Soyo e de Buco-Zau.

Tendo em conta a sua função de conservadora, regeneradora e geradora de uma herança cultural de saberes, como afirma Edgar Morin (2004, p. 85), a Universidade é chamada para assumir um papel insubstituível na busca de soluções aos problemas que emperram o desenvolvimento da região em que se insere. Estamos, portanto, a falar de uma “Universidade Cidadã” e capaz de perpetrar a formação de cidadãos críticos e de mente aberta, isto é, cidadãos “capazes de compreender amplamente a realidade do mundo, refletir rigorosamente sobre os diversos contextos de forma integrada, fazer a crítica radical e agir sobre as especificidades locais, sem perder a dimensão da globalidade” (Cfr. SILVA, 2016, p. 58). A resposta a esta expectativa da sociedade tem exigido da UON uma atuação nos três eixos de intervenção da Universidade: ensino, investigação e extensão.

Para atender à crescente pressão social demonstrada através do aumento de candidatos inscritos no exame de acesso (de 4.116 em 2010 para 14.943 em 2020), e de formas a corresponder com os anseios do Plano Nacional de Formação de Quadros, desde 2010 a UON empenhou-se na criação de novas Unidades Orgânicas e de novos cursos. Assim, enquanto em 2010 a UON era constituída por 5 Unidades Orgânicas que ofereciam 10 cursos, em 2020 conta com 6 Unidades Orgânicas e 21 cursos. Este crescimento permitiu com que o número

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

de vagas disponibilizadas, que, em 2010, era de 1.040, passasse para 2.166, em 2020, fazendo, deste modo, crescer o universo estudantil de 3.193, em 2010, para 12.004, em 2020. Estes progressos estiveram na base do aumento do número de graduados, que evoluiu de 433, em 2013, para 678, em 2019. Conforme as estatísticas da Direção dos Serviços Académicos da UON, de 2010 a 2019, a UON apresentou ao mercado 4.414 Licenciados nas diferentes áreas das ciências de educação, ciências económicas, ciências jurídicas, ciências de saúde e engenharias, bem como 20 Mestres em Gestão de Empresas e 4 Mestres em Administração e Desenvolvimento Local.

3.2 SATISFAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS ESTUDANTES

Os estudantes são atores fundamentais do processo de ensino e aprendizagem. Aliás, tem-se dito que eles são a razão de existência dos professores e dos funcionários administrativos de uma instituição. Por isso, ao buscar as razões que condicionam a melhoria da qualidade do ensino, não se pode ignorar a importância deste agente no referido processo. O estudo envolveu 335 estudantes das seis Unidades Orgânicas da UON, sendo 170 do sexo masculino e 165 do sexo feminino, tendo a preferência recaída sobre os estudantes do terceiro e quarto anos, a julgar a sua familiaridade com a realidade da instituição.

3.2.1 CONDIÇÕES MATERIAIS E INFRA ESTRUTURAIS PARA A FORMAÇÃO

A disponibilização de condições favoráveis para a sua formação constituía uma das expectativas idealizadas pelos estudantes ao ingressarem na UON. Estas condições passam pelo conjunto de meios materiais e infraestruturas disponíveis para garantir uma formação de qualidade, nomeadamente: laboratórios, salas de aulas confortáveis e bibliotecas à altura.

Do universo dos entrevistados, 97% afirma que o curso que frequenta necessita de um laboratório. Porém, conforme se ilustra na tabela 1, apenas 41.8% diz existirem laboratórios para as aulas práticas. Por outro lado, dos que afirmam existirem laboratórios, apenas 29.3% qualifica as suas condições como satisfatórias, ou seja, condições à altura das exigências do curso, enquanto 45% e 25.7% as considera insatisfatórias e suficientemente boas, respectivamente.

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

Tabela 1. Existência de Laboratórios

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem acumulada
Válido	Existem	140	41,8	41,8	41,8
	Não existem	185	55,2	55,2	97,0
	Nenhum	10	3,0	3,0	100,0
	Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Relativamente às condições das salas de aula, 50,4% dos entrevistados diz existirem apenas algumas salas que reúnem as condições necessárias para o exercício da atividade letiva. A falta de climatização, o excessivo número de estudantes numa sala para alguns casos, são as deficiências mais destacadas pelos estudantes, que têm condicionado em grande medida a concentração, a compreensão dos conteúdos e, conseqüentemente, o seu bom desempenho acadêmico. Esta constatação confirma a tese defendida por Elali (2003), que afirma que as condições do ambiente onde se desenvolve a atividade letiva interferem no desempenho dos alunos e, em muitos casos, na saúde dos mesmos, sobretudo quando as salas de aula apresentam problemas de luminosidade, ventilação, acústica, temperaturas e outras insuficiências que limitam as probabilidades para o sucesso acadêmico.

Tabela 2. Existência de salas de aula condignas

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim	97	29,0	29,0	29,0
	Não	69	20,6	20,6	49,6
	Apenas algumas	169	50,4	50,4	100,0
	Total	335	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

No que diz respeito à biblioteca, a principal preocupação reside na capacidade de satisfazer as suas necessidades formativas. De facto, 80,9% dos entrevistados alega que o acervo bibliográfico disponível satisfaz parcialmente as suas necessidades e apenas 12,2% se sente totalmente satisfeito com a bibliografia disponível, tendo em conta as suas necessidades

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

formativas. A internet e o material fornecido pelo docente têm sido as alternativas para colmatar a referida lacuna. Porém, como se sabe, a internet não substitui a biblioteca e o material de apoio é um resumo dos conteúdos que serve de orientação, cujo aprofundamento requiere um contato com a literatura referente à matéria.

Conclui-se que, na perspectiva dos estudantes, as condições infra estruturais e materiais disponíveis nas respectivas Unidades Orgânicas não se alinham integralmente às expectativas criadas, por serem insuficientes para garantir uma formação de qualidade e capaz de suscitar consciência crítica ao discernimento. Apesar destas deficiências, reconhece-se que esforços titânicos têm sido empreendidos para se minimizar o impacto negativo destas debilidades no produto final da Universidade.

3.2.2 COMPETÊNCIA DOS DOCENTES

De acordo com a perspectiva “managerial”, proposta por Mac Clelland em 1974, o termo competência refere-se à “característica intrínseca de um indivíduo em relação causal com um desempenho eficaz ou superior na tarefa” (Cfr. ZANTEN, 2011, p. 132). Nesta abordagem, em convergência com as outras, identificam-se três elementos que definem a competência, isto é, o conhecimento (saber), a experiência (saber-fazer) e o comportamento (saber-ser), evidenciando o carácter plurifatorial de que o termo é característico.

Deste modo, os estudantes da UON expectavam docentes dotados de conhecimentos que lhes seriam transmitidos da melhor maneira possível num ambiente de mútua consideração. Porém, segundo a percepção de 58,2% dos estudantes, apenas alguns docentes revelam conhecer bem os conteúdos, tendo como pressuposto de apreciação a segurança que manifestam durante o processo de transmissão.

Tabela 3. Percepção sobre a competência dos docentes

	Saber (%)	Saber fazer (%)	Saber ser (%)
--	-----------	-----------------	---------------

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

Sim	37,6	31,0	30,7
Não	4,2	4,2	1,8
Apenas alguns	58,2	64,8	67,5
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

O saber, por si só, não dá garantia de que o docente consegue fazer chegar o conhecimento ao destinatário da melhor maneira possível. É necessário que à questão o que ensinar, seja agregada a questão como ensinar, o que conduz aos métodos de ensino. Relativamente a este indicador, o estudo revelou que 64,8% de estudantes considera que apenas alguns docentes usam métodos que facilitam a absorção dos conteúdos, o que em alguns casos se traduz num aproveitamento académico negativo, visto que muitos estudantes, infelizmente, dependem quase exclusivamente daquilo que o professor ensina. Quanto ao método de avaliação, 63,9% afirma que os docentes avaliam o que ensinam, ao passo que 33,7% alega que apenas alguns docentes têm avaliado estritamente aquilo que ensinam, o que suscita alguma preocupação pois, de acordo com Margarida Serpa (2010: 28), a avaliação visa, entre outras finalidades, o esclarecimento e melhoria dos processos de aprendizagem, a síntese dos seus desempenhos e a certificação dos seus resultados.

No que tange à dimensão humana ou comportamental, 67,5% dos estudantes alega que apenas alguns docentes têm manifestado comportamentos adequados nas suas relações com os estudantes. Visto que ao docente é confiada a responsabilidade de auxiliar os estudantes na construção e na busca do conhecimento, bem como de suscitar neles o espírito crítico e prepará-los para a vida pessoal e profissional (LIBARDI, 2010, p. 13), uma sua atitude menos humana pode afetar as relações interativas entre professor e estudante, inibindo-os a exercitarem os seus direitos quer de expressão, quer de participação nos debates e em outras ações formativas na sala de aulas. Não restam dúvidas de que, apesar dos esforços empreendidos no sentido de se diferenciar o corpo docente visando o reforço das suas competências, a percepção dos estudantes revela que muito ainda deve ser feito para que as suas expectativas neste domínio sejam satisfeitas.

3.2.3 ACESSO AOS SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS

Em alguns casos, as exigências impostas pela vida académica, constringem os estudantes a permanecerem na instituição por muitas horas durante o dia. Não podendo regressar à casa para as refeições, os estudantes necessitam de um espaço condigno onde possam tomar as suas refeições durante o período de permanência na instituição. Infelizmente, apenas 23,9% dos estudantes considera condigno o espaço disponível para as refeições. Este facto tem feito com que 74,9% dos que reprovam as condições do espaço para as refeições recorram aos restaurantes mais próximos, ao passo que 12,9% prefere permanecer com fome, tendo em conta os preços praticados nos referidos restaurantes e outros 6,7% carregam comida das suas casas e encontram um espaço para comer.

Tabela 4. Acesso aos serviços sociais

	Espaço condigno para refeições (%)	Acompanhamento de estudantes (%)
Existe	23,9	13.1
Não existe	76.1	86.9
Total	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

No que diz respeito à existência de uma área vocacionada ao acompanhamento da vida estudantil, 86,9% afirma não existirem áreas encarregues de fazer o devido seguimento dos estudantes, de formas a ajudarem a solucionar as principais dificuldades que enfrentam no seu dia a dia na instituição. E, questionados sobre a entidade que cumpre com esta tarefa na ausência de uma área responsável, 63,2% diz não existir ninguém que se encarrega de dar seguimento aos seus mais variados problemas de fórum não académico, 14,4% afirma que a tarefa tem sido executada pela área académica e 21,6% tem recorrido ao Secretariado Executivo da Associação dos Estudantes da respectiva Unidade Orgânica.

No âmbito dos benefícios sociais, a UON dispõe-se de uma residência universitária que alberga 107 estudantes oriundos de diferentes pontos do país. Por outro lado, no âmbito das políticas do executivo, a UON controla 1.371 bolseiros internos, que beneficiam de um subsídio anual para auxiliar os custos associados à formação. Quer num, quer noutro caso constata-se um elevado desequilíbrio entre a oferta e a procura, porquanto numerosos

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

estudantes que procuram por estes benefícios não conseguem acedê-los, atendendo ao nível de escassez de oferta.

3.2.4 IMPACTO DA FORMAÇÃO NA VIDA PESSOAL

Os desafios atuais do mercado de trabalho induzem à procura por uma mão-de-obra cada vez mais qualificada e especializada, provocando o aumento de pressão às Universidades, das quais os interessados expectam por um conhecimento capaz de despertar a capacidade crítica e o espírito empreendedor, elevar o nível de profissionalismo, restituir a confiança de si mesmo e aumentar a sua responsabilidade. Todos estes elementos contribuem para a construção das competências de que os diplomados necessitam para fazer face às complexas tarefas da vida social e profissional.

Querendo saber sobre a incidência da formação obtida até ao momento na sua capacidade crítica, 44,1% de estudantes afirma que a formação tem contribuído muito para a sua capacidade crítica, ao passo que 49% qualifica como pouca a influência da formação no crescimento da sua consciência crítica. Este resultado, embora razoável, não deixa de causar alguma preocupação, pois entre as tarefas reservadas à Universidade, no âmbito do ensino, segundo a visão de Pedro Conceição *et al.* (1998, p. 34), destacam-se as de proporcionar o estabelecimento de redes de conhecimentos, satisfazer as expectativas de desenvolvimento intelectual e desenvolver um espírito crítico nos estudantes.

Tabela 5. Percepção do impacto da formação na vida pessoal

	Capacidade crítica (%)	Espírito empreendedor (%)	Profissionalismo (%)	Autoconfiança (%)	Responsabilidade (%)
Nenhum	6,9	17,3	7,8	3,6	2,7
Pouco	49,0	48,4	41,2	38,8	21,2
Muito	44,1	34,3	51,0	57,6	76,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

A busca de conhecimentos que permitam desenvolver o espírito empreendedor tem animado

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

muitos jovens a ingressarem nas Universidades. E, como se lê na tabela 5, do universo dos entrevistados, apenas 34,3% diz sentir um grande impacto da formação no emergir do espírito empreendedor, ao passo que 48,4% alega sentir pouco impacto no seu desejo de se tornar empreendedor. É verdade que todos não devem ser empreendedores. Porém, num país onde o maior empregador é o Estado, seria útil que a formação superior fosse capaz de suscitar este interesse ou ainda desenvolver as capacidades inatas, já que, como afirma Pedro Conceição *et al.* (1998, p. 34), “a formação universitária deverá promover a valorização das competências de grupos, bem como desenvolver atitudes proativas nos jovens graduados”.

No que diz respeito ao profissionalismo, sabe-se que cada indivíduo tem inclinação para o exercício de uma determinada atividade profissional e a formação universitária tem sido, em muitos casos, o meio privilegiado para adquirir a preparação necessária para o exercício da referida profissão com o maior profissionalismo possível. Neste sentido, 51% dos estudantes referiu que a formação tem influenciado muito no seu nível de profissionalismo. Embora 41,2% tenha dito sentir pouco este impacto e 7,8%, não sentir nada, percebe-se que a Universidade, mesmo de forma tímida, está a responder a esta expectativa a julgar o número de ex-estudantes inseridos em diferentes sectores, que desenvolvem com elevado grau de profissionalismo a própria atividade.

O Papa Paulo VI, na sua carta Encíclica *Populorum Progressio* (1967, n.º 35), defendeu que a educação e a formação profissional permitem que um indivíduo ganhe confiança de si mesmo e descobre que se pode progredir com os outros. A afirmação do Sumo Pontífice é atestada através desta pesquisa, pois 57,6% dos estudantes entrevistados confirma que a formação tem contribuído muito para a sua autoconfiança, enquanto 38,8% diz ter pouco impacto e apenas em 3,6% não se verifica qualquer impacto. É um resultado animador porque a autoconfiança permite desenvolver as próprias capacidades criativas e a abertura à socialização.

O outro elemento de que os estudantes esperam da Universidade é a promoção do seu sentido de responsabilidade. Contrariamente aos outros itens, a formação universitária exerce um grande impacto no nível de responsabilidade dos estudantes, já que 76,1% dos entrevistados reconhece o mérito à Universidade pelo grau de responsabilidade que hoje ostentam.

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

A motivação para os estudos deriva, segundo sustentam Yoba e Chocolate (2007, p. 36), de fatores intrínsecos e extrínsecos, sendo os intrínsecos, os que estão associados ao aparato psicológico do indivíduo e os extrínsecos, os que se relacionam com o ambiente externo e que interferem no indivíduo, influenciando o seu comportamento. O nível de motivação com que o estudante encara os estudos depende, em grande medida, do grau de satisfação das expectativas criadas. Quando o nível de satisfação das expectativas é alto, a motivação para os estudos tende a ser maior e, conseqüentemente, o produto final tenderá para os critérios de qualidade.

3.3 SATISFAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS DOCENTES

A pesquisa envolveu 51,5% de docentes com a categoria de assistente estagiário, 31,8% assistentes, 10,6% Professores auxiliares e 6,1% associados. Embora a amostra tenha sido selecionada de forma aleatória, esta representatividade reflete a realidade da UON em termos de categoria de docente. Até ao momento em que se realizou a pesquisa,[7] a UON contava com 167 docentes nacionais em tempo integral, dos quais 87 na categoria de assistente estagiário, 51 na categoria de assistente, 21 professores auxiliares, 7 professores associados e apenas um professor titular.[8]

3.3.1 RECONHECIMENTO DO TRABALHO E PROGRESSÃO DE CARREIRA

A possibilidade de fazer carreira profissional é uma das expectativas criadas pelos docentes na sua relação com a UON. O Decreto n° 3/95 de 24 de março, que aprovou o Estatuto da carreira docente universitária, revogado pelo Decreto Presidencial n° 191/18 de 8 de agosto, estabelecia um período de, pelo menos, 3 anos de permanência nas categorias de assistente e de professores, desde que estivessem reunidos os outros requisitos necessários para a transição de categoria. Porém, conforme os dados da tabela 6, 90,9% dos indagados permaneceu na mesma categoria por um período superior a 3 anos, mesmo com todas as outras condições reunidas para a progressão, contrariando o que vinha plasmado no Decreto n° 3/95 de 24 de março. Esta situação criou um congestionamento, sobretudo nas categorias iniciais, o que obviamente gerou um elevado nível de desmotivação, já que os docentes se viram impedidos de evoluir na carreira e realizar as suas aspirações profissionais.

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

Tabela 6. Tempo de permanência na Categoria

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válido	Menos de 3 anos	5	7,6	7,6	7,6
	Durante 3 anos	1	1,5	1,5	9,1
	Mais de 3 anos	60	90,9	90,9	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Importa aqui referir que, embora a promoção e o aumento de salário sejam importantes instrumentos para a motivação dos funcionários, existem outras formas de reconhecimento menos custosas para motivar os funcionários e aumentar a sua produtividade, como o elogio e o agradecimento. De facto, como referem Bob e Peter (2006, p. 73), “o reconhecimento é uma das atividades mais poderosas a que um gestor pode recorrer para aumentar a produtividade, levantar o moral e dar aos funcionários uma noção dos objetivos, numa base diária”. E quando associado ao desempenho desejado, referem os mesmos autores, o reconhecimento “torna-se um grande impulsionador do melhoramento desse mesmo comportamento, tanto relativamente à qualidade como à quantidade dos esforços envidados e resultados individuais alcançados”.

Infelizmente, as formas de recompensa intrínsecas são pouco utilizadas pelos gestores das Unidades Orgânicas da UON, pois, conforme o estudo, apenas 24,2% dos entrevistados tem sido reconhecido pelo seu bom trabalho através de um agradecimento do gestor e somente 22,7% recebe elogios do gestor, cada vez que realiza um bom trabalho.

Num contexto em que o recurso às formas de recompensas extrínsecas para reconhecer o bom trabalho de um funcionário como os incentivos financeiros é quase nulo, o gestor é chamado a usar os melhores e mais atuais recursos de gestão para manter os funcionários motivados todos os dias, nomeadamente os programas de reconhecimento que, segundo os estudos referenciados por Stephen Robbins *et al.* (2011, p. 249), representam uma forma de reconhecimento barato, já que “o muito obrigado e os elogios” são gratuitos.

3.3.2 FRUIÇÃO DE UMA REMUNERAÇÃO CONDIGNA

A remuneração é, segundo Kiamvu Tamo (2019, p. 227), o principal entre os meios de recompensas que determinam a mobilização e a motivação de recursos humanos. Uma remuneração condigna permite ao indivíduo satisfazer, pelo menos, as suas necessidades básicas, isto é, transporte, habitação, lazer, saúde e alimentação.

A pesquisa revelou que 69,7% dos docentes entrevistados possui um meio de transporte pessoal, sobretudo os integrantes das categorias mais elevadas. Porém, questionados sobre a fonte de recursos para a sua aquisição, apenas 4,3% diz tê-lo adquirido exclusivamente com a remuneração da UON, 80,4% com o recurso a outras fontes e 8,6% beneficiou de uma oferta. Isto demonstra claramente que, se se dependesse da remuneração auferida na UON, a maioria dos docentes continuaria a depender de táxi, de boleia dos colegas, ou mesmo dos estudantes, o que não dignificaria a classe.

Tabela 7. Satisfação de necessidades com o salário da UON

	Meio de transporte pessoal (%)	Garantia de assistência médica (%)	Garantia de refeições diárias (%)
Sim	69.7	10.6	39.4
Não	30.3	89.4	60.6
Total	100.0	100.0	100.0

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

No que concerne à garantia médica, apenas 10,6% de docentes diz conseguir suportar os custos associados aos cuidados médicos com a remuneração auferida na UON. Os restantes 89,4% não consegue garantir a assistência médica do seu agregado com o ordenado da UON. A inexistência de um seguro de saúde agrava mais ainda a situação dos docentes que, para o efeito, devem recorrer a outras fontes para garantir a sua assistência médica e de sua família. Assim, 53% recorre ao endividamento, 21,2% conta com os préstimos da família e/ou amigos e os restantes 15,2% recorre a outras fontes não mencionadas.

A alimentação é a outra necessidade de satisfação indispensável. Segundo as regras médicas, um indivíduo deve fazer três a cinco refeições ao dia para manter a sua

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

estabilidade física e mental. Mas, isto requer obviamente, o emprego de recursos que, muitas vezes, são insuficientes para satisfazer a referida necessidade. Quanto aos docentes da UON, 39,4% afirma que tem conseguido garantir as principais refeições diárias à família, com o recurso ao salário auferido na UON, enquanto os 60,6% dizem que a remuneração da UON não tem sido suficiente para atender as necessidades da família em termos de alimentação.

Tabela 8. Propriedade da casa em que vive

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válido	Própria	33	50,0	50,0	50,0
	Arrendada	23	34,8	34,8	84,8
	Familiar	6	9,1	9,1	93,9
	Outro	4	6,1	6,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Relativamente à propriedade da casa em que vive, 50% de docentes diz habitar em casa própria. Embora seja um indicador interessante, visto que o contexto macroeconómico em que o país se encontra imergido desde 2014 não facilita a aquisição ou a construção de uma casa, o resultado não deixa de causar preocupação porque os 34,8%, que vive em casa de renda, e os 9,1%, que vive em casa de familiares, são todos responsáveis de famílias. Constitui uma preocupação porque o direito à habitação é uma prerrogativa consignada na Declaração Universal dos Direitos Humanos, cuja violação coloca em risco o próprio bem-estar e o da família.

O artigo 4º do Decreto Lei nº 10/94, de 24 de Junho, confere a todos os funcionários públicos o direito a um período de 30 dias de férias em cada ano civil. A medida visa, segundo consta no seu artigo 3º, proporcionar um período de descanso após determinado tempo de serviço. Porém, como se observa na tabela 9, somente 19,7% dos docentes consegue aproveitar este período para uma viagem de lazer com a família, ao passo que 59,1% assume nunca antes ter realizado uma viagem do género durante as férias. Questionados sobre as razões da referida privação, 71,7% aponta a insuficiência de recursos financeiros como o principal elemento a determinar a referida incapacidade.

Tabela 9. Viagens com a família para lazer

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válido	Sim	13	19,7	19,7	19,7
	Nunca	39	59,1	59,1	78,8
	Raramente	14	21,2	21,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

No artigo 25º da Declaração Universal dos Direitos Humanos lê-se que “todos os seres humanos têm o direito a um padrão de vida capaz de assegurar a saúde e o bem-estar de si mesmo e da sua família, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos e os serviços sociais indispensáveis...”. A remuneração auferida pelos docentes da UON está longe de garantir este direito pois a maior parte deles enfrenta dificuldades para dar cobro aos custos associados à satisfação destas necessidades.

A consequência imediata desta privação é a busca por fontes alternativas que passa pela assunção de um segundo emprego, ou mesmo pelo abandono da Universidade para se enquadrar em outros ministérios, onde os salários são mais atrativos. Portanto, a Universidade assiste à partida de muitos dos seus docentes, alguns deles dotados de um alto sentido de responsabilidade, capacidade de trabalhar em equipa, possuidores de um espírito positivo e com experiência acumulada que os permite resolver problemas complexos em pouco tempo. A pesquisa revelou que, dada exiguidade de recursos disponíveis para assegurar uma vida digna, 56,1% de docentes exerce uma segunda atividade profissional fora da UON, sendo que 45,9% destes se ocupa de atividades não ligadas ao ensino. Isto tem contribuído para a insuficiência do tempo dedicado para investigação, para extensão e, consequentemente, para um ensino de qualidade.

3.3.3 CONDIÇÕES DE TRABALHO DE DOCENTES

As condições de trabalho representam, na visão de Kiamvu Tamo (2019, p. 276), um conjunto de fatores relativos ao contexto do trabalho que participam no desenvolvimento sustentável dos recursos humanos e da organização. No âmbito universitário, Eugénio da

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

Silva (2016, p. 99) defende que a exigência de um ensino e aprendizagem de qualidade requer a existência de condições adequadas porquanto estas “estimulam a atividade intelectual, gerando um ambiente acadêmico favorável para o estudo e a investigação e criando situações propícias a um diálogo profícuo entre os atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem”. O autor aponta duas categorias de condições necessárias para um ensino de qualidade: as condições infra estruturais, nomeadamente, salas de aulas, anfiteatros, gabinetes, laboratórios, bibliotecas e as condições de apetrechamento técnico-material, isto é, computadores, impressoras, meios informáticos, bibliografia.

Tabela 10. Existência de infraestruturas físicas

	Biblioteca setorial (%)	Gabinetes para docentes (%)	Salas de aulas condignas (%)
Sim	80.3	12.1	12.1
Não	19.7	87.9	18.2
Apenas algumas	—	—	69.7
Total	100.0	100.0	100.0

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Relativamente à situação da UON, 80,3% dos nossos informantes confirma a existência de uma biblioteca setorial na respectiva Unidade Orgânica, dos quais 60,4% manifesta a sua insatisfação pelo facto de os textos existentes não satisfazerem as necessidades decorrentes do processo de ensino e aprendizagem e da investigação. E, para colmatar esta insuficiência, 75% recorre à internet e 25% às outras bibliotecas para satisfazer as suas necessidades em termos de investigação.

Quanto ao espaço de trabalho para os docentes, 87,9% dos participantes desta pesquisa diz não existir um espaço condigno reservado para os trabalhos ligados à docência, como a tutoria de trabalhos, a superação de dúvidas, a preparação de aulas, entre outros. Para cobrir esta insuficiência, 34,8% de docentes utiliza a sala de professores, 33,3% recorre às salas de aula, quando estão livres, e 19,8% realiza estas atividades em sua própria casa.

No que se refere às condições das salas de aulas, 69,7% afirma que apenas algumas salas reúnem condições necessárias para o exercício da atividade letiva. Nota-se que, neste capítulo, a percepção dos docentes não difere daquela expressa pelos estudantes.

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

Assim, pode concluir-se que a UON carece de condições adequadas para um ensino e aprendizagem de qualidade na medida em que se verificam gritantes insuficiências de condições infra estruturais físicas e de apetrechamento técnico-material, sobretudo nas Unidades Orgânicas que funcionam em instalações concebidas para os ciclos primário e secundário, incluindo a própria reitoria.

3.3.4 COMPROMETIMENTO DOS ESTUDANTES

O estudante é um agente ativo no processo de ensino. Numa palestra sobre o perfil do estudante universitário realizada na Faculdade de Letras da Universidade Agostinho Neto, no âmbito da abertura do ano académico de 2018, a estudante Rosa Camolaquenda referiu que “o estudante universitário é um incessante investigador, com pensamento crítico desenvolvido, e com uma busca pelo conhecimento infindável”. De facto, é essa a postura que coloca o estudante numa posição de protagonista e não de um mero receptor.

Tabela 11. Entendimento dos docentes sobre o comprometimento dos estudantes

	Assiduidade (%)	Responsabilidade (%)	Criatividade (%)	Independência (%)
Pouco	45.5	50.0	69.7	65.2
Muito	48.5	43.9	21.2	19.7
Excelente	6.0	6.1	9.1	15.1
Total	100	100	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Infelizmente, o que se espelha na tabela 11 parece não comungar com o que referido por Camolaquenda, pois na perspectiva dos docentes, os estudantes revelam-se pouco comprometidos com os seus estudos, na medida em que 45,5% considera os estudantes pouco assíduos, 50%, pouco responsáveis, ao passo que 69,7% e 65,2%, pouco criativos e independentes, respectivamente. Nota-se que nos quatro indicadores utilizados para mensurar a variável “comprometimento dos estudantes com os estudos”, com exceção da assiduidade, todos outros apresentam um resultado que abre espaço à preocupação.

Como se pode observar, os estudantes são, na sua maioria, considerados pouco sérios, pouco

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

criativos e com pouca capacidade de desenvolver de forma independente as atividades acadêmico-científicas que lhes são orientadas. Um dos fatores aos quais se pode associar esta atitude é o facto de alguns deles se terem inscrito em cursos que não eram a sua opção preferencial. O estudo revelou que 23% dos estudantes optou por um curso que não fazia parte das suas preferências, 70,1% dos quais optou-o porque a UON não oferecia o curso desejado. Isto pode estar a explicar, em muitos casos, o baixo aproveitamento académico e as debilidades que alguns apresentam mesmo depois de concluírem o curso de licenciatura.

3.3.5 ACESSO AOS SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS ESPONTÂNEOS

Os benefícios sociais espontâneos são compensações não previstas pela legislação que as organizações adoptam voluntariamente para aumentar a qualidade de vida no trabalho. Pela natureza da atividade exercida pelos docentes, são aqui considerados quatro benefícios: transporte para docentes, espaço condigno para as refeições, existência de um seguro de saúde e auxílio para formação contínua. A totalidade de docentes entrevistados assinala não existir um meio de transporte institucional sequer, que apoia os docentes na trajetória casa serviço e vice-versa. Para essas deslocações, 69,7% utiliza o meio pessoal, enquanto 25,8% deve recorrer aos serviços de táxi, ao passo que os restantes 4,5% dependem de boleias.

Tabela 12. Serviços e benefícios sociais

	Meio de transporte para docentes (%)	Espaço condigno para refeições (%)	Existência de um seguro de saúde (%)	Auxílio para formação contínua (%)
Sim	0.00	6.1	0.00	57.6
Não	100.0	93.9	100.0	42.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Em relação ao espaço para as refeições, 93,9% diz que não existe um espaço condigno onde os docentes possam tomar uma refeição, sobretudo nos dias em que a carga horária não permite retornar à casa para o efeito. Desta feita, 29% tem recorrido aos restaurantes, 58% tem preferido permanecer sem a refeição e os restantes 13% carregam a sua comida de casa e procuram um espaço para tomar a refeição.

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

Quanto ao asseguramento da assistência sanitária, a totalidade dos informantes sublinha não beneficiar de seguro de saúde nenhum. E para atenderem às próprias situações de saúde, ou as das suas famílias, 92,4% recorre aos meios próprios devendo endividar-se sempre que os recursos disponíveis se revelem insuficientes para o efeito.

A garantia da formação contínua e a progressão na carreira baseada em provas públicas de aptidão pedagógica e competência científica podem, na visão de Eugénio da Silva (2016, p. 91), “constituir um bom sistema de requalificação permanente do corpo docente, visando o seu melhor desempenho”. Para assegurar a referida formação contínua, a UON tem vindo a auxiliar a formação dos docentes que estão na carreira. Assim, de acordo com a pesquisa realizada, 57,6% dos entrevistados beneficiou de alguma formação subsidiada pela instituição, dos quais, 31,6% beneficiou de apoio para um curso de curta duração, 52,6% para o mestrado e 15,8% para o doutoramento. Embora não seja suficiente esse número de formados, tendo em conta as gritantes necessidades formativas, reconhece-se que os esforços empreendidos têm contribuído para a capacitação dos docentes, com vista a garantir a qualidade de ensino e de investigação de que são os principais responsáveis. Os serviços e benefícios sociais são, portanto, importantes instrumentos de compensação que contribuem para a motivação dos funcionários e para o seu grau de comprometimento, com implicações positivas na produtividade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão central que norteou a presente investigação foi: até que ponto a Universidade 11 de Novembro tem conseguido satisfazer as expectativas dos seus *Stakeholders internos*? As análises aqui efetuadas evidenciam que os parceiros internos da UON, nomeadamente, estudantes e docentes, têm as suas principais expectativas parcialmente satisfeitas. Esta constatação encontra o seu sustento nas respostas obtidas a partir do questionário dirigido aos dois grupos.

As condições de trabalho inadequadas a que os docentes estão sujeitos, a remuneração auferida, que não permite satisfazer ao menos as suas necessidades básicas, a escassez de concursos públicos de acesso para a progressão de carreira, o pouco reconhecimento pelo trabalho realizado, a inexistência de benefícios sociais básicos e o baixo comprometimento

Satisfação das expectativas dos stakeholders internos da Universidade 11 de Novembro e suas implicações na qualidade de ensino

dos estudantes com os seus estudos são os elementos que confirmam a insatisfação ou a satisfação parcial das expectativas dos docentes da UON.

Por outro lado, a escassez de condições materiais adequadas para aferição de uma formação que suscite consciência crítica ao discernimento, a existência de alguns docentes com atuação que não facilita um aprendizado de qualidade, a exiguidade de cursos que se alinham aos existentes no ensino médio e a ausência de alguns serviços sociais básicos são as razões confluentes que permitem aferir a insatisfação ou a satisfação parcial das expectativas dos estudantes.

As consequências desta insatisfação são, entre outras, a fuga permanente de docentes para outros departamentos ministeriais que, certamente, vão em busca de melhores condições de vida, a desmotivação e a busca de fontes alternativas de renda, o que limita o tempo de investigação e a possibilidade para a dedicação exclusiva, condicionando a melhoria da qualidade de ensino.

Portanto, a melhoria da qualidade de ensino universitário em Angola passa, antes de tudo, por uma tomada de consciência por parte de todos sobre as consequências negativas deste problema quer para as atuais gerações, quer para as gerações vindouras. Porém, a tomada de consciência por si só, não resolverá o problema. É necessário que haja também vontade por parte dos atores, sobretudo do Governo, que tem a responsabilidade de definir as políticas em função dos objetivos almejados e de criar as condições infra estruturais, humanas, materiais e outras indispensáveis para se edificar uma Universidade cidadã e interventiva.

A garantia de um ensino de qualidade pressupõe *a priori* definir o que se pretende (a finalidade) pois, somente desta maneira serão definidos os meios mais adequados (como?) que permitem realizar o referido propósito com a maior eficácia possível. Vale aqui recordar, que um bom fim requer sempre o uso de meios bons. Assim sendo, a *revolução* da qualidade de ensino passa pela melhoria da qualidade dos meios usados: docentes, acervo bibliográfico, infraestruturas, planos curriculares, estudantes comprometidos, entre outros. Temos motivos suficientes para nos questionarmos: de onde viemos? Onde estamos? E para onde queremos ir?

5. SUGESTÕES

As conclusões da pesquisa mostram a necessidade de uma atitude reativa e proativa por parte dos agentes que intervêm no processo, isto é, os estudantes, os docentes e o Governo, para se mitigar as implicações negativas da insatisfação das expectativas dos *stakeholders* e garantir a melhoria da qualidade de ensino. Entre as intervenções tendentes a este fim, sugerem-se as seguintes:

a) instituir um sistema de avaliação de desempenho que contemple fatores que permitem reconhecer com avaliação positiva o esforço empreendido pelo indivíduo, que deverá ser devidamente recompensado com uma promoção ou outra forma de recompensa que seja atraente para o funcionário. Trata-se, portanto, de um sistema de recompensas que seja atraente e capaz de reter e motivar os seus funcionários;

b) estudar novos mecanismos de avaliação dos candidatos ao ensino superior de formas que ingressem maioritariamente cidadãos que reúnam os requisitos mínimos necessários para enfrentar a Universidade com bastante responsabilidade;

c) criar políticas de retenção e de incentivos, evitando, assim, que docentes efetivos tenham vínculos com outras instituições, sobretudo as que não estão ligadas ao ensino, pois isto reduz o tempo de permanência do docente na instituição e na investigação, influenciando, deste modo, a qualidade de ensino;

d) encorajar a investigação científica, tornando-a num pressuposto não apenas para a progressão de categoria, mas também como pré-requisito para permanecer na classe docente, visto que a prática docente se destina à transformação do discente e, por isso, requer a autorreflexão, abnegação e investigação;

e) realizar todos os anos um estudo que visa identificar as principais expectativas académicas dos ingressados para facilitar a definição de uma estratégia eficiente de orientação e de acompanhamento durante o seu percurso formativo;

f) mudar o paradigma vigente em que para se auferir um salário aceitável é necessário ter a formação superior, pois este modelo faz com que muitos, mesmo sem a motivação para fazer

face às exigências da Universidade, corram o risco de estudar com um único propósito: aquisição de diploma para aumentar o salário;

g) adotar modelos de liderança que visem o reconhecimento e a recompensa diária dos êxitos e progressos alcançados pelos funcionários na consecução de suas tarefas, para que estes se mantenham motivados todos os dias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPITA, Flaviano. A persuasão das empresas para comportamentos socialmente responsáveis: um desafio para o desenvolvimento local sustentável em Angola, in Revista Académica da UCAN «LUCERE», 2015, pp. 49 – 63.

CONCEIÇÃO, P., *et al.*, Novas ideias para a Universidade, Lisboa: Editora IST Press, 1998.

ELALI, Gleice. O ambiente da escola: uma discussão sobre a relação escola-natureza em educação infantil, «Estudos de Psicologia», v. 8, n° 2, 2003, pp. 309-319.

ESPERANÇA, José. *et al.*, Corporate Governance no espaço lusófono, Alfragide: Texto Editores, 2011.

FILHO, Cláudio. Responsabilidade Social e Governança: o debate e implicações, S. Paulo: Cengage Learning, 2006.

FONTELA, Emilio. Sfide per giovani economisti, Milano: Spirali, 1997.

LIBARDI, Daniel. O papel do professor universitário na construção do conhecimento, «Revista de educação», vol. 13, n° 15, ano 2010, pp. 9-26.

MORIN, Edgar. A Cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento, 10ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

NELSON Bob, ECONOMY, Peter. A Bíblia da gestão: os melhores e mais actuais recursos de gestão. Lisboa: Gestão PLUS, 2006.

PAULO VI. Carta Encíclica *Populorum Progressio*, 14^o edição. S. Paulo: Ed. Paulinas, 2009.

ROBBINS, Robbins. *et al.*, Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro, 14^a edição. S. Paulo: Pearson, 2011.

SACCO, Pier; VIVIANI, Michel. La responsabilità sociale d'impresa. Prospettive teoriche nel dibattito italiano, Quaderni-working papers DSE n. 578.

SERPA, Margarida. Compreender a avaliação: fundamentos para práticas educativas, Lisboa: Edições Colibri, 2010.

SILVA, Eugênio. Gestão do ensino superior em Angola: realidades, tendências e desafios rumo à qualidade, Luanda: Mayamba Editora, 2016.

TAMO, Kiamvu. Gerir os recursos humanos: entre constrangimentos e alternativas, 3^a edição. Luanda: CAPATÊ Publicações, 2019.

TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das organizações, Lisboa: Escolar Editora, 2013.

Yوبا, Carlos, CHOCOLATE, Francisco. Exercício da profissão vs formação universitária, Luanda: CAPATÊ publicações, 2007.

ZANTEN, Agnés. ed., Dicionário de educação, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2011.

APÊNDICE – REFERÊNCIAS DE NOTA DE RODAPÉ

2. Para mais aprofundamentos sobre os desenvolvimentos registados no âmbito da evolução da ciência de gestão, recomenda-se TEIXEIRA, S., *Gestão das Organizações*, pp. 13-25.

3. *Idem*, p. 20.

4. No seu artigo sobre “a persuasão das empresas para comportamentos socialmente responsáveis: um pressuposto para o desenvolvimento local sustentável em Angola”, publicado na *Lucere*, Revista da Universidade Católica de Angola, o autor do presente artigo

debruçou-se sobre a perspectiva multistakeholders da Responsabilidade Social de Empresas. Retoma-se o mesmo conceito neste artigo, tendo em conta a sua relevância para o alcance do objetivo a que nos propusemos.

5. Cfr. ROBBINS, S. P., *et al.*, *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*, Pearson, S. Paulo, 2011, p. 217.

6. *Ibidem*.

7. A pesquisa foi realizada em setembro de 2018, antes da implementação do processo de *provimento excepcional administrativo de docentes* previsto no artigo 54º do Decreto Presidencial nº 191/18 de 8 de agosto.

8. Gabinete de Estudos e Planeamento Estatístico da UON, 2018.

^[1] Doutor.

Enviado: Janeiro, 2021.

Aprovado: Fevereiro, 2021.