



**Faculdade de Educação**

**Mestrado em Administração e Gestão de Educação**

**Formas de Envolvimento dos Estudantes na Tomada de Decisões nas  
Instituições de Ensino Superior: Estudo de Caso da Universidade São  
Tomas de Moçambique (USTM) no Ano 2018**

**Januário Jamal Paulo Fernando António**

**Maputo, Setembro de 2020**



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

Faculdade de Educação

Mestrado em Administração e Gestão da Educação

**Formas de Envolvimento dos Estudantes na Tomada de Decisões nas  
Instituições de Ensino Superior: Estudo de Caso da Universidade São  
Tomas de Moçambique (USTM) no Ano 2018**

Januário Jamal Paulo Fernando António

Supervisor:

Prof. Doutor Octávio Zimbico

Maputo, Setembro de 2020

### **Declaração da originalidade**

Declaro que esta dissertação nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de outro qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui o resultado do meu labor individual. Esta dissertação é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de mestrado em Administração e Gestão Educacional pela Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, Setembro de 2020

-----  
(Januário Jamal Paulo Fernando António)

## **Dedicatória**

Esta dissertação é dedicada aos meus pais Paulo Fernando Mualinque e Teresinha António Chapeliua pelo dom da vida. Aos meus irmãos Verónica, Marciana, Albertino, Fulgêncio, Regina, Ambrósio, Pascoalina e Adélcia pela força e apoio incondicional.

## **Agradecimentos**

Meus sinceros agradecimentos vão para o meu Supervisor Prof. Doutor Octávio Zímbico que me assistiu incansavelmente na elaboração da dissertação. As suas sugestões e paciência me encorajaram a escrever esta dissertação sem muitas dificuldades.

Meu muito obrigado vai também ao Dr. Raitone pelas correcções e ideias na elaboração desta dissertação. Não me esqueço de agradecer os meus docentes de Metodologia de investigação e trabalho do fim do curso a destacar o Prof. Doutor Mutumucuiu, a Dra. Nilza, Prof. Doutor Nelson e Prof. Doutor António Cipriano que foram as pessoas que tanto me ajudaram a reajustar o tema, a definir o problema e a reunir o material necessário para a revisão literária. Não posso esquecer de agradecer aos meus colegas de mestrado que sempre estiveram ao meu lado na grande maratona chamada mestrado em Administração e Gestão de Educação.

Agradeço também a todos membros da direcção, Corpo Técnico Administrativo e estudantes da Universidade São Tomás de Moçambique que tanto me ajudaram na recolha de dados. Finalmente meus agradecimentos vão para todos aqueles que directamente ou indirectamente me ajudaram em varias maneiras durante os meus estudos de mestrado, que Deus vos abençoe e recompense os vossos esforços e apoios.

## **Resumo**

Nesta dissertação investigou-se sobre o nível de envolvimento dos estudantes na tomada de decisões nas instituições de ensino superior, caso de estudo da Universidade São Tomas de Moçambique (USTM) no ano 2018. O estudo foi orientado pelos seguintes objectivos específicos: Identificar o pessoal envolvido na tomada de decisões na USTM; Descrever o processo de tomada de decisões na USTM; Indicar o nível de envolvimento dos estudantes na tomada de decisões na USTM; Enumerar os méritos e deméritos de envolver os estudantes na tomada de decisões na USTM. Para a recolha de dados usou-se os questionários, entrevistas e observação. Os dados foram recolhidos aos estudantes, docentes e membros da direcção em quatro faculdades. Para seleccionar os respondentes foi usada amostragem intencional. Usou-se os métodos estatísticos de pesquisa para organizar, resumir e analisar os dados recolhidos para elaborar as conclusões. Os resultados da pesquisa identificaram que o pessoal envolvido na tomada de decisões nas IES são os membros da direcção dirigidos pelo reitor, directores das faculdades e coordenadores dos cursos. Dificilmente os estudantes são envolvidos na tomada de decisões. As decisões imediatas são geralmente tomadas sem uma prévia consulta ou reuniões de auscultação especialmente quando há um problema emergente na instituição. Existem níveis específicos de tomada de decisão onde o estudante pode ser envolvido. Os estudantes nunca são envolvidos na elaboração e revisão das normas da instituição tais como o regulamento pedagógico. Raramente os estudantes são permitidos a darem suas próprias estratégias de como melhorar a disciplina na instituição, mas em certos casos são permitidos a apresentarem as suas estratégias de como melhorar o aproveitamento pedagógico. Dificilmente os gestores das IES dialogam com estudantes ou consultam aos estudantes para tomar certas decisões e são casos escassos que os estudantes têm espaço para questionar ou apresentar suas ideias, opiniões ou inquietações aos membros da direcção. Envolver estudantes na tomada de decisões faz com que se identifiquem com as decisões conjuntas; a moral dos estudantes fica elevada e as normas autoritárias ficam reduzidas. Envolver estudantes na tomada de decisões é desvantajoso visto que poderá haver perigo de expor os segredos institucionais e o processo poderá ser muito lento.

## **Palavras-chave**

Tomada de decisões; Envolvimento de estudantes; Instituições de ensino superior

## **Abstract**

This research is about the level of student involvement in decision-making in higher education institutions, a case study of São Tomas de Moçambique University (USTM) in 2018. The study was guided by the following specific objectives: to identify the staff involved in decision making at USTM; to describe the decision making process at USTM; to indicate the level of student involvement in decision making at USTM; to list the merits and demerits of involving students in decision making at USTM. For data collection, questionnaires, interviews and observations were used. Data were collected from students, lectures and board members from four faculties. To select respondents, intentional sampling was used. Statistical research methods were used to organize, summarize and analyze the data collected to draw the conclusions. The survey results identified that the staff involved in decision-making in HEIs are the board members headed by the dean or general director, college directors and course coordinators. Rarely students are involved in decision making. Immediate decisions are usually made without prior consultation or listening meetings especially when there is an emerging problem in the institution. There are specific levels of decision making where the student can be involved. Students are never involved in drafting and revising the institution's standards such as pedagogical regulation. Students are rarely allowed to give their own strategies on how to improve discipline in the institution, but in certain cases they are allowed to present their strategies on how to improve their academic performance. HEI managers rarely dialogue with students or consult students when making certain decisions, and rarely do students have room to question or present their ideas, opinions or concerns to board members. Involving students in decision making makes them identify with joint decisions; student morale is high and authoritarian standards are reduced. Involving students in decision-making is disadvantageous as there may be a danger of exposing institutional secrets and the process may be very slow.

## **Key words**

Decision making;      Students involvement;      High education institutions

## Índice

Declaração da originalidade .....	i
Dedicatória .....	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Palavras-chave.....	iv
Abstract .....	v
Key words .....	v
Lista de Abreviaturas .....	x
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....	1
1.0 Introdução .....	1
1.1 Contextualização .....	2
1.2 Formulação do problema.....	3
1.3 Objectivo Geral .....	4
1.4 Objectivos Específicos .....	4
1.5 Perguntas de pesquisa.....	5
1.6 Justificativa .....	5
1.7 Delimitação .....	5
1.8 Enquadramento teórico e conceitual .....	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA .....	9
2.1 O pessoal envolvido na tomada de decisões nas IES .....	9
2.2 O processo de tomada de decisões nas IES .....	10
2.3 O envolvimento dos estudantes na tomada de decisões nas IES.....	12
2.4 Méritos e deméritos de envolver estudantes na tomada de decisões.....	16
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE PESQUISA .....	20
3.1 Tipo de pesquisa.....	20
3.2 O universo alvo .....	21
3.3 A amostra .....	22
3.4 Instrumentos de recolha de dados .....	23
3.5 Procedimentos de recolha de dados.....	24
3.6 Procedimentos da análise de dados .....	24
3.7 Limitações .....	24

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS .....	25
4.1 Informação dos respondentes .....	25
4.1.1 Número de questionários respondidos .....	25
4.1.2 Género dos respondentes.....	26
4.1.3 Idade dos respondentes.....	27
4.1.4 Nível e qualificações dos respondentes.....	27
4.2 O pessoal envolvido na tomada de decisões nas IES .....	28
4.2.1 As decisões da USTM são tomadas pelo conselho da universidade .....	28
4.2.2 Todos <i>stakeholders</i> da USTM são envolvidos na tomada de decisões .....	29
4.2.3 As decisões da USTM somente são tomadas pelo reitor e a sua equipa de gestão .....	30
4.2.4 Os sócios e benfeitores da USTM são envolvidos na tomada de decisões.....	31
4.2.5 Os docentes são envolvidos na tomada de decisões.....	32
4.2.6 Os estudantes são envolvidos na tomada de decisões .....	32
4.3 O processo de tomada de decisões nas IES .....	33
4.3.1 Cada membro da USTM é consultado antes de uma decisão ser tomada .....	33
4.3.2 Os estudantes somente são representados pelos responsáveis da associação de estudantes quando as decisões são tomadas.....	34
4.3.3 Os estudantes encaminham as suas propostas sobre uma decisão a ser tomada para a direcção da USTM.....	35
4.3.4 O estudante somente é envolvido em certas decisões que lhes dizem respeito.....	36
4.3.5 Os membros da direcção são escolhidos em coordenação com toda comunidade académica da USTM.....	37
4.4 O envolvimento do estudante na tomada de decisões nas IES .....	38
4.4.1 A direcção da USTM dialoga com estudantes quando toma decisões .....	38
4.4.2 A direcção da USTM e docentes encorajam estudantes a exporem suas ideias e opiniões livremente.....	39
4.4.3 A direcção da USTM delegada tarefas aos estudantes.....	41
4.4.4 Permissão dos estudantes no questionamento das decisões, opiniões ou ordens provenientes da direcção ou docentes .....	42
4.4.5 Os estudantes são envolvidos na elaboração ou revisão do regulamento pedagógico ou outras normas da instituição.....	43
4.4.6 Os estudantes são envolvidos na elaboração do calendário académico .....	44
4.4.7 Os estudantes são consultados na elaboração de horário de aulas e alocação de docentes .....	44

4.4.8 Os estudantes são permitidos a sugerirem suas próprias normas de como manter disciplina na USTM.....	45
4.4.9 Os estudantes são permitidos a sugerir suas próprias estratégias de como melhorar o aproveitamento pedagógico.....	46
4.5 Méritos e deméritos de envolver os estudantes na tomada de decisões .....	47
4.5.1 Deméritos do envolvimento dos estudantes na tomada de decisões .....	49
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	52
5.1 Conclusão.....	52
5.2 Recomendações.....	53
5.2.1 Recomendações para docentes e membros da direcção .....	53
5.2.2 Recomendações para estudantes .....	53
5.3 Sugestão para posteriores pesquisas.....	54
Referências Bibliográficas .....	55
Apêndices .....	58
Apêndice I: Instrumentos de Recolha de Dados (Questionários).....	58
Anexos.....	68
Anexo I: Credencial da Universidade Eduardo Mondlane, faculdade de educação.....	68
Anexo II: Carta de pedido de recolha de dados na USTM para a dissertação .....	69
Anexo III: Carta de pedido de dados estatísticos na USTM para a dissertação .....	70
Anexo III: Despacho de autorização para a recolha de dados na USTM.....	71
Anexo IV: Dados estatísticos dos estudantes da USTM (2018).....	72

## Lista de Figuras e Tabelas

Figura 1 – Variável dependente e independente.....	6
Tabela 1: Universo alvo .....	22
Tabela 2– Número de questionários respondidos.....	25
Tabela 3 – Género dos respondentes.....	26
Tabela 4– Idade dos respondentes.....	27
Tabela 5 – Nível e qualificações dos respondentes.....	27
Tabela 6– Conselho da universidade e tomada de decisões.....	28
Tabela 7– <i>Stakeholders</i> e tomada de decisões.....	29
Tabela 8 – Equipa de gestão e tomada de decisões.....	30
Tabela 9 – Sócios, Benfeitores e tomada de decisões .....	31
Tabela 10 – Pais e encarregados de educação e tomada de decisões ....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela 11 – Docentes e tomada de decisões .....	32
Tabela 12 – Estudantes e tomada de decisões.....	33
Tabela 13– Consulta de cada membro na tomada de decisões.....	34
Tabela 14– Representação dos estudantes na tomada de decisões.....	35
Tabela 15 – Submissão de propostas dos estudantes na tomada de decisões.....	36
Tabela 16 – Envolvimento do estudante em certas decisões.....	37
Tabela 17 – Os membros da direcção são escolhidos em coordenação com toda comunidade académica da USTM .....	38
Tabela 18 – A direcção da USTM dialoga com estudantes quando toma decisões .....	39
Tabela 19 – A direcção da USTM e docentes encorajam estudantes a exporem suas ideias e opiniões livremente.....	40
Tabela 20– A direcção da USTM delegada tarefas aos estudantes .....	41
Tabela 21 – Os estudantes são permitidos a questionar as decisões, opiniões ou ordens provenientes da direcção ou docentes.....	42
Tabela 22 – Os estudantes são envolvidos na elaboração ou revisão do regulamento pedagógico ou outras normas da instituição.....	43
Tabela 23 – Os estudantes são envolvidos na elaboração do calendário académico .....	44
Tabela 24 – Os estudantes são consultados na elaboração de horário de aulas e alocação de docentes .....	45
Tabela 25 – Os estudantes são permitidos a sugerirem suas próprias normas de como manter disciplina na USTM .....	46
Tabela 26 – Os estudantes são permitidos a sugerir suas próprias estratégias de como melhorar o aproveitamento pedagógico.....	47

### **Lista de Abreviaturas**

CTA	Corpo Técnico administrativo
IES	Instituições de Ensino Superior
USTM	Universidade São Tomas de Moçambique
HEI	<i>Higher Education Institutions</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Studies</i>

# **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

## **1.0 Introdução**

Neste trabalho de pesquisa fez-se uma análise sobre o nível de envolvimento dos estudantes na tomada de decisões. A escolha dos estudantes como principal alvo desta pesquisa deveu-se ao facto de serem os mais afectados e constituem a maioria da população que compõe a comunidade académica.

A tomada de decisões é uma actividade muito importante de gestão e determina a execução de outras actividades de gestão tais como a planificação, organização, direcção e controlo. Para um gestor, a tomada de decisões é uma actividade muito exigente e delicada porque os resultados das suas decisões podem influenciar grandemente a vida dos membros duma organização.

Hoppen (1992) define tomada de decisões como sendo um processo de especificação da natureza dum problema particular e a selecção da possível alternativa para resolver o problema. Kruger e Schalwyk (2001) definem a tomada de decisões como uma escolha do meio mais eficaz para resolver um problema ou enfrentar um problema.

A tomada de decisões é também uma das principais actividades na gestão das Instituições de Ensino Superior (IES). Nestas instituições decisões são tomadas em diferentes níveis tais como a eleição do corpo directivo e dos representantes dos estudantes, na fixação de propinas, elaboração do calendário académico, elaboração de horário de aulas, reformulação do plano curricular, entre outros.

Desta feita os gestores da IES devem ser democráticos com o processo fundamental de tomada de decisões a fim de garantir um processo de ensino e aprendizagem cada vez melhor, que mantém um ambiente favorável de trabalho e uma satisfação igual de todos os membros da instituição. Eles devem implementar uma gestão democrática onde todos os membros das instituições tenham igual oportunidade de participação nos processos de tomada de decisões ou sejam representados nos processos de tomada de decisão.

## 1.1 Contextualização

A tomada de decisão é, naturalmente, parte de um fluxo de pensamento iniciado nos tempos em que o homem, diante da incerteza, buscava orientação nos astros. Desde então, nunca cessou a busca de novas ferramentas decisórias, do sistema numérico indo-arábico ao empirismo sistemático de Aristóteles, dos avanços na lógica do frade Occam ao raciocínio indutivo de Francis Bacon à aplicação do método científico por Descartes. A crescente sofisticação da gestão de risco, a compreensão das variações do comportamento humano e o avanço tecnológico que respalda e simula processos cognitivos melhoraram, em muitas situações, a tomada de decisão.

O homem está sempre buscando novas ferramentas e novos modos de pensar para ajudá-lo a decidir. Da interpretação das vísceras de animais à inteligência artificial, o caminho percorrido é longo e inusitado. Em meados do século passado, Chester Barnard, executivo aposentado do sector de telefonia e autor de “As Funções do Executivo”, inseriu a expressão “tomada de decisão”, típica do vocabulário da gestão pública, no mundo dos negócios. Ali, ela passou a substituir descrições mais limitadas como “alocação de recursos” e “definição de políticas”.

A chegada desta expressão mudou o modo como o administrador via aquilo que fazia e gerou uma nova firmeza no agir, um desejo de conclusão, diz William Starbuck, professor residente da Charles H. Lundquist College of Business, da University of Oregon. “Definição de políticas pode ser algo interminável, e sempre vai haver recursos a alocar”, explica. “Já ‘decisão’ implica o fim das deliberações e o início da acção.”

Barnard e outros teóricos, como James March, Herbert Simon e Henry Mintzberg, lançaram as bases do estudo da tomada de decisão na administração. Mas o processo decisório em empresas é só uma pequena onda numa corrente de pensamento nascida num tempo em que o homem, diante da incerteza, buscava orientação nos astros. Saber quem toma decisões, e de que modo é o que deu forma a sistemas de governo, justiça e ordem social mundo afora; “A vida é a soma de todas as suas escolhas”, dizia Albert Camus.

O estudo da tomada de decisão é, portanto, uma mescla de várias disciplinas do saber, como matemática, sociologia, psicologia, economia e ciências políticas. A filosofia reflecte

sobre o que uma decisão revela sobre nosso eu e nossos valores. A história dissecou a decisão tomada por líderes em momentos críticos. Já o estudo do risco e do comportamento organizacional nasce de um desejo mais prático: ajudar o administrador a obter melhores resultados. E, embora uma boa decisão não garanta um bom resultado, tal pragmatismo em geral compensa. A crescente sofisticação da gestão de risco, a compreensão das variações do comportamento humano e o avanço tecnológico que simula processos cognitivos melhoraram, em muitas situações, a tomada de decisão. A história da estratégia decisória não é a de puro progresso rumo a um perfeito racionalismo. Ao longo do tempo, tivemos inevitavelmente de aceitar limitações, tanto contextuais como psicológicas, à nossa capacidade de tomar a decisão ideal.

## **1.2 Formulação do problema**

Klemencic & Mugume (2014) argumentam que os órgãos representativos dos estudantes designados em diferentes termos tais como: associações dos estudantes, núcleo dos estudantes, conselho dos estudantes, união de estudantes, governo estudantil, etc. têm um objectivo primordial de representar e defender os interesses do corpo estudantil. Foi observado que apesar de existir associações de estudantes em quase todas as Instituições de Ensino Superior (IES), o envolvimento deste órgão na tomada de decisões é fraca e as vezes não se faz sentir. Se acontece, a intervenção dos estudantes não é muito audível e em certos casos as suas opiniões não são levadas na prática.

Devido a esta fragilidade de comunicação entre os estudantes e o corpo directivo, tem acontecido certas insatisfações na parte dos estudantes que em certas vezes resultaram em greves e manifestações, como dita um facto publicado no jornal electrónico “Moçambique para todos”, no dia 18/10/2005 e acedido em 04/06/2018 que diz: Estudantes da Universidade Eduardo Mondlane em Greve. Na origem dos protestos, está a recusa dos estudantes em aceitar o novo regulamento de bolsas, que entre outras exigências, impõe o abandono de lares estudantis e o corte de subsídio aos estudantes que reprovarem uma disciplina. O presidente do núcleo dos estudantes da UEM, Jerónimo Mariano, disse que “*a greve resultou da alegada falta de vontade de cooperar por parte da direcção da UEM, com quem os estudantes tiveram vários encontros*”.

O jornal notícias publicado no dia 12/09/2013 e acedido em 22/06/2018 apresenta um artigo com título: Greve dos estudantes da UniZambeze em Chimoio. A greve aconteceu na faculdade de Engenharia Ambiental e dos recursos naturais. O artigo descreve que a política da instituição estava conturbada, pois o órgão directivo não era receptível a novas ideias, propostas, metodologias de ensino.

Casos de greves de estudantes também aconteceram em alguns países como destaca o jornal Verdade publicado no dia 20/10/2015 e acessado a 20 de Julho de 2017, com o seguinte título: Protestos de estudantes contra o aumento das propinas para universidades da África do Sul. O jornal descreve que centenas de estudantes de três principais universidades da África do sul, participaram em manifestações contra o aumento de propinas, em 10,5% para 2016, que muitos dizem empurrarão os pobres estudantes negros para fora do sistema educativo e para tal efeito nenhum estudante tinha sido consultado antes do aumento das propinas.

Os factos aqui mencionados evidenciam que o fraco envolvimento dos estudantes na tomada de decisões pode criar problemas de insatisfações no seio dos estudantes e o presente estudo procurou analisar este problema e encontrar possíveis soluções para a democratização das Instituições do Ensino Superior garantindo assim o envolvimento dos estudantes na tomada de decisões e com este intento surge a questão: **de que forma os estudantes são envolvidos na tomada de decisões na Universidade São Tomas de Moçambique?**

### **1.3 Objectivo Geral**

- Analisar as formas de envolvimento dos Estudantes da Universidade São Tomas de Moçambique na tomada de decisões.

### **1.4 Objectivos Específicos**

- i. Identificar o pessoal envolvido na tomada de decisões na USTM.
- ii. Descrever o processo de tomada de decisões na USTM.
- iii. Indicar o nível de envolvimento dos estudantes na tomada de decisões na USTM.
- iv. Enumerar os méritos e deméritos de envolvimento dos estudantes na tomada de decisões na USTM.

## **1.5 Perguntas de pesquisa**

- i. Quem participa na tomada de decisões na USTM?
- ii. Como é feito o processo de tomada de decisões na USTM?
- iii. Qual é o nível de envolvimento dos estudantes na tomada de decisões na USTM?
- iv. Quais são os méritos e deméritos do envolvimento dos estudantes na tomada de decisões na USTM?

## **1.6 Justificativa**

Esta pesquisa foi realizada com intuito de analisar o nível de envolvimento dos estudantes na tomada de decisões nas IES como forma de impulsionar a gestão participativa e a elevar o papel do estudante nas tomadas de decisões.

Os resultados desta pesquisa irão ajudar os gestores das IES a garantirem a gestão participativa nas suas instituições, onde todas as partes interessadas são envolvidas na tomada de decisões criando assim um ambiente sadio. Também o estudo poderá prover algumas sugestões de como gerir as IES com sucesso sem haver casos de insatisfações de alguns membros da instituição. A pesquisa poderá oferecer aos potenciais gestores das IES com conhecimentos necessários de como tomar decisões sadias, aceites pela maioria e orientadas para uma boa gestão institucional. A pesquisa poderá inspirar os estudantes com espírito de liderança e responsabilidade e irá preparar-lhes para serem futuros agentes democráticos na sociedade.

## **1.7 Delimitação**

A pesquisa se desenvolveu numa das Instituições do Ensino Superior (IES) localizada na cidade de Maputo e por sinal uma Universidade Privada. A instituição escolhida para o estudo é a Universidade São Tomas de Moçambique (USTM).

A escolha desta instituição deveu-se a sua representatividade quanto ao tipo e natureza das IES. Esta instituição é uma das maiores IES privadas do país com estatuto de Universidade cuja governação esta sob custódia dos privados. A USTM providenciou dados e informações suficientes necessárias para a pesquisa pela sua homogeneidade para além de

que foi de fácil acesso devido a sua localização. A pesquisa foi realizada no ano 2018 como forma de buscar dados e factos mais actuais sobre o tema em estudo.

Segundo as informações publicadas no jornal savana em 18/03/2005, a USTM começou a funcionar em Fevereiro de 2005 com 800 estudantes oriundos de Gaza e Maputo. Ela foi criada sob a iniciativa do emérito cardeal Dom Alexandre José Maria. Segundo Dom Alexandre, a abertura de USTM tinha como propósito, resolver o problema de falta de vagas no ensino superior particularmente para as camadas mais desfavorecidas. A universidade começou a leccionar os cursos de contabilidade e Auditoria, Informática, Filosofia e Gestão. A USTM tem a sua sede na cidade de Maputo e tem algumas faculdades espalhas na cidade de Maputo e conta com uma delegação na província de Gaza; actualmente a universidade conta com mais de 5000 estudantes e 500 docentes distribuídos em quatro faculdades, uma escola e uma delegação.

## **1.8 Enquadramento teórico e conceitual**

O envolvimento dos estudantes é um contrato comportamental, emocional e cognitivo que pode ser considerado em relação à propriedade e distribuição de autoridade (Trowler, 2010). Mann (2008) sustenta que a experiência do estudante não pode ser entendida sem o reconhecimento da dinâmica do poder da IES. Isso se baseia no facto de que os estudantes têm pouco controlo sobre o que é ensinado, sobre como é ensinado e como o aprendizado é avaliado. Obondo (2010) afirma que lidar com as reclamações e inquietações dos estudantes é o pesadelo de gestores das IES e no centro deste desafio está a falta de comunicação entre os estudantes e os membros da direcção. A inquietação dos estudantes geralmente não é uma ocorrência súbita, mas algo que se constrói com o tempo e a má comunicação entre a direcção e os estudantes é geralmente atribuída a esse estado de coisas. Aos poucos, os estudantes se sentem oprimidos e começam a se envolver em comportamentos indisciplinados, que em alguns casos resultam em violência. Eles vêem o comportamento indisciplinado como o último recurso para forçar a direcção a ouvir suas queixas e agir.

Obondo acrescenta que uma boa comunicação entre a direcção e os estudantes garante que os estudantes estejam envolvidos nos processos de tomada de decisões, um elemento crítico no gerenciamento adequado das IES.

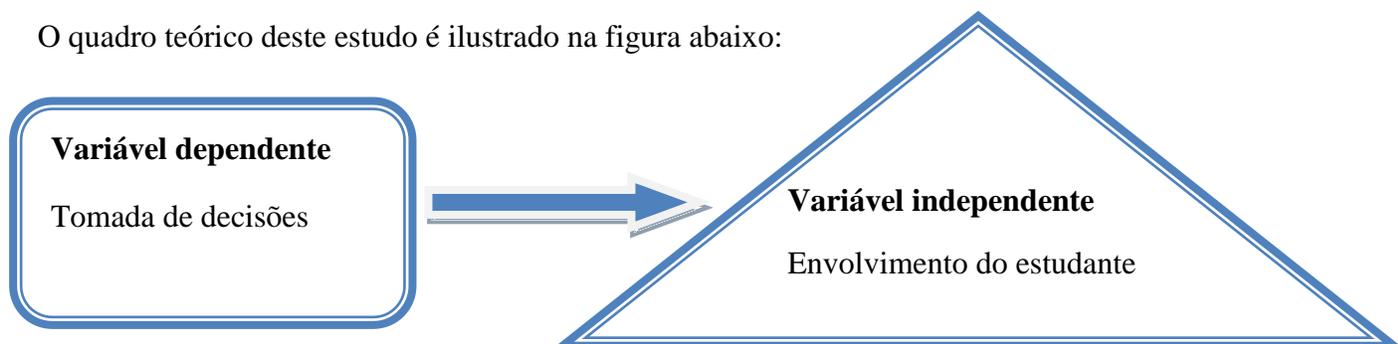
Segundo Galbraith (2003) na sua pesquisa sobre ensino superior no Brasil, no período socialista o ensino universitário foi mais especializado, desenvolvendo conhecimento académico em disciplinas estreitamente definidas de acordo com as prioridades estabelecidas pelo Estado. Embora este fosse um desenvolvimento típico no ensino superior, a departamentalização e fragmentação das estruturas universitárias frequentemente impediram os estudantes de formar um senso de pertença à universidade.

Nwankwo (2014) afirmara que os estudantes deveriam estar bem representados em todos os comités estatutários das IES, para melhorar os níveis de eficácia organizacional no sistema. Em uma pesquisa realizada no Quênia por Mwangi (2013), afirma-se que a ausência de envolvimento dos estudantes na gestão das IES pode dificultar o processo de tomada de decisão por parte de outras partes interessadas, tornando assim ineficaz.

Devido às influências das reformas do sector público, Miller (2004), ressalta que, ao lado do conceito de gestão compartilhada e participativa, surgiu uma nova forma de gestão, essa é a noção de governação corporativa de instituições que se tornou cada vez mais uma abordagem mais dominante para a gestão terciária.

De acordo com as teorias acima este estudo se desenvolveu baseado em duas variáveis que foram o envolvimento dos estudantes e a tomada de decisões. O envolvimento dos estudantes faz parte da variável independente porque segundo Hossain (2015), o método mais eficiente de tomada de decisões é o envolvimento de estudantes em diferentes níveis visto que qualquer decisão tomada afecta os estudantes em diferentes maneiras. Em vez de tratar estudantes como recipiente das decisões finais é prudente envolvê-los garantindo assim a tomada de decisões sadias e aceites por todos. A tomada de decisões é uma variável dependente porque há certas decisões que obrigam o envolvimento dos estudantes para que elas sejam aceites por todos.

O quadro teórico deste estudo é ilustrado na figura abaixo:



**Figura 1 – Variável dependente e independente**

Para elucidar a pesquisa e define-se abaixo os principais termos usados:

**Tomada de decisões** - É o processo de fazer escolhas a partir da existência de muitas alternativas para atingir um resultado (Marwa, 2012).

**O processo de tomada de decisão** - Refere-se aos estágios envolvidos na obtenção de conclusões adequadas e admissíveis que são toleráveis tanto pelos estudantes quanto pelos administradores da universidade, através da representação e da administração da universidade nos assuntos de governança da universidade (Marwa, 2012).

**A participação dos estudantes** - Refere-se ao envolvimento e à consideração das contribuições e pontos de vista dos alunos no processo de determinação vital e formulação de políticas na gestão universitária (Marwa, 2012).

**Gestores das Instituições do Ensino Superior (IES)** - É o pessoal responsável na gestão e administração diária da instituição e envolvem os reitores, directores gerais, directores pedagógicos, directores das faculdades, coordenadores, etc. (Marwa, 2012).

**Níveis de envolvimento** - De acordo com Carey (2013) são diferentes escalões numa organização onde cada membro está envolvido conforme a sua categoria ou posição naquela organização.

**O envolvimento dos estudantes** - Refere-se ao processo de inclusão e consideração das opiniões dos alunos no processo de tomar decisões importantes e formulação de políticas em assuntos relacionados ao aluno (Marwa, 2012).

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo apresenta algumas literaturas relevantes para a pesquisa publicadas em artigos científicos, revistas académicas, jornais, livros, documentos e outras publicações relacionadas com a pesquisa. A revisão da literatura ajudou ao pesquisador a ter conhecimentos acerca da matéria investigada anteriormente por outros autores sobre a gestão participativa e tomada de decisões nas IES e ajudou a identificar as possíveis lacunas que precisam ser pesquisadas. Este capítulo contém quatro secções sendo a primeira sobre o pessoal envolvido na tomada de decisões; a segunda sobre o processo de tomada de decisões; a terceira sobre o nível do envolvimento dos estudantes na tomada de decisões e a quarta sobre os méritos e deméritos de envolver estudantes na tomada de decisões.

### **2.1 O pessoal envolvido na tomada de decisões nas IES**

Fernandes (2016) diz que a tomada de decisões na maioria das IES esta confinado ao pessoal de gestão e a selecção deste pessoal é influenciada pelas teorias da administração científica voltadas para a indústria e a empresa. Essas teorias repousam sobre o princípio da autoridade e tem como pressuposto a existência do binómio superior e subordinado, merecendo destaque os estudos de F. Taylor representante da escola clássica de administração que defendia os princípios da hierarquia, autoridade, ordem e unidade de comando. Em torno destas influências a Legislação do Ensino Superior em Moçambique (2002) diz que as IES são dirigidas pelos Reitores para casos de universidades e pelos Directores Gerais em casos de institutos superiores, escolas ou academias. Estes por sua vez trabalham em coordenação com os membros de gestão que compõem o Conselho Geral e o Corpo Técnico e Administrativo (CTA).

Os autores acima não garantiram haver envolvimento de todas as partes interessadas das IES na tomada de decisões visto que a tomada de decisões se assenta mais nos membros de gestão do topo. Segundo Choo (2006) o conceito de gestão está ligado às ideias de democratização na tomada de decisões, elaboração conjunta de projectos e compreensão do aspecto dinâmico das relações interpessoais, caracterizando uma actuação mais política. Além disso, o processo de gestão envolve também as relações activas entre a organização e o seu entorno.

Libâneo (2003) aponta que a concepção democrática e participativa baseia-se na participação dos membros da equipa na busca de objectivos comuns e na tomada de decisões, valoriza os elementos internos do processo organizacional, o planeamento, a organização, a direcção e a avaliação. Libâneo afirma que a participação é entendida como meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da instituição no processo de tomada de decisões e no seu funcionamento.

Habermas (2002), ao questionar a acção instrumental como forma de agir orientado para o êxito, propõe a acção comunicativa como uma via alternativa que permite o entendimento mútuo e a tomada de decisão num processo democrático. Dourado (2006) sugere que a democratização na tomada de decisões, precisa estar aberta à participação de toda a comunidade da IES, não sendo tomadas a partir da centralização de uma única pessoa ou de um pequeno grupo.

Os autores aqui citados evidenciam os aspectos positivos duma gestão participativa que envolve todas as partes interessadas na tomada de decisões, porém fez-se uma investigação profunda sobre a real efectivação desta concepção de gestão participativa e identificou-se com mais especificidade o pessoal envolvido na tomada de decisões nas IES.

## **2.2 O processo de tomada de decisões nas IES**

O processo de tomada de decisões firma-se como sendo uma disciplina com vida própria dentro do campo da gestão. Essa actividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia directamente o performance da organização.

Segundo Hoppen (1992) as decisões dentro da organização podem, entre outros, serem classificadas quanto à actividade administrativa a que ela pertence em três níveis que são: Nível operacional – significando o uso eficaz e eficiente das instalações existentes e todos os recursos para executar as operações. A decisão de nível operacional é um processo pelo qual se assegura que as actividades operacionais sejam bem desenvolvidas. Nível tático – Englobando a aquisição genérica de recursos e as táticas para aquisição, localização de projectos e novos produtos. As decisões no nível tático são normalmente relacionados com o controlo administrativo e são utilizadas para decidir sobre as operações de formular novas regras de decisão; Variação a partir de um funcionamento planeado; Análise das

possibilidades de decisão no curso das acções. Nível estratégico – Englobando a definição de objectivos, políticas e critérios gerais para planear o curso da organização.

O propósito das decisões de níveis estratégicos é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus objectivos. Uma decisão é uma escolha para enfrentar um problema. A decisão conduz a uma situação, que pode exigir novas decisões. Assim, a importância da tomada de decisão na organização é bastante clara e pode ser percebida empiricamente em qualquer análise organizacional. Essa relação é tão estreita que é impossível pensar a empresa sem considerar a ocorrência constante do processo decisório.

Hoppen percebendo a organização como um sistema em constante mudança, acredita que as actividades da empresa, em todos os seus níveis hierárquicos, são essencialmente actividades de tomada de decisão e de resolução de problemas. Pesquisadores teóricos e empíricos, bem como administradores, têm dedicado grande parte de seus esforços e no intuito de melhorar e conduzir o processo de tomada de decisão. As pessoas envolvidas nos diversos processos decisórios das organizações necessitam de suporte para que aconteça de uma forma mais satisfatória. Esse processo precisa ser bem compreendido e ferramentas, métodos e modelos precisam estar disponíveis no momento da tomada de decisão.

Hoppen (1992) acrescenta que ao se propor conhecer o processo de tomada de decisão em Instituições de Ensino Superior, percebe-se que existem fragilidades concernentes aos factos tais como o envolvimento ou a auscultação de todas as partes interessadas, o respeito das opiniões de cada interveniente, a multiplicidade de ideias, o trabalho em equipa, a recolha imparcial das informações conducentes a tomada de decisões entre outros. Choo (2006) afirma que o processo da tomada de decisões numa instituição deve ser formal e estruturado por procedimentos e regras, onde papéis, métodos e normas devem ser especificados.

O processo da tomada de decisões dentro da organização é a tarefa mais importante, de maior dificuldade e risco de qualquer executivo, já que uma decisão ruim pode prejudicar a empresa e a carreira, às vezes de modo irreversível (Hammond, Keeney, Raifa, 2006). Para

Miglioli (2006) o acto de decidir no âmbito das organizações “deve ser estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente”.

Segundo Gomes e Almeida (2002) uma das definições de decisão é posicionar-se em relação ao futuro. Pode ser entendido também como o processo de escolher informações, atribuir valor a estas, em seguida elencar alternativas de solução e fazer a escolha entre as alternativas. No mesmo sentido, Miglioli (2006) conceitua Tomada de Decisões como a escolha de uma ou mais opções dentro de um rol de alternativas, seguindo um roteiro preestabelecido, culminando numa solução que resolva ou não o problema. Assim, um dos principais desafios do gestor de uma organização é a compreensão da natureza do problema em seus mais diversos ângulos, numa visão multidimensional para que possa levantar alternativas e solucioná-lo da melhor forma possível, tomando as decisões de forma racional.

Independentemente do tipo de decisão que precisa ser tomada nas organizações, de facto é necessário ter uma boa estrutura de comunicação para viabilizar o processo decisório. Sendo assim, (Hoppen, 1992) afirma que “a comunicação de cunho administrativo ocorre na medida em que as pessoas trocam ideias, formam entendimentos, coordenam actividades, exercem influência e democratizam um sistema de crenças, símbolos e valores”. Rinaldi (2002) destaca que para melhor compreensão do processo decisório numa IES, é importante compreender sua estrutura, que reflecte o processo decisório e, conseqüentemente a forma como elas são governadas.

Esta pesquisa investigou como é feito o processo de tomada de decisões nas instituições do ensino superior procurando entender qual é a intervenção dos estudantes neste processo.

### **2.3 O envolvimento dos estudantes na tomada de decisões nas IES**

O envolvimento dos estudantes na tomada de decisões é fundamentado pelo modelo Colegial. Este modelo parte do pressuposto que os académicos têm uma tendência a não se submeterem ao processo hierarquizado de uma burocracia, reivindicando que haja a participação de toda comunidade académica nas decisões (Baldrige 1982).

Para Baldrige (1982) modelo colegial defende que as decisões sejam tomadas por consenso entre partes, que a autoridade seja pela competência profissional e propõe uma

educação mais humana, em que os gestores das IES se encontram mais próximos do estudante, como um participante do processo de aprendizagem.

Segundo Millet (1980) o estudante deve ter representação nos conselhos, principalmente, no sentido do desenvolvimento da sua responsabilidade como cidadão da comunidade académica da qual faz parte. Griffin (1996) diz que liberdade de expressão e pensamento devem ser encorajados em fóruns e canais próprios existentes que satisfarão a inspiração dos estudantes. O desafio actual é envolver imparcialmente os estudantes na tomada de decisões. Freire (1972) argumenta que estudantes são tratados como contentores esperando para serem enchidos pelos professores. Os estudantes devem participar na totalidade no processo de tomada de decisões. Eles devem ser considerados como agentes competentes, que são participantes e produtores em vez de receptores passivos das mudanças culturais e sociais.

Obondo (2010) diz que envolver estudantes na tomada de decisões, especialmente em assuntos que lhes dizem respeito directamente, pode fazer uma grande diferença quando se trata de disciplina e desempenho académico. “Como os estudantes são aqueles que têm experiências e conhecem todo mecanismo de funcionamento das IES quando são oferecidos uma oportunidade de contribuir para as decisões, pode melhorar a gestão da instituição. Obondo, explica que os membros da direcção devem saber que envolver os estudantes na tomada de decisões é mais do que apenas pedir-lhes ideias. Ela observa que os estudantes devem ser ouvidos adequadamente para que suas ideias e sugestões sejam consideradas. “Ao fazer isso, é uma forma de capacitá-los a influenciar as coisas que os afectam como estudantes em sua vida diária. Isso pode melhorar seu desempenho em geral”, acrescenta ela. Ele observa que, em circunstâncias normais, os estudantes têm um corpo representativo que desempenha o papel de um elo entre a comunidade dos estudantes e a direcção porque a implementação das decisões tomadas no nível da direcção exigirá, em certa medida, a participação activa dos estudantes e, portanto, eles devem saber o que está acontecendo”. Assim como os professores ou pais, os estudantes, por outro lado, também têm o conhecimento e a capacidade de apresentar ideias e decisões vitais, especialmente em questões directamente relacionadas a eles.

Obondo acrescenta que permitir que os estudantes a compartilhem suas ideias abre espaço para professores ou membros da direcção a aprenderem coisas novas que talvez não saibam. Por exemplo, através dos estudantes, os professores podem descobrir em quais áreas eles precisam trabalhar e como devem abordar certas questões. Ao envolver os estudantes, os membros da direcção podem descobrir problemas comuns que afectam os alunos, o que ajuda a melhorar o ambiente de aprendizagem como um todo. Para o Mwangui (2007) é muito importante incluir os estudantes na tomada de decisões, especialmente quando se trata de problemas de perspectiva. Ele aponta que as IES devem ter representantes de classe, que devem realizar reuniões regulares com a direcção para descobrir as questões que afectam mais os estudantes.

Apesar da utilidade e relevância do envolvimento dos estudantes na tomada de decisões na gestão das IES, foi estabelecido que nem todos os gestores incentivam e praticamente envolvimento. Savage (1968) aponta que os gestores diferem muito quanto a maneira de encorajar ou permitir que os estudantes participem no processo de tomada de decisão e esta diferença pode ser devido a uma visão dos gestores sobre suas funções e os membros da equipa, bem como a confiança que os gestores têm na capacidade, sinceridade, competência e desempenho de seus subordinados. É preciso reiterar aqui que as decisões dão origem a políticas e planos e tornam-se meras intenções quando não implementadas. A tarefa da implementação fica com todo o pessoal da organização e deve haver tomada de decisão participativa para que a implementação seja bem-sucedida. Além disso, Ajayi (1991) afirma que a importância do envolvimento dos estudantes na tomada de decisões nas IES não pode ser superestimada devido ao seu efeito indirecto sobre o desempenho académico geral dos estudantes.

Ejiogu (1995) é da opinião de que os líderes educacionais devem estar equipados com o conhecimento académico e habilidades profissionais para capacitá-los a lidar com as mudanças nas situações de ensino e aprendizagem, juntamente com a demanda administrativa por eficiência e eficácia. É por isso que, nos EUA e sistemas de ensino superior do Reino Unido, o envolvimento formal dos estudantes na tomada de decisão das IES tornou-se uma característica estabelecida de gestão das IES, não apenas na gestão de assuntos estudantis, mas também no que diz respeito a certos aspectos do ensino e da

aprendizagem, bem como em toda a instituição estratégia e planejamento (Luescher-Mamashela, 2013). No entanto, Menon (2005) descobriu que, apesar da presença de uniões ou associações estudantis, os estudantes ainda têm limitação ou nenhum acesso a processos de tomada de decisão no nível de gestão das IES. Ela descobriu que os estudantes só participam em assuntos ou decisões menos importantes. Para resolver isso, ela recomendou um modelo de liderança distribuída entre todas as partes interessadas das IES.

Klemencic (2011) propôs quatro níveis de intensidade de participação estudantil nas IES. Os níveis de intensidade medem o grau de sua participação, partindo do acesso mínimo para informação ao nível de parceria igualitária. De outra forma, a capacidade dos estudantes de influenciar as decisões da universidade pode ser medida através dos níveis de intensidade. Nos dois primeiros níveis, a participação dos estudantes é tem pouca ou nenhuma influência na gestão das IES, os estudantes de dois níveis têm alguma influência e até mesmo participação igualitária nos processos de tomada de decisão. Os níveis de intensidade incluem: acesso à informação, consulta, diálogo e parceria.

Os pesquisadores acima argumentaram que uma maior participação dos estudantes na tomada de decisões tornaria o processo de gestão mais transparente, o que poderia beneficiar as IES. Tikok & Kiprop (2011) acrescentam que se os estudantes forem envolvidos no processo de tomada de decisão nas IES, suas tendências rejeitavas de decisões impostas pelos seus gestores mudariam para o sentido de pertença e aceitação das decisões tomadas em conjunto.

Os autores acima supracitados fomentam que os estudantes têm direito de ser envolvidos na tomada de decisões, pois eles também fazem parte dos membros da instituição e desta feita têm um papel a desempenhar na gestão da instituição. Os autores enfatizam que para construir uma instituição democrática, há necessidade de treinar estudantes em como tomar a parte mais activa na gestão da instituição. Mas os autores não especificaram os níveis onde os estudantes devem ser envolvidos e esta pesquisa procurou descrever o nível de tomada de decisões pelo qual os estudantes são envolvidos.

## **2.4 Méritos e deméritos de envolver estudantes na tomada de decisões.**

Vários autores demonstraram que envolver estudantes na tomada de decisões traz bons méritos visto que os estudantes se sentem incluídos e suas opiniões ouvidas durante o processo de tomada de decisões, como se descreve a seguir:

Segundo Habermas (2002) em sua Teoria da Acção Comunicativa parte do pressuposto de que a interacção comunicativa se coloca no centro da acção social, onde os participantes, por meio da linguagem e num processo de negociação, buscam coordenar suas acções pela via do entendimento. Como maneira de evitar insatisfações entre as partes interessadas numa instituição de ensino, Habermas remete à fusão entre o sistema e o mundo da vida, por via da inserção de maior transparência, flexibilidade e participação nos assuntos de interesse colectivo. A “descolonização” deve ocorrer para permitir a primazia da razão comunicativa sobre a razão instrumental, redefinindo espaços de argumentação, por meio de processos reflexivos de discussão dos problemas e das suas soluções. A proposta de Habermas é de que a acção comunicativa flua entre o mundo da vida (sociocultural) e os sistemas, de maneira a alcançar tanto a eficácia quanto a responsabilização dos participantes em relação às decisões tomadas.

Baldrige (1982) destaca a tomada de decisão pela dinâmica do consenso. O “consenso” nada mais é do que a Victoria momentânea de um grupo sobre o outro. De acordo com Santos (2007) o envolvimento do estudante na tomada de decisões pode transformar as relações de poder em relações de autoridade compartilhada e contribuir para a ampliação dos movimentos de emancipação e autonomia dos estudantes.

Segundo Menon (2005) os líderes estudantis em actividades políticas mais amplas e nas estruturas de gestão das IES são um aspecto importante da vida institucional. Eles estão envolvidos na gestão institucional por diferentes razões, que vão desde as aspirações profissionais e académicas até razões altamente pessoais para ter acesso ao mercado de trabalho. Ao dar aos estudantes as habilidades necessárias em democracia, é ao mesmo tempo benéfico para o estudante e para a sociedade, resultando em alto nível de valor para as instituições como provedores de experiência educacional. Portanto, como membros da

comunidade, os líderes estudantis se engajam em actividades que podem trazer mudanças na instituição, já que o principal objectivo das IES é transmitir conhecimento.

Ao envolver estudantes na tomada de decisões, são introduzidos na vida académica e na pesquisa, que são componentes centrais das IES. Os líderes estudantis obtêm mais conhecimento sobre a tomada de decisões. A participação dos estudantes também pode influenciar a qualidade do produto final educacional das IES. Ao participar das comissões, os líderes estudantis podem facilitar a avaliação dos currículos e das práticas de ensino através da identificação das deficiências nos programas e instrução de ES (Menon, 2005). Menon também argumentou que ao envolver de perto os estudantes no controlo de qualidade significa obter *feedback* directo dos consumidores de educação. Eles têm uma visão completa do currículo completo.

No modelo representativo, os estudantes ganham participando na gestão e melhoraram a autodisciplina, aumentaram o desenvolvimento da visão multicultural, melhor aceitação da diversidade e do pensamento divergente, uma melhor compreensão das organizações e ideais democráticos, e um bom caminho para os estudantes realizarem um processo democrático Tikok & Kiprop (2011). Estudantes que estão em posições de liderança ganham muito conhecimento sobre estrutura e política de uma grande instituição de ensino. Através da sua participação nos comités, eles aprendem a expressar e defender opiniões fundamentadas em reuniões. Os líderes estudantis que receberam oportunidade experimentam um certo nível de controlo sobre as suas próprias decisões. Eles são fortalecidos por isso e podem estar activamente envolvidos descobrindo outras áreas de melhoria (Tikok & Kiprop (2011). Esse envolvimento também melhora a relação entre os alunos e os administradores.

Segundo Lee (1987) os estudantes são introduzidos aos ideais democráticos e práticas, sendo os consumidores de educação, eles têm direito a direitos participativos em processos e práticas gerenciais em suas instituições. Essa visão corresponde às tendências actuais no ensino superior, associadas a adopção de uma orientação de marketing por instituições terciárias. A vista chama a atenção para a importância de satisfazer as necessidades do consumidor se a universidade quiser sobreviver e competir no mercado (Menon, 2005).

Lizzio & Wilson (2009) em seu estudo, postula que os méritos de envolver os estudantes na execução dos assuntos das instituições são geralmente descritos a partir de uma das três perspectivas a saber: funcional, desenvolvimentista e social. O que quer dizer que o envolvimento dos estudantes deve ser benéfico para a universidade, para o aluno e também para a sociedade. Como observado por Lizzio & Wilson (2009), os méritos de compartilhar a gestão da perspectiva funcional traz uma melhor responsabilização em termos de transparência de política e decisões, deliberação evidente em relação à consideração das visões das partes interessadas e aprendendo com a experiência. Envolver estudantes no controlo de qualidade significa obter feedback directo dos consumidores da educação.

Os estudantes estão mais preocupados com o que receberão em troca em um ambiente de mercado competitivo. Como a universidade é mais orientada para o mercado, os estudantes têm o direito de questionar como o dinheiro que eles pagam é usado dentro da universidade. A universidade, portanto, recebe *feedback* directo dos consumidores dos produtos. Devido ao mercado competitivo, os estudantes têm a liberdade de escolher o melhor provedor. A universidade é, portanto, forçada a apresentar novas inovações no tipo de programas que têm a oferecer.

Apesar de tantos méritos citados acima, envolver estudantes na tomada de decisões também tem alguns deméritos como argumenta Fajana (2002) que como a liderança participativa requer a contribuição de todos, quanto os estudantes são envolvidos, o tempo necessário para a tomada de decisões torna-se muito longa, dado que para tomar decisões é necessário organizar reuniões e ter discussões sobre o assunto com todas partes envolvidas, desta feita, a grande desvantagem de envolver estudantes na tomada de decisões vem da perda de tempo na tomada de decisões relativamente simples. Em certos casos, decisões rápidas são necessárias, já que longos períodos de indecisão podem levar a insucessos na gestão das IES.

A decisão da maioria nem sempre é a melhor decisão para a instituição. O aumento da diversidade de opiniões não garante que a melhor ideia irá vencer, dado que a decisão final precisa que a maioria das pessoas concorde (Fajana, 2002). Nem sempre os estudantes têm o mesmo nível de conhecimento de uma determinada situação e as suas decisões e opiniões podem ser influenciadas por desinformação, falta de conhecimento no assunto específico ou

interesses pessoais. Em certas situações podem envolver informações confidenciais das quais somente os gestores das IES tem conhecimento e não pode compartilhar com os estudantes. Certos estudantes podem até achar o requisito de participar no processo de tomada de decisões como pesado e estressante e podem sentir que estão fazendo mais do que é o seu papel de estudar.

Fajana afirma que o envolvimento de estudantes na tomada de decisões nas IES é muitas vezes visto como problemático devido ao facto de que eles podem ser vistos como menores imaturos e carentes de especialização e conhecimento necessário para tomar decisões sobre a universidade. Assim, o envolvimento dos estudantes na tomada de decisão é confinado a questões relacionadas ao bem-estar social, e não em questões centrais de gestão.

Sanseviro (2006) identificou cinco deméritos de envolver os estudantes na tomada de decisões a destacar: dominância da sociedade académica pelos estudantes; maturidade do estudante; atrito entre o estudante e seus interesses pessoais, ignorância de valores profissionais, interferência dos estudantes com as suas actividades académicas porque maioria dos casos, as reuniões são convocadas quando os estudantes estão em aulas e, portanto, são obrigados a perder as reuniões ou conselhos.

Os autores acima explicam que envolver estudantes na tomada de decisões é garantir uma gestão democrática nas instituições de ensino superior mas nenhum estudo listou os méritos e deméritos de envolver estudantes na tomada de decisões e esta pesquisa identificou quais são os méritos e deméritos de envolver os estudantes na tomada de decisões especificamente na USTM.

## CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o tipo de pesquisa que foi usada neste estudo, a população, a amostra e os instrumentos da pesquisa que foram usados.

### 3.1 Tipo de pesquisa

Devido a natureza de dados a recolher, este estudo foi uma pesquisa quantitativa. Considera-se que foi quantitativa na medida em que o pesquisador quantificou todas variáveis usadas no estudo ou seja todas respostas, opiniões e comentários dos respondentes foram quantificados para depois serem analisados e entrevistou alguns membros da direcção a fim de obter algumas informações relevantes sobre o tema em estudo.

Segundo Mutumucuo (2008) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

A escolha deste tipo de pesquisa é por ser de aplicação simples; ter confiabilidade dos dados, já que as respostas são limitadas às alternativas mencionadas; é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos e é de fácil codificação, análise e interpretação dos dados.

Quanto aos métodos de abordagem aplicado nesta pesquisa, recorreu-se ao *método hipotético-dedutivo*. Segundo Gil (2010), este método inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca de qual formula hipótese e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese. Estas autoras frisam que este método considera a hipótese levantada utópica, porém terá de ser submetida a verificação para a sua validação ou não. É dentro deste prisma que ao longo da nossa pesquisa, a atenção estará virada à verificação das hipóteses levantadas na pesquisa exploratória com base na discussão dos dados de campo.

Quanto aos objectivos, a pesquisa é descritiva e exploratória. De acordo com Gil (2010), a pesquisa descritiva “tem como principal objectivo a descrição de algo normalmente características ou funções do mercado”. Já a etapa exploratória, segundo Gil (2010),

proporciona mais intimidade com o problema e facilita a construção de hipóteses para a sua solução. Tem como finalidade o aperfeiçoamento das percepções.

Neste trabalho, a pesquisa descritiva e exploratória busca identificar os níveis de envolvimento dos estudantes na tomada de decisões. Além disso, através da percepção dos respondentes, é analisada a importância da disciplina específica que aborde o planeamento e a gestão de carreira. Quanto aos procedimentos técnicos adoptados neste trabalho são a pesquisa bibliográfica, documental e a pesquisa de campo. Conforme descrição de Vergara (2010), a pesquisa bibliográfica consiste em pesquisar material acessível, como livros, artigos, redes electrónicas, jornais, revistas e materiais bibliográficos em geral.

Segundo Gil (2010) a pesquisa documental utiliza-se de dados primários que ainda não receberam certo tipo de análise ou que podem ser reelaborados de acordo com a perspectiva da pesquisa. O mesmo autor complementa, ao afirmar que as fontes de pesquisa documental são materiais diversos, como tabelas estatísticas, relatórios, entre outros. A pesquisa de campo é uma ferramenta que actua juntamente com a pesquisa bibliográfica e documental. Por meio dela, ocorre a colecta de dados junto aos respondentes (Gerhardt & Silveira, 2009). Vergara (2010) compartilha dessa ideia e complementa, assegurando que as pesquisas de campo contemplam investigações que podem envolver observações, testes, entrevistas e aplicação de questionários. Este estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, pelo facto da pesquisa ser realizada, por meio de um inquérito.

### **3.2 O universo alvo**

Mutumucuiu (2008) define universo como sendo um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas a quem a pesquisa se aplica onde todos elementos possuem características que serão objecto de estudo. O estudo foi feito em quatro faculdades que se encontram no campus principal da Universidade São Tomas de Moçambique localizado no bairro da Polana Cimento, sendo Faculdade de Ciências Económicas e Empresarias; Faculdade de Ética, Ciências Humanas e Jurídicas e Faculdade de Ciências e Tecnologias de Informação e *Business School*. O universo deste estudo segundo os dados estatísticos da instituição do ano de 2018 foi de 4184estudantes, 453 docentes e 31 membros da direcção

totalizando um universo de 4668 membros em exercício naquela instituição no ano 2018 conforme a tabela abaixo:

**Tabela 1: Universo alvo**

Estudantes			Docentes			Membros da direcção			Total
H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	
1930	2254	4184	265	188	453	20	11	31	4668

Fonte: Dados estatísticos oficiais da USTM (2018)

### 3.3 A amostra

Mutumuciuo (2008) define amostragem como sendo o processo de selecção de um grupo de indivíduos para o estudo que representam o grupo maior por onde foram seleccionados.

Esta pesquisa optou por uma amostragem estratificada sistemática proporcional, seleccionada de forma não aleatória, isto é, uma amostra intencional. Segundo Mutumuciuo (2008) amostra intencional é aquela composta por elementos da população seleccionados intencionalmente pelo pesquisador, porque este considera que esses elementos possuem características típicas ou representativas da população; o motivo da escolha desta amostragem é que o universo deste estudo não é homogéneo, sendo constituído por diferentes estratos, entre docentes, estudantes e membros da direcção da universidade, que perfazem o total apresentado na tabela 1.

Portanto, a pesquisa contemplou três grupos de respondentes que foram os membros da direcção, docentes e estudantes. O pesquisador intencionalmente recolheu somente dados dos estudantes representantes das turmas e membros da associação dos estudantes; também recolheu informações somente dos docentes efectivos e dos membros da direcção. Foram contemplados para a pesquisa quatro membros da direcção de cada faculdade, totalizando 16 membros. A pesquisa contemplou também 6 (seis) docentes efectivos de cada faculdade, totalizando uma amostra de 24 docentes e envolveu 24 estudantes de cada faculdade totalizando uma amostra de 96 estudantes. A amostra total foi composta por 136 elementos.

### **3.4 Instrumentos de recolha de dados**

Para a recolha de dados para a presente pesquisa usou-se os questionários e entrevistas como instrumentos. A razão da escolha por estes instrumentos é devido a sua eficiência e simplicidade; como se justifica a seguir: Segundo Mutumucui (2008) questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações por ser uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, este instrumento apresenta elevada confiabilidade. Pode ser usado para medir atitudes, opiniões, comportamento, circunstâncias da vida do respondente, e outras questões. Quanto a aplicação, os questionários fazem uso de materiais simples como lápis, papel, formulários, etc. Podem ser aplicados individualmente ou em grupos. Podem incluir questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica, ou do tipo sim/não.

A Entrevista é um método flexível de obtenção de informações sobre uma pesquisa. A entrevista pode fornecer uma quantidade de informações muito maior do que o questionário. O desenvolvimento de questões para uma entrevista considera alguns aspectos, para que seja efectiva, tais como: adaptar a linguagem ao nível do entrevistado; evitar questões longas; manter um referencial básico (objectivo) para a entrevista; Algumas habilidades desejáveis no entrevistador incluem o conhecimento do assunto ou objecto da entrevista; capacidade de síntese e decisão: boa comunicação oral; colocação imparcial perante o entrevistado e autocontrolo emocional (Mutumucui 2008).

#### **a) Questionários**

Nesta pesquisa distribuiu-se três questionários para os três grupos de respondentes (membros da direcção, docentes e estudantes), sendo um para cada grupo de respondentes. O questionário começou com uma parte introdutória onde se apresentou a finalidade dos questionários e as instruções de como seriam respondidas. Cada questionário foi dividido em quatro secções sendo: A primeira secção onde continha questões das informações pessoais do respondente; a segunda secção continha questões limitadas que condicionaram o tipo de respostas de escolha de uma das três opções sendo: Concordo (C), Não Concordo (NC), Não Sei (NS). A terceira secção continha questões misturadas que condicionara para

as repostas de escolha múltipla com as seguintes opções: Nunca (N), Raramente (R), Não Sei (NS). A quarta secção apresentava duas perguntas abertas que exigiam a descrição da opinião do respondente.

#### **b) Entrevistas**

A pesquisa incluiu algumas entrevistas com alguns membros da direcção e sob a autorização dos respondentes as entrevistas foram registadas por escrito.

### **3.5 Procedimentos de recolha de dados**

Antes de efectuar a pesquisa se requisitou um credencial na Universidade Eduardo Mondlane que serviu como meio de identificação e pedido de permissão para efectuar a pesquisa nas instituições em estudo. Em cada questionário se anexou uma carta introdutória. Antes de distribuir os questionários aos respondentes se pediu a cooperação, garantindo-lhes a confidencialidade e encorajando-lhes a se expressarem livremente. Os questionários foram distribuídos fisicamente aos respondentes.

### **3.6 Procedimentos da análise de dados**

Depois da recolha de dados o pesquisador lançou as respostas num aplicativo informático chamado SPSS (*Statistical Package for Social Studies*). O aplicativo facilitou a classificar a informação dos respondentes em tabelas de frequências e percentagens o que ajudou o pesquisador a analisar os resultados para depois resumir, interpretar e descrever. Recomendações e conclusões foram elaboradas a partir dos resultados.

### **3.7 Limitações**

Este estudo foi condicionado por diversos entraves que criaram barreiras para o seu sucesso tais como a limitação do tempo; a insuficiência financeira e os serviços burocráticos na obtenção de credências ou permissões para o estudo. O tempo não foi suficiente para um estudo minucioso e bem detalhado visto que para um estudo profundo precisa-se investir mais tempo e pelo previsto o estudo levou somente seis meses. A insuficiência financeira provocou entraves para a pesquisa visto que a disponibilidade financeira do pesquisador era muito fraca.

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS**

Neste capítulo fez-se a análise dos dados recolhidos e apresentou-se como estes foram usados para responder as perguntas de pesquisa. Os métodos estatísticos usados para analisar os dados foram descritivos. A análise foi baseada nas afirmações contidas nos questionários que foram distribuídos para estudantes, docentes e membros da direcção; assim como das entrevistas feitas aos directores das faculdades e das observações feitas pelo pesquisador.

O capítulo apresenta cinco secções sendo a primeira sobre a informação democrática dos respondentes, a segunda sobre o pessoal envolvido na tomada de decisões nas IES; a terceira sobre o processo de tomada de decisões nas IES; a quarta sobre o envolvimento do estudante na tomada de decisões nas IES e a quinta sobre os méritos e deméritos de envolver os estudantes na tomada de decisões.

### **4.1 Informação dos respondentes**

#### **4.1.1 Número de questionários respondidos**

A tabela abaixo apresenta os números dos questionários distribuídos aos respondentes e os que foram respondidos e devolvidos. Os respondentes foram os estudantes, docentes e membros da direcção.

**Tabela 2– Número de questionários respondidos**

<b>Questionários</b>	<b>Estudantes</b>	<b>Docentes</b>	<b>Membros da direcção</b>	<b>Total</b>
<b>Distribuídos</b>	100	30	20	150
<b>Respondidos</b>	96	24	16	136
<b>Perdidos</b>	04	06	04	14

A tabela dois acima, mostra que foram distribuídos 100 questionários aos estudantes dos quais foram respondidos 96 e quatro foram perdidos. Trinta (30) questionários foram

distribuídos aos docentes, dos quais foram respondidos 24 e seis foram perdidos. Vinte (20) questionários foram distribuídos aos membros da direcção, dos quais 16 foram devolvidos e quatro (04) perdidos. Os questionários respondidos representam 91% dos questionários distribuídos, o que dá garantia que as respostas são fiáveis e permite a elaboração das devidas deduções.

#### 4.1.2 Género dos respondentes

A tabela abaixo é uma análise do género dos respondentes.

**Tabela 3 – Género dos respondentes**

Género	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
<b>Masculino</b>	31	32,3	17	70,8	9	56,3
<b>Feminino</b>	65	67,7	7	29,2	7	43,8
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela três acima mostra que 67,7% dos estudantes respondentes eram do género feminino o que indica que houve maior participação do género feminino e isso mostra maior ingresso dos estudantes do sexo feminino no ensino superior. A tabela também mostra que 70,8% dos docentes respondentes eram do género masculino o que indica maior participação dos docentes do género masculino e 56,3 dos respondentes dos membros da direcção eram do género masculino representando maior participação do género masculino. A maior participação dos docentes assim como dos membros da direcção do género masculino mostra o maior índice dos homens na docência e na direcção das IES.

### 4.1.3 Idade dos respondentes

A tabela abaixo é uma análise da idade dos respondentes

**Tabela 4– Idade dos respondentes**

Idade	Estudantes		Idade	Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.		Freq.	Percent.	Freq.	Percent.
<18	1	1,0					
<b>18-20</b>	31	32,3	<b>&lt;30</b>	4	16,7	3	18,8
<b>21-25</b>	59	61,5	<b>31-40</b>	14	58,3	11	68,8
<b>26-30</b>	3	3,1	<b>41-50</b>	5	20,8	1	6,3
<b>&gt;30</b>	2	2,1	<b>51-60</b>	1	4,2	1	6,3
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela quatro acima mostra que 61,5% dos estudantes estão entre as idades de 21 a 25 anos, o que nos permite deduzir que a maioria dos estudantes universitários está na idade jovem. Também a tabela mostra que 58,3% dos docentes e 68,8% dos membros da direcção estão entre as idades de 31-40 anos, nos permitindo deduzir que a maioria dos docentes das IES são jovens adultos e é a mesma faixa etária que constituem a maioria na gestão das IES.

### 4.1.4 Nível e qualificações dos respondentes

A tabela abaixo apresenta análise do nível de frequência dos estudantes e as qualificações académicas dos docentes e membros da direcção.

**Tabela 5 – Nível e qualificações dos respondentes**

Nível	Estudantes		Qualificações	Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.		Freq.	Percent.	Freq.	Percent.
2º Semestre	22	22,9					
3º Semestre	2	2,1					
4º Semestre	28	29,2					
5º Semestre	5	5,2	Bacharel	1	4,2		
6º Semestre	10	10,4	Licenciado	10	41,7	4	25,0
7º Semestre	8	8,3	Mestre	11	45,8	11	68,8
8º Semestre	21	21,9	PhD	2	8,3	1	6,3
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela cinco acima mostra que 29,2 dos estudantes respondentes eram do 4º semestre ou seja segundo ano de frequência, o que permite deduzir que a maioria dos respondentes estavam familiarizados com a instituição e já sabem como a instituição funciona. Também a tabela mostra que 45% dos docentes e 68,8% dos membros da direcção tinham a qualificação académica de mestre comprovando que o ensino superior é leccionado e gerido na sua maioria pelos mestres.

#### 4.2 O pessoal envolvido na tomada de decisões nas IES

Esta pesquisa procurou identificar o pessoal envolvido na tomada de decisões na USTM e feito o levantamento de dados, a seguir apresenta-se o resumo das respostas em forma de tabelas com a respectiva análise e interpretações.

##### 4.2.1 As decisões da USTM são tomadas pelo conselho da universidade

A tabela abaixo apresenta um resumo das respostas se as decisões da USTM são tomadas pelo conselho da universidade.

**Tabela 6– Conselho da universidade e tomada de decisões**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.
<b>Concordo</b>	32	33,3	19	79,2	-	-
<b>Não Concordo</b>	6	6,3	2	8,3	13	81,3
<b>Não Sei</b>	58	60,4	3	12,5	3	18,8
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela seis acima mostra que dos 96 estudantes respondentes, 60,4% não sabe se as decisões da USTM são tomadas pelo conselho da universidade; 33,3% concordam e somente 6,3% não concordam o que dá para entender que a maioria dos estudantes não estão informados sobre o papel e a posição do conselho da universidade na tomada de decisões; enquanto dos 24 docentes respondentes, 79,2% concordam, 8,3 não concordam e 12,5% não sabem. Num universo de 16 membros da direcção 81,3% não concordaram e 18,3 não sabem.

Os resultados acima indicam que a maioria dos respondentes não sabe qual é a participação e o papel do conselho da Universidade na tomada de decisões. Apesar da maioria dos docentes concordarem, existem muitos estudantes que não sabem se o conselho da universidade toma decisões e a maioria dos membros da direcção não concordaram e este contraste mostra que enquanto os membros da direcção não concordam que a tomada de decisões é reservada somente para os membros da direcção, os estudantes e docentes afirmam categoricamente que a tomada de decisões é uma tarefa exclusiva do conselho universitário. A afirmação dos estudantes e docentes não vai de acordo com a compreensão do Libâneo (2003) que aponta que a concepção democrática e participativa baseia-se na participação dos membros da equipa na busca de objectivos comuns e na tomada de decisões, valoriza os elementos internos do processo organizacional, o planeamento, a organização, a direcção e a avaliação. Libâneo afirma que a participação é entendida como meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da instituição no processo de tomada de decisões e no seu funcionamento.

#### 4.2.2 Todos *stakeholders* da USTM são envolvidos na tomada de decisões

A tabela abaixo apresenta o resumo das respostas da afirmação que todos *stakeholders* (partes interessadas) da USTM são envolvidos na tomada de decisões.

**Tabela 7– Stakeholders e tomada de decisões**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.
<b>Concordo</b>	9	9,4	7	29,2	5	31,3
<b>Não Concordo</b>	28	29,2	8	33,3	5	31,3
<b>Não Sei</b>	59	61,5	9	37,5	6	37,5
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela sete acima, mostra num universo de 96 estudantes respondentes, 61,5% não sabem se todos *stakeholders* (partes interessadas) da USTM são envolvidos na tomada de decisões, 9,4% concordaram e 29,2% não concordaram. Também dos 24 docentes, 37,5%

não sabem, 29,2% não concordam e 33,3% não concordam; enquanto dos 16 membros da direcção, 37,5% não sabem, 31,3% concordam e também 31,3% não concordam.

Os resultados mostram que a maioria dos respondentes não sabem se todos *stakeholders* são envolvidos na tomada de decisões e uma segunda maioria não concorda, o que permite deduzir que não está claro sobre o envolvimento de todos *stakeholders* de USTM na tomada de decisões e esta dedução faz um contraste com a argumentação do Choo (2006) que diz que o conceito de gestão está ligado às ideias de democratização na tomada de decisões, elaboração conjunta de projectos e compreensão do aspecto dinâmico das relações interpessoais, caracterizando uma actuação mais política. Além disso, o processo de gestão envolve também as relações activas entre a organização e o seu entorno.

#### 4.2.3 As decisões da USTM somente são tomadas pelo reitor e a sua equipa de gestão

A tabela abaixo mostra um resumo das respostas da afirmação de que as decisões da USTM somente são tomadas pelo reitor e a sua equipa de gestão.

**Tabela 8 – Equipa de gestão e tomada de decisões**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.
<b>Concordo</b>	27	28,1	7	29,2	4	25,0
<b>Não Concordo</b>	22	22,9	10	41,7	7	43,8
<b>Não Sei</b>	47	49,0	7	29,2	5	31,3
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela oito acima mostra que dos 96 estudantes respondentes, 49% não sabiam se as decisões da USTM somente são tomadas pelo reitor e a sua equipa de gestão; 28,1% concordaram e 22,9% não concordaram. Dos 24 docentes entrevistados, 41,7% não concordaram, 29,2% concordaram e também 29,2% não concordaram. Quanto aos membros da direcção, 43,8% não concordaram, 31,3% não sabiam e 25% concordaram.

Os resultados acima mostram que a maioria dos respondentes não concorda que as decisões da USTM somente são tomadas pelo reitor e a sua equipa de gestão, o que indica que para além do reitor e a sua equipa de gestão também existem outras entidades que são envolvidos na tomada de decisões. Em contra partida a legislação do ensino superior em Moçambique (2002) diz que as IES são dirigidas pelos Reitores para casos de universidades e pelos Directores Gerais em casos de institutos superiores, escolas ou academias. Estes por sua vez trabalham em coordenação com os membros de gestão que compõem o Conselho Geral e o Corpo Técnico e Administrativo (CTA). A legislação em destaque não menciona outras entidades envolvidas para além dos enumerados.

#### 4.2.4 Os sócios e benfeitores da USTM são envolvidos na tomada de decisões

A tabela abaixo é um resumo das respostas da afirmação de que os sócios e benfeitores da USTM são envolvidos na tomada de decisões.

**Tabela 9 – Sócios, Benfeitores e tomada de decisões**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.
<b>Concordo</b>	13	13,5	4	16,7	2	12,5
<b>Não Concordo</b>	16	16,7	4	16,7	3	18,8
<b>Não Sei</b>	67	69,8	16	66,7	11	68,8
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela nove acima mostra que dos 96 estudantes respondentes 69,8% não sabiam se os sócios e benfeitores da USTM são envolvidos na tomada de decisões, 16,7 não concordaram e somente 13,5 concordaram. No universo de 24 docentes respondentes 66,7% não sabiam, 16,7% não concordaram e também 16,7% concordaram; enquanto 68,8% dos membros da direcção não sabiam, 12,5 concordavam e 18,8% não concordavam.

Os resultados acima mostram que a maioria dos respondentes não sabem se os sócios e benfeitores da USTM são envolvidos na tomada de decisões, o que mostra que não se conhece qual é a participação dos sócios e benfeitores na tomada de decisões na USTM.

#### 4.2.5 Os docentes são envolvidos na tomada de decisões

A tabela abaixo mostra o resumo das respostas da afirmação de que os docentes são envolvidos na tomada de decisões.

**Tabela 10 – Docentes e tomada de decisões**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.
<b>Concordo</b>	17	17,7	5	20,8	4	25,0
<b>Não Concordo</b>	38	39,6	14	58,3	9	56,3
<b>Não Sei</b>	41	42,7	5	20,8	3	18,8
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela onze acima, mostra que 42,7% dos estudantes respondentes não sabiam se os docentes são envolvidos na tomada de decisões e somente 39,6% não concordaram. Do universo dos docentes respondentes 58,3% não concordam com a afirmação e 20,8% concordaram. Quanto aos membros da direcção, 56,3% não concordaram e 25% concordaram.

Os resultados acima, mostram que a maioria dos estudantes não sabem se os docentes são envolvidos na tomada de decisões na USTM, em contrapartida da maioria dos docentes e membros da direcção que não concordam e isso significa que os docentes têm uma fraca participação na tomada de decisões na USTM.

#### 4.2.6 Os estudantes são envolvidos na tomada de decisões

A tabela abaixo apresenta um resumo de respostas sobre a afirmação se os estudantes são envolvidos na tomada de decisões na USTM.

**Tabela 11 – Estudantes e tomada de decisões**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.
<b>Concordo</b>	9	9,4	3	12,5	4	25,0
<b>Não Concordo</b>	68	70,8	11	45,8	9	56,3
<b>Não Sei</b>	19	19,8	10	41,7	3	18,7
<b>Total</b>	96	100,0	24	100,0	16	100,0

A tabela doze acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes, 70,8% não concordam que os estudantes são envolvidos na tomada de decisões; 19,8 não sabem e somente 9,4 concordaram. Do universo dos docentes, 45,8% não concordaram, 41,7 não sabiam e 12,5% não concordaram; enquanto do universo dos membros da direcção 56,3% não concordaram; 25% concordaram e 18,7% não sabiam.

Os resultados acima indicam que a grande maioria dos respondentes não concorda que os estudantes são envolvidos na tomada de decisões na USTM e a partir destes resultados podemos deduzir que a participação dos estudantes na tomada de decisões não é muito notável ou é mesmo inexistente. Estes resultados contrariam as observações de Millet (1980) que diz que o estudante deve ter representação nos conselhos, principalmente, no sentido do desenvolvimento da sua responsabilidade como cidadão da comunidade académica da qual faz parte. Também Obondo (2010) diz que envolver estudantes na tomada de decisões, especialmente em assuntos que lhes dizem respeito directamente, pode fazer uma grande diferença quando se trata de disciplina e desempenho académico.

### **4.3 O processo de tomada de decisões nas IES**

A pesquisa teve o intuito de descrever como é feito o processo de tomada de decisões na USTM e depois da recolha de dados, a seguir apresenta-se o resumo das respostas em forma de tabelas com a respectiva análise e interpretação.

#### **4.3.1 Cada membro da USTM é consultado antes de uma decisão ser tomada**

A tabela abaixo apresenta um resumo das respostas da afirmação de que cada membro da USTM é consultado antes de uma decisão ser tomada.

**Tabela 12– Consulta de cada membro na tomada de decisões**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.
<b>Concordo</b>	13	13,5	1	4,2	2	12,5
<b>Não Concordo</b>	55	57,3	12	50,0	9	56,3
<b>Não Sei</b>	28	29,2	11	45,8	5	31,3
<b>Total</b>	96	100,0	24	100,0	16	100,0

A tabela treze acima mostra que 57,3% dos estudantes respondentes não concordam que cada membro da USTM é consultado antes de uma decisão ser tomada e somente 13,5% concordaram. Também 50,0% dos docentes não concordam com a afirmação e 4,2% concordaram. Quanto aos membros da direcção, 56,3% não concordaram e 12,5% concordaram.

Os resultados acima mostram que a maioria dos respondentes não concorda que cada membro da USTM é consultado antes de uma decisão ser tomada e isso significa que raramente faz-se uma consulta a cada membro da USTM antes de se tomar uma decisão. Estes resultados aprovam o argumento de Hoppen (1992) que diz que ao se propor conhecer o processo de tomada de decisão em Instituições de Ensino Superior, percebe-se que existem fragilidades no processo de tomada de decisão concernentes aos factos tais como o envolvimento ou a auscultação de todas as partes interessadas, o respeito das opiniões de cada interveniente, a multiplicidade de ideias, o trabalho em equipa, a recolha imparcial das informações conducentes a tomada de decisões entre outros.

#### **4.3.2 Os estudantes somente são representados pelos responsáveis da associação de estudantes quando as decisões são tomadas**

A tabela abaixo é um resumo das respostas da afirmação de que os estudantes somente são representados pelos responsáveis da associação dos estudantes quando as decisões são tomadas.

**Tabela 13– Representação dos estudantes na tomada de decisões**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.
<b>Concordo</b>	19	19,8	5	20,8	1	6,3
<b>Não Concordo</b>	48	50,0	13	54,2	14	87,5
<b>Não Sei</b>	29	30,2	6	25,0	1	6,3
<b>Total</b>	96	100,0	24	100,0	16	100,0

A tabela catorze acima mostra que 50% dos estudantes respondentes não concordam que os estudantes somente são representados pelos responsáveis da associação dos estudantes quando as decisões são tomadas e somente 19,8% concordaram. Também 54,2% dos docentes não concordam com a afirmação e 20,8 % concordaram. Quanto aos membros da direcção, 87,5% não concordaram e 6,3% concordaram.

Os resultados acima, mostram que a maioria dos respondentes não concorda que os estudantes somente são representados pelos responsáveis da associação dos estudantes quando as decisões são tomadas e isso significa que o envolvimento dos estudantes na tomada de decisões através da representação dos responsáveis da associação dos estudantes é fraco. Estes resultados estão em paralelo com as observações do Menon (2005) que descobriu que, apesar da presença de uniões ou associações estudantis, os estudantes ainda têm limitação ou nenhum acesso a processos de tomada de decisão no nível de gestão da IES.

#### **4.3.3 Os estudantes encaminham as suas propostas sobre uma decisão a ser tomada para a direcção da USTM**

A tabela abaixo é um resumo das respostas da afirmação se os estudantes encaminham as suas propostas sobre uma decisão a ser tomada para a direcção da USTM.

**Tabela 14 – Submissão de propostas dos estudantes na tomada de decisões**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.	Freq.	Percent.
<b>Concordo</b>	34	35,4	9	37,5	10	62,5
<b>Não Concordo</b>	36	37,5	5	20,8	3	18,8
<b>Não Sei</b>	26	27,1	10	41,7	3	18,8
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela quinze acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes 37,5% não concordam que os estudantes encaminham as suas propostas sobre uma decisão a ser tomada para a direcção da USTM e 35,4% não concordaram, enquanto 27,1 não sabiam. Do universo de 24 docentes respondentes 41,7% não sabiam, e 37,5 % 20,8 não concordaram. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 62,5% concordaram; 18,8% não concordaram e também 18,8% não sabiam.

Os resultados acima, mostram que a maioria dos estudantes não concordam que os estudantes encaminham as suas propostas sobre uma decisão a ser tomada para a direcção da USTM, enquanto a maioria dos docentes não sabem e uma maioria dos membros da direcção concorda. Os resultados fazem entender existe um contraste entre a opinião dos estudantes e dos membros da direcção e considerando as respostas da afirmação sobre a representação dos estudantes na tomada de decisões através dos responsáveis da associação dos estudantes, pode-se deduzir que os estudantes encaminham as suas propostas sobre uma decisão a ser tomada para a direcção da USTM.

#### **4.3.4 O estudante somente é envolvido em certas decisões que lhes dizem respeito**

A tabela abaixo mostra as respostas sobre a afirmação de que o estudante somente é envolvido em certas decisões que lhes dizem respeito.

**Tabela 15 – Envolvimento do estudante em certas decisões**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Freq.	Percent.	Freq.
<b>Concordo</b>	64	66,7	10	41,7	8	50,0
<b>Não Concordo</b>	17	17,7	5	20,8	6	37,5
<b>Não Sei</b>	15	15,6	9	37,5	2	12,5
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela dezasseis acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes 66,7% concordam que o estudante somente é envolvido em certas decisões que lhes dizem respeito, 17,7% não concordaram, enquanto 15,6 não sabiam. Do universo de 24 docentes respondentes 41,7% concordaram, e 20,8% não concordaram e 37,5% não sabiam. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 50,0% concordaram; 37,5% não concordaram e 12,5% não sabiam.

Os resultados acima mostram claramente que a maioria dos respondentes concordam que os estudantes são envolvidos em certas decisões que lhes dizem respeito e isto significa que o estudante é envolvido somente em certas decisões tais como na eleição dos representantes da associação dos estudantes. Estes resultados confirmam a argumentação de Obondo (2010) que diz que envolver estudantes na tomada de decisões, especialmente em assuntos que lhes dizem respeito directamente, pode fazer uma grande diferença quando se trata de disciplina e desempenho académico.

#### **4.3.5 Os membros da direcção são escolhidos em coordenação com toda comunidade académica da USTM**

A tabela abaixo apresenta um resumo sobre as respostas da afirmação de que os membros da direcção são escolhidos em coordenação com toda comunidade académica da USTM.

**Tabela 16 – Os membros da direcção são escolhidos em coordenação com toda comunidade académica da USTM**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Freq.	Percent.	Freq.
<b>Concordo</b>	15	15,6	3	12,5	3	18,8
<b>Não Concordo</b>	27	28,1	9	37,5	9	56,3
<b>Não Sei</b>	54	56,3	12	50,0	4	25,0
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela dezassete acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes 15,6% concordam que os membros da direcção são escolhidos em coordenação com toda comunidade académica da USTM; 28,1% não concordaram, enquanto 56,3 não sabiam. Do universo de 24 docentes respondentes 12,5% concordaram, e 37,5% não concordaram e 50,0% não sabiam. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 18,8% concordaram; 56,3% não concordaram e 25,0% não sabiam.

Os resultados acima indicam que a maioria dos respondentes não sabem se os membros da direcção são escolhidos em coordenação com toda comunidade académica da USTM, apesar da maioria dos membros da direcção concordarem e isto significa que se desconhece como os membros da direcção são escolhidos ou nomeados.

#### **4.4 O envolvimento do estudante na tomada de decisões nas IES**

A pesquisa procurou descobrir o envolvimento do estudante na tomada de decisões e depois da colecta de dados apresentam-se abaixo os resumos, as análises e interpretações dos resultados encontrados.

##### **4.4.1 A direcção da USTM dialoga com estudantes quando toma decisões**

A tabela abaixo mostra o resumo das respostas se da afirmação de que a direcção da USTM dialoga com estudantes quando toma decisões.

**Tabela 17 – A direcção da USTM dialoga com estudantes quando toma decisões**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Freq.	Percent.	Freq.
<b>Sempre</b>	11	11,5	4	16,7	5	31,3
<b>Raramente</b>	35	36,5	8	33,3	8	50,0
<b>Nunca</b>	38	39,6	6	25,0	2	12,5
<b>Não Sei</b>	12	12,5	6	25,0	1	6,3
<b>Total</b>	96	100,0	24	100,0	16	100,0

A tabela dezoito acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes, 11,5% confirmaram que sempre a direcção da USTM dialoga com estudantes quando toma decisões; 36,5% disseram que raramente acontece, 39,6% disseram que nunca acontece e 12,5 não sabiam se acontece. Do universo de 24 docentes respondentes 16,7 confirmaram que sempre acontece, 33,3% disseram que raramente acontece; 25% disseram que nunca aconteceu e 25% não sabiam se acontece. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 31,3% confirmaram que sempre acontece, 50% disseram que raramente acontece, 12,5% disseram que nunca acontece e 6,3% disseram que não sabiam se acontece.

Os resultados acima mostram que raramente a direcção da USTM dialoga com estudantes quando toma decisões e isto significa que há pouco diálogo entre a direcção da USTM e estudantes na tomada de decisões. Estes resultados contrariam a observação do Habermas (2002) que propõe a acção comunicativa como uma via alternativa que permite o entendimento mútuo e a tomada de decisão num processo democrático.

#### **4.4.2 A direcção da USTM e docentes encorajam estudantes a exporem suas ideias e opiniões livremente**

A tabela abaixo apresenta um resumo das respostas da afirmação de que a direcção da USTM e docentes encorajam estudantes a exporem suas ideias e opiniões livremente.

**Tabela 18 – A direcção da USTM e docentes encorajam estudantes a exporem suas ideias e opiniões livremente**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Freq.	Percent.	Freq.
<b>Sempre</b>	33	34,4	11	45,8	4	25,0
<b>Raramente</b>	37	38,5	7	29,2	7	43,8
<b>Nunca</b>	16	16,7	-	-	-	-
<b>Não Sei</b>	10	10,4	6	25,0	5	31,3
<b>Total</b>	96	100,0	24	100,0	16	100,0

A tabela dezanove acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes, 34,4% confirmaram que a direcção da USTM e docentes encorajam os estudantes a exporem suas ideias e opiniões livremente; 38,5% disseram que raramente acontece, 16,7% disseram que nunca acontece, enquanto 10,4% não sabiam se acontece. Do universo de 24 docentes respondentes 45,8% confirmaram que sempre acontece, 29,2% disseram que raramente acontece; enquanto 25% não sabiam se acontece. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 25,0% confirmaram que sempre acontece, 43,8% disseram que raramente acontece, 12,5% e 31,3% disseram que não sabiam se acontece.

Os resultados acima mostram que raramente a direcção da USTM e docentes encorajam estudantes a exporem suas ideias e opiniões livremente e isto significa que raramente o estudante é encorajado a opinar. Estes resultados contrastam com Griffin (1996) que diz que liberdade de expressão e pensamento devem ser encorajados em fóruns e canais próprios existentes que satisfarão a inspiração dos estudantes. Savage (1968) vem justificar esta falta de encorajamento dizendo que os gestores diferem muito quanto a maneira de encorajar ou permitir que os estudantes participem no processo de tomada de decisão e esta diferença pode ser devido a uma visão dos gestores sobre suas funções e os membros da equipa, bem como a confiança que os gestores têm na capacidade, sinceridade, competência e desempenho de seus subordinados.

#### 4.4.3 A direcção da USTM delegada tarefas aos estudantes

A tabela abaixo mostra um resumo das respostas da afirmação se a direcção da USTM delega algumas tarefas aos estudantes.

**Tabela 19– A direcção da USTM delegada tarefas aos estudantes**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Freq.	Percent.	Freq.
<b>Sempre</b>	20	20,8	5	20,8	7	43,8
<b>Raramente</b>	40	41,7	3	12,5	5	31,3
<b>Nunca</b>	18	18,8	6	25,0	2	12,5
<b>Não Sei</b>	18	18,8	10	41,7	2	12,5
<b>Total</b>	96	100,0	24	100,0	16	100,0

A tabela vinte acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes, 20,8% confirmaram que a direcção da USTM sempre delegada algumas tarefas aos estudantes; 41,7% disseram que raramente acontece, 18,8% disseram que nunca acontece, enquanto que outros 18,8% não sabiam se acontece. Do universo de 24 docentes respondentes 20,8% confirmaram que sempre acontece, 12,5% disseram que raramente acontece; 25% disseram que nunca aconteceu, enquanto 41,7% não sabiam se acontece. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 43,8% confirmaram que sempre acontece, 31,3% disseram que raramente acontece, 12,5% disseram que nunca aconteceu e outros 12,5% disseram que não sabiam se acontece.

Os resultados acima mostram que a maioria dos estudantes confirmaram que raramente a direcção da USTM delegadas algumas tarefas aos estudantes, enquanto a maioria dos docentes não sabiam se acontece ou não e a maioria dos membros da direcção afirmaram que sempre acontece e isto significa que se acontece não é bem notável ou seja a tal delegação é fraca.

#### 4.4.4 Permissão dos estudantes no questionamento das decisões, opiniões ou ordens provenientes da direcção ou docentes

A tabela abaixo mostra um resumo das respostas da afirmação de que os estudantes são permitidos a questionar as decisões, opiniões ou ordens provenientes da direcção ou docentes.

**Tabela 20 – Os estudantes são permitidos a questionar as decisões, opiniões ou ordens provenientes da direcção ou docentes**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Freq.	Percent.	Freq.
<b>Sempre</b>	16	16,7	3	12,5	2	12,5
<b>Raramente</b>	17	17,7	6	25,0	9	56,3
<b>Nunca</b>	48	50,0	4	16,7	4	25,0
<b>Não Sei</b>	15	15,6	11	45,8	1	6,3
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tabela vinte e uma acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes, 16,7% confirmaram que os estudantes são permitidos a questionar as decisões, opiniões ou ordens provenientes da direcção ou docentes; 17,7% disseram que raramente acontece, 50,0% disseram que nunca acontece, enquanto 15,6% não sabiam se acontece. Do universo de 24 docentes respondentes 12,5% confirmaram que sempre acontece, 25,0% disseram que raramente acontece; 16,7% disseram que nunca aconteceu, enquanto 45,8% não sabiam se acontece. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 12,5% confirmaram que sempre acontece, 56,3% disseram que raramente acontece, 25,0% disseram que nunca aconteceu e 6,3% disseram que não sabiam se acontece.

Os resultados acima mostram que a maioria dos estudantes confirmou que eles nunca são permitidos a questionar as decisões, opiniões ou ordens provenientes da direcção ou docentes; enquanto a maioria dos docentes não sabiam se acontece ou não e a maioria dos membros da direcção afirmaram que raramente acontece e isto significa que os estudantes raramente são permitidos a questionar as decisões, opiniões ou ordens provenientes da direcção ou docentes.

#### 4.4.5 Os estudantes são envolvidos na elaboração ou revisão do regulamento pedagógico ou outras normas da instituição

A tabela abaixo mostra um resumo das respostas da afirmação de que os estudantes são envolvidos na elaboração ou revisão do regulamento pedagógico ou outras normas da instituição.

**Tabela 21 – Os estudantes são envolvidos na elaboração ou revisão do regulamento pedagógico ou outras normas da instituição**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Freq.	Percent.	Freq.
<b>Sempre</b>	4	4,2	3	12,5	6	37,5
<b>Raramente</b>	6	6,3	4	16,7	3	18,8
<b>Nunca</b>	64	66,7	4	16,7	5	31,3
<b>Não Sei</b>	22	22,9	13	54,2	2	12,5
<b>Total</b>	96	100,0	24	100,0	16	100,0

A tabela vinte e duas acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes, 4,2% confirmaram que os estudantes são envolvidos na elaboração ou revisão do regulamento pedagógico ou outras normas da instituição; 6,3% disseram que raramente acontece, 66,7% disseram que nunca acontece, enquanto 22,9% não sabiam se acontece. Do universo de 24 docentes respondentes 12,5% confirmaram que sempre acontece, 16,7% disseram que raramente acontece; 16,7% disseram que nunca acontece, enquanto 54,2% não sabiam se acontece. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 37,5% confirmaram que sempre acontece, 18,8% disseram que raramente acontece, 31,3% disseram que nunca aconteceu e 12,5% disseram que não sabiam se acontece.

Os resultados acima mostram que a maioria dos estudantes confirmou que eles nunca são envolvidos na elaboração ou revisão do regulamento pedagógico ou outras normas da instituição; enquanto a maioria dos docentes não sabiam se acontece ou não e a maioria dos membros da direcção afirmaram que sempre acontece e isto significa que apesar da maioria dos membros da direcção afirmarem que o estudante sempre é envolvido, a maioria dos estudantes disseram que nunca são envolvidos fazendo deduzir que o tal envolvimento não se faz sentir por parte dos estudantes

#### 4.4.6 Os estudantes são envolvidos na elaboração do calendário académico

A tabela abaixo mostra um resumo das respostas da afirmação de que os estudantes são envolvidos na elaboração do calendário académico.

**Tabela 22 – Os estudantes são envolvidos na elaboração do calendário académico**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Freq.	Percent.	Freq.
<b>Sempre</b>	2	2,1	-	-	2	12,5
<b>Raramente</b>	12	12,5	3	12,5	1	6,3
<b>Nunca</b>	69	71,9	11	45,8	11	68,8
<b>Não Sei</b>	13	13,5	10	41,7	2	12,5
<b>Total</b>	96	100,0	24	100,0	16	100,0

A tabela vinte e três acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes, 2,1% confirmaram que os estudantes os estudantes são envolvidos na elaboração do calendário académico; 12,5% disseram que raramente acontece, 71,9% disseram que nunca acontece, enquanto 13,5% não sabiam se acontece. Do universo de 24 docentes respondentes 12,5% disseram que raramente acontece; 45,8% disseram que nunca aconteceu, enquanto 41,7% não sabiam se acontece. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 12,5% confirmaram que sempre acontece 6,3% disseram que raramente acontece 68,% disseram que nunca aconteceu e 12,5% disseram que não sabiam se acontece.

Os resultados acima mostram que a maioria dos respondentes confirmou que os estudantes nunca são envolvidos na elaboração do calendário académico, o que significa que o estudante não tem nenhuma participação na elaboração do calendário académico.

#### 4.4.7 Os estudantes são consultados na elaboração de horário de aulas e alocação de docentes

A tabela abaixo mostra um resumo das respostas da afirmação de que os estudantes são consultados na elaboração de horário de aulas e alocação de docentes.

**Tabela 23 – Os estudantes são consultados na elaboração de horário de aulas e alocação de docentes**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Freq.	Percent.	Freq.
<b>Sempre</b>	6	6,3	2	8,3	-	-
<b>Raramente</b>	13	13,5	2	8,3	2	12,5
<b>Nunca</b>	61	63,5	13	54,2	12	75,0
<b>Não Sei</b>	16	16,7	7	29,2	2	12,5
<b>Total</b>	96	100,0	24	100,0	16	100,0

A tabela vinte e quatro acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes 6,3% confirmaram que os estudantes são consultados na elaboração de horário de aulas e alocação de docentes; 13,5% disseram que raramente acontece, 63,5% disseram que nunca acontece, enquanto 16,7% não sabiam se acontece. Do universo de 24 docentes respondentes 8,3% confirmaram que sempre acontece, 8,3% disseram que raramente acontece; 54,2% disseram que nunca aconteceu, enquanto 29,2% não sabiam se acontece. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 12,5% disseram que raramente acontece, 75,0% disseram que nunca aconteceu e 12,5% disseram que não sabiam se acontece.

Os resultados acima mostram que a maioria dos respondentes confirmou que os estudantes nunca são consultados na elaboração de horário de aulas e alocação de docentes, o que significa que o estudante não tem nenhuma participação na elaboração de horário de aulas e alocação de docentes.

#### **4.4.8 Os estudantes são permitidos a sugerirem suas próprias normas de como manter disciplina na USTM**

A tabela abaixo mostra um resumo das respostas da afirmação de que os estudantes são permitidos a sugerirem suas próprias normas de como manter disciplina na USTM.

**Tabela 24 – Os estudantes são permitidos a sugerirem suas próprias normas de como manter disciplina na USTM**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Freq.	Percent.	Freq.
<b>Sempre</b>	3	3,1	-	-	-	-
<b>Raramente</b>	19	19,8	10	41,7	4	25,0
<b>Nunca</b>	58	60,4	8	33,3	9	56,3
<b>Não Sei</b>	16	16,7	6	25,0	3	18,8
<b>Total</b>	96	100,0	24	100,0	16	100,0

A tabela vinte e cinco acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes 3,1% confirmaram que os estudantes são permitidos a sugerirem suas próprias normas de como manter disciplina na USTM; 19,8% disseram que raramente acontece, 60,4% disseram que nunca acontece, enquanto 16,7% não sabiam se acontece. Do universo de 24 docentes respondentes 41,7% disseram que raramente acontece; 33,3% disseram que nunca aconteceu, enquanto 25,0% não sabiam se acontece. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 25,0% disseram que raramente acontece, 56,3% disseram que nunca aconteceu e 18,8% disseram que não sabiam se acontece.

Os resultados acima mostram que a maioria dos respondentes confirmaram que os estudantes nunca são permitidos a sugerirem suas próprias normas de como manter disciplina na USTM, o que significa que o estudante não tem nenhuma participação na elaboração de normas disciplinares.

#### **4.4.9 Os estudantes são permitidos a sugerir suas próprias estratégias de como melhorar o aproveitamento pedagógico**

A tabela abaixo mostra um resumo das respostas da afirmação de que os estudantes são permitidos a sugerir suas próprias estratégias de como melhorar o aproveitamento pedagógico.

**Tabela 25 – Os estudantes são permitidos a sugerir suas próprias estratégias de como melhorar o aproveitamento pedagógico**

	Estudantes		Docentes		Membros da Direcção	
	Freq.	Percent.	Freq.	Freq.	Percent.	Freq.
<b>Sempre</b>	15	15,6	8	33,3	4	25,0
<b>Raramente</b>	22	22,9	7	29,2	5	31,3
<b>Nunca</b>	39	40,6	3	12,5	5	31,3
<b>Não Sei</b>	20	20,8	6	25,0	2	12,5
<b>Total</b>	96	100,0	24	100,0	16	100,0

A tabela vinte e seis acima mostra que do universo de 96 estudantes respondentes, 15,6% confirmaram que os estudantes são permitidos a sugerir suas próprias estratégias de como melhorar o aproveitamento pedagógico; 22,9% disseram que raramente acontece 40,6% disseram que nunca acontece, enquanto 20,8% não sabiam se acontece. Do universo de 24 docentes respondentes 33,3% confirmaram que sempre acontece, 29,2% disseram que raramente acontece; 12,5% disseram que nunca aconteceu, enquanto 25,0% não sabiam se acontece. Quanto aos membros da direcção, dos 16 respondentes 25,0% confirmaram que sempre acontece, 31,3% disseram que raramente acontece 31,3% disseram que nunca aconteceu e 12,5% disseram que não sabiam se acontece.

Os resultados acima mostram que a apesar da maioria dos docentes afirmarem que os estudantes são permitidos a sugerir suas próprias estratégias de como melhorar o aproveitamento pedagógico, a maior parte dos estudantes e membros da direcção disseram que isso nunca acontece e isto significa que ao nível dos docentes existe esta permissão mas não é notável para os estudantes e membros da direcção.

#### **4.5 Méritos e deméritos de envolver os estudantes na tomada de decisões**

Esta pesquisa procurou descobrir os méritos e deméritos de envolver os estudantes na tomada de decisões e depois da recolha dos dados fez-se um resumo, análise e interpretação dos resultados que se apresentam abaixo.

#### 4.5.1 Méritos de envolver estudantes na tomada de decisões

##### a) Opinião dos estudantes

Segundo os estudantes, envolvê-los na tomada de decisões terá os seguintes méritos:

- i. As IES praticarão democracia e estimularão a disciplina e obediência visto que os estudantes terão vontade de cumprir as actividades que decidiram em conjunto com a direcção;
- ii. Ajudará na melhoria do aproveitamento pedagógico, visto que os estudantes serão capazes de cumprir as suas obrigações e opinar livremente;
- iii. Ira-se diminuir descontentamentos nas IES porque decisões serão tomadas em consenso comum e os estudantes se sentiram como participantes activos na gestão.
- iv. Os estudantes conheceram as suas responsabilidades nas IES ganhando confiança e qualidades de liderança;
- v. Serão tomadas decisões idóneas porque serão levadas em consideração várias opiniões;
- vi. Os direitos dos estudantes serão respeitados e as suas inquietações respondidas;
- vii. Os estudantes poderão escolher líderes da associação de estudantes capazes de liderar com prudência e sabedoria.

##### a) Opinião dos docentes

Segundo os docentes, envolver os estudantes na tomada de decisões terá os seguintes méritos:

- i. Moldará os estudantes em espírito de liderança;
- ii. Ajudará a direcção a obter informações credíveis sobre a vida académica dos estudantes;
- iii. Ajudará a direcção a melhorar as suas normas de gestão e estimulará auto-estima aos estudantes;
- iv. Melhora a relação entre os estudantes e os gestores das IES;
- v. Faz com que os estudantes se apropriem das decisões tomadas e desta feita se sentindo como participantes activos da universidade;
- vi. Os estudantes passam a entender e a gostar as normas da universidade visto que participaram na elaboração das tais normas.

#### **a) Opinião dos membros da direcção**

Segundo os membros da direcção, envolver estudantes na tomada de decisões tem os seguintes méritos:

- i. Os estudantes tendem a se identificar com as decisões feitas em conjunto e isso melhora a sua moral e lhes torna mais responsáveis;
- ii. Reduzirá a liderança autoritária e ajudará a evitar os erros de omissão;
- iii. Ajudará os estudantes a serem mais críticos e racionais ajudando-lhes a desenvolver o senso de liderança, auto-estima e pertença.

Vários autores já listaram vários méritos de envolver os estudantes na tomada de decisões e todos eles estão em paralelo com os resultados desta pesquisa a destacar: Baldrige (1982) que destaca a tomada de decisão pela dinâmica do consenso. O “consenso” nada mais é do que a Victoria momentânea de um grupo sobre o outro. De acordo com Santos (2007) o envolvimento do estudante na tomada de decisões pode transformar as relações de poder em relações de autoridade compartilhada e contribuir para a ampliação dos movimentos de emancipação e autonomia dos estudantes. Segundo Lee (1987) os estudantes são introduzidos aos ideais democráticos e práticas, sendo os consumidores de educação, eles têm direito a direitos participativos em processos e práticas gerenciais em suas instituições. Essa visão corresponde às tendências actuais no ensino superior, associadas a adopção de uma orientação de marketing por instituições terciárias. A vista chama a atenção para a importância de satisfazer as necessidades do consumidor se a universidade quiser sobreviver e competir no mercado (Menon, 2005).

#### **4.5.1 Deméritos do envolvimento dos estudantes na tomada de decisões**

##### **a) Opinião dos estudantes**

Segundo os estudantes, envolvê-los na tomada de decisões terá os seguintes deméritos:

- i. Algumas decisões estão além do alcance dos estudantes e se forem envolvidos poderá perigar a disciplina e criar falhas na gestão universitária;
- ii. Os estudantes poderão exigir privilégios que não estarão disponíveis na universidade;
- iii. Os estudantes poderão levantar falsas acusações contra os docentes que não gostam;
- iv. Os estudantes poderão estar a apoiar somente as decisões que lhes favorecem;

- v. Isto poderá expor aos estudantes os segredos da instituição visto que alguns deles são menores de idades e com poucas experiências;
- vi. Os estudantes poderão ser parciais na escolha dos seus líderes, facilitando assim o domínio dos estudantes extrovertidos em detrimento dos introvertidos.

**b) Opinião dos docentes**

- i. Os estudantes indisciplinados poderão levar vantagem, aproveitando-se do privilégio para impor seus interesses negativos na instituição;
- ii. Os estudantes poderão insistir somente no de que gostam mesmo sendo negativo e muitas vezes eles não terão ideias sábias para enfrentar certos assuntos inerentes a gestão da IES;
- iii. O processo de tomada de decisões passará a ser muito lento já que todos membros terão que dar a sua opinião.

**c) Opinião dos membros da direcção**

- i. Os estudantes poderão estar a exigir privilégios que a IES não serão capazes de oferecer;
- ii. Os estudantes poderão se sentir no mesmo nível com as autoridades da IES e docentes;
- iii. Os estudantes poderão ser subjectivos em vez de serem objectivos na tomada de decisões;
- iv. As decisões passaram a ser tendenciosas e lentas especialmente em casos de emergência;
- v. Os estudantes passaram a se concentrarem muito mais nos assuntos administrativos em detrimento das suas obrigações académicas.

As opiniões acima recolhidos dos estudantes, docentes e membros da direcção acerca dos méritos e deméritos de envolvimento dos estudantes na tomada de decisões faz-se deduzir que envolver o estudante na tomada de decisões oferece mais vantagens do que desvantagens. As opiniões acima mostram que os estudantes devem saber em que níveis de

tomada de decisões eles podem ser envolvidos e como fazer parte na elaboração das tais decisões porque alguns estudantes terão tendências de confundir os privilégios oferecidos.

As respostas mais comuns da maioria dos respondentes foram de que se caso os estudantes forem envolvidos na tomada de decisões, eles poderão se apropriarem das decisões e cumpri-las sem se sentirem forçados, o que poderá diminuir casos de descontentamentos e manifestações nas IES. Como se referiu Waitatka (1987) as manifestações e greves dos estudantes nas escolas é visto como um reflexo das exigências para participação na administração escolar e desta feita, é importante facilitar a participação dos estudantes na tomada de decisões lhes oferecendo oportunidades de explorar suas vontades e libertarem as suas inquietações.

Em paralelo com os resultados acima sobre os deméritos de envolver estudantes na tomada de decisões alguns autores já listaram deméritos com destaca Fajana (2002) que quanto os estudantes são envolvidos, o tempo necessário para a tomada de decisões torna-se muito longa, dado que para tomar decisões é necessário organizar reuniões e ter discussões sobre o assunto com todas as partes envolvidas, desta feita, a grande desvantagem de envolver estudantes na tomada de decisões vem da perda de tempo na tomada de decisões relativamente simples. Nem sempre os estudantes têm o mesmo nível de conhecimento de uma determinada situação e as suas decisões e opiniões podem ser influenciadas falta de conhecimento no assunto específico ou interesses pessoais. Sanseviro (2006) identificou cinco deméritos de envolver os estudantes na tomada de decisões a destacar: dominância da sociedade acadêmica pelos estudantes; maturidade do estudante; atrito entre o estudante e seus interesses pessoais, ignorância de valores profissionais, interferência dos estudantes com as suas actividades académicas porque maioria dos casos, as reuniões são convocadas quando os estudantes estão em aulas e, portanto, são obrigados a perder as reuniões ou conselhos.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações de como envolver os estudantes na tomada de decisões nas Instituições do Ensino Superior; apresenta-se também as sugestões das áreas para as posteriores investigações.

### **5.1 Conclusão**

O pessoal envolvido na tomada de decisões nas IES são os membros da direcção dirigidos pelo reitor ou director geral, directores das faculdades e coordenadores dos cursos. Nem todos os estudantes são envolvidos na tomada de decisões; eles são apresentados somente pelos responsáveis da associação dos estudantes. Em certas ocasiões os membros de CTA são envolvidos quando as decisões a serem tomadas lhes disseram respeito. Os sócios e benfeitores não directamente envolvidos nas decisões que fazem parte da gestão rotineira da IES. Também nem toda comunidade académica (*stakeholders*) é envolvida na tomada de decisões cabendo para tal somente certas entidades representantes das maiorias.

As decisões imediatas são geralmente tomadas sem uma prévia consulta ou reuniões de auscultação especialmente quando a um problema emergente na instituição. Em certas ocasiões a IES organiza alguns fóruns abertos onde toda comunidade académica apresenta suas opiniões, ideias e reclamações. Raramente faz-se consultada a cada membro da instituição.

Existem níveis específicos de tomada de decisão onde o estudante pode ser envolvido tais como na eleição dos representantes da associação dos estudantes. A pesquisa mostrou que os estudantes nunca são envolvidos na elaboração e revisão das normas da instituição tais como o regulamento pedagógico. Também a pesquisa mostrou que raramente os estudantes são permitidos a darem suas próprias estratégias de como melhorar a disciplina na instituição, mas em certos casos são permitidos a apresentarem as suas estratégias de como melhorar o seu aproveitamento pedagógico.

A pesquisa mostra que raramente os gestores da IES dialogam com estudantes ou consultam aos estudantes para tomar certas decisões e raramente o estudante tem espaço

para questionar ou apresentar suas ideias, opiniões ou inquietações ao reitor ou outros membros da direcção.

A pesquisa descobriu que envolver os estudantes na tomada de decisões faz com que eles se identifiquem com as decisões conjuntas. A moral dos estudantes fica elevada, as normas autoritária ficam reduzidas e as IES se tornam mais democráticas reduzindo assim o descontentamento dos estudantes assim como as ocorrências de greves e manifestações.

A pesquisa também revelou que envolver o estudante na tomada de decisões terá a desvantagens de envolver jovens menores em certas decisões que estão além do seu alcance e como resultados poderá haver perigo de expor os segredos institucionais e também haverá muita perda de tempo já que cada membro da instituição dera que dar a sua opinião em cada decisão a ser tomada.

## **5.2 Recomendações**

A partir dos resultados desta pesquisa, apresentam-se abaixo algumas recomendações práticas que poderão ajudar as IES a melhorarem a sua gestão através do estímulo do envolvimento do estudante na tomada de decisões.

### **5.2.1 Recomendações para docentes e membros da direcção**

- i. As IES deveriam organizar fóruns e eventos onde se criam oportunidades de interacção entre docentes e estudantes;
- ii. Os representantes da associação dos estudantes devem ser eleitos democraticamente. Os estudantes eleitos devem ser treinados e preparados para saberem suas obrigações e responsabilidades.

### **5.2.2 Recomendações para estudantes**

- i. Os estudantes devem conhecer os níveis pelo quais podem ser envolvidos na tomada de decisões nas suas IES, evitando assim interferir nos assuntos que não lhes diz respeito e devem evitar levar vantagem quando são envolvidos fazendo exigências de privilégios que a instituição não tem;

ii. Os estudantes devem mostrar autoconfiança, confiança, maturidade e responsabilidade a fim de criar confiança com as suas autoridades.

### **5.3 Sugestão para posteriores pesquisas**

As seguintes áreas requerem uma futura investigação visto que existem muitos casos que esta pesquisa não foi capaz de cobrir:

- i. O papel dos pais e encarregados de educação na gestão da IES;
- ii. O impacto da associação dos estudantes na gestão da IES;
- iii. O nível da autonomia do estudante nas IES públicas e privadas.

## Referências Bibliográficas

- Agarwal, R. D. (1990). *Organization and Management*. New Delli. Tata Mc Graw-hill
- Baldrige, J.V., et al. (1982). *Policy making and effective leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1978.
- Carey, P., Trowler, P. (2013) *Student engagement in university decision-making: policies, processes and the student voice* (doctoral dissertation, Lancaster University).
- Castro, E. D. L. T. (2015). *Abordagem crítica sob a óptica da ação comunicativa de Harbermas: Gestão participativa*. Dissertação de mestrado. Victoria
- Choco, Chun Wei (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC.
- Dourado, L. F. A, (2003). *Gestão democrática e a construção de processos colectivos de participação e decisão na escola*. In: FERREIRA, N. S., AGUIAR, M. S. (Org.). *Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?* São Paulo: Papirus.
- Fajana, O. (2002 ). *Some Aspects of School Leadership*. Ibadan: Education Industries.
- Fernandes, S. (2016). *Acesso da População Negra ao Ensino Superior: Universidades Federais antes e depois da Lei de Cotas* (Bachelor's thesis).
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. S. Paulo: Atlas.
- Gomes, C. F. S.; Almeida, A. T. de. (2002). *Tomada de Decisão Gerência: Enfoque Multicritério*. São Paulo: Editora Atlas.
- Habermas, J. (1987. p.512) *Teoria de la acción comunicativa: crítica de la Razón funcionalista. Traducción*. Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2006). *The hidden traps in decision making*. *harvard business review*, 84(1), 118.

Hoppen, N. (1992). *Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informação*. Caderno de Administração Geral Programa de Eficácia Gerencial, Porto Alegre.

Hossain, F. R. (2015). *Student Participation in University Governance: A qualitative Study* (Doctoral dissertation, MCGILL UNIVERSITY).

Ilitia State Univ. (2010). *Students Involvement in Higher Education Institutions Management: Research project report executive summary*.

Klemencic M. (2011). *The public role of higher education and student participation in higher education governance*. In J. Bernnan & T. Shah (Eds.), *Higher Education and Society in Changing Times: looking back and looking forward*, 74-83. London: Centre for Higher Education Research and Information.

Klemencic M. & Mugume T. (2014). *Organização de estudantes no ensino superior Africano: Políticas e normas*. *Studies in Higher Education*, 39(3), 500-15. DOI:10.1080/03075079.2014.896183.

Kiprop, C., & Tikok, J. (2011). *The nature of students participation in decision making in Secondary School: International Journal of Humanities and Social Science*, Vol 1. p23.

Libâneo, José C.; Oliveira, João F.; TOSCHI, Mirza S. (2003). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.

Lizzio, A., & Wilson, K. (2009). *Student participation in university governance: the role conceptions and sense of efficacy of student representatives on departmental committees*. *Studies in Higher Education*, 34(1), 69-84.

Luescher-Mamashela, T. M. (2013). *Student representation in university decision making: good reasons, a new lens?* *Studies in higher Education*, 38(10), 1442-1456.

Marwa, G. J. (2011). *Factors Influencing Student Involvement in University Governance: A Case of Bachelor of Education (Arts) of the University of Nairobi, Kenya*.

Miglioli, A. M. (2006). *Tomada de decisão na pequena empresa*. Universidade de São Paulo: São Paulo.

Miller, D. W. & Starr, M. K. (2004) *Estrutura das Decisões Humanas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Millett, John D. , (1980). *Management, governance and leadership*. New York: Amacom.

Menon, E. M. (2005). *Students' views regarding their participation in university governance: Implications for distributed leadership in higher education*. *Tertiary Education and Management*, 11(2), 167–182.

Nwankwo, I. N. (2014). *Students' Participation in Decision Making and its implications for Educacional Leadership*. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Police Studies (JETERAPS)*, 5(3), 362-367.

Obondo, A. (2010). *Politics of Participatory Decision-making in Campus Governance*. Kenya: Faculty of Education, University of Nairobi.

Planas Llado, A., Soler Maso, P., Fullana Noell, J., Pallisera, M., & Vila Sune, M. (2011). *Student participation in university governance: the opinion of professors and students*. *Studies in Higher Education*, 2011, vol. 38, num. 4, p. 571-583.

Rinaldi, Rúbia Nara. (2002). *Adaptação estratégica em universidades públicas: o caso da UNIOESTE*. Cascavel: EDUNIOESTE.

Shimizu, Tamio (2001). *Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio a decisão*. São Paulo: Atlas

Waithaka, J. M. (2007). *Issue in Administration and Management of Educational Personnel and Programmes in Republic of Kenya*. Report of Educacional Administration Conference. Nairobi. Government Print

## **Apêndices**

### **Apêndice I: Instrumentos de Recolha de Dados (Questionários)**

#### **A. Questionário para membros da direcção**

Exmo Senhor(a)

Assunto: Pedido de informação

Sou um estudante de mestrado em **Administração e Gestão da Educação** na faculdade de educação da Universidade Eduardo Mondlane e actualmente estou na fase de elaboração da dissertação, como requisito para a culminação do curso. Estou investigando sobre o **Nível de envolvimento de estudantes na tomada de decisões nas instituições de ensino superior**, caso de estudo da **Universidade São Tomas de Moçambique**.

Vim por este meio pedir a vossa Excia para me facultar com a informação e dados necessários relacionados com o tema em pesquisa respondendo as questões em anexo. A vossa informação será grandemente apreciada e tratada com máxima discrição e respeito.

Atempadamente agradeço pela vossa cooperação.

Saudações académicas.

Maputo, Maio de 2018

O estudante

---

Januário Jamal Paulo F. António

## Primeira secção: Informação pessoal

Favor de assinalar com (x) dentro dos espaços entre parenteses [ ] e comentar onde for necessário.

1. **Género:** Masculino [ ] Feminino [ ]
2. **Idade:** Menor de 30 anos [ ]; 31-40 [ ]; 41-50 [ ]; 51-60 [ ]; Maior de 60 anos [ ];
3. **Qualificação académica:** Bacharel [ ]; Licenciado [ ]; Mestre [ ]; PhD [ ];  
Outro (especificar).....;
4. **Área de formação (especificar):** .....
5. **Anos de experiência profissional na área de docência ou outra:** a baixo de 5 anos [ ] 5-10 [ ] 11-20 [ ] a cima de 20 anos [ ]
6. **Responsabilidade na instituição:** Reitor [ ]; Vice-reitor [ ]; Director Geral [ ];  
Director Geral adjunto [ ]; Director da faculdade [ ]; Coordenador do curso [ ];  
Outra responsabilidade (especificar): .....
7. **Faculdade (especificar):** .....

## Segunda secção

Assinale com (x) na opção correcta em cada uma das afirmações abaixo considerando as seguintes opções: Concordo (C), Não Concordo (NC) ou Não Sei (NS).

Nº	Afirmação	C	NC	NS
1	As decisões da USTM são tomadas pelo conselho da universidade;			
2	Todas as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) da USTM são envolvidas na tomada de decisões;			
3	As decisões da USTM são tomadas pelo reitor e a sua equipa de gestão;			
4	Os sócios e benfeitores da USTM são envolvidos na tomada de decisões			
5	Os docentes são envolvidos na tomada de decisões;			
6	Os estudantes são envolvidos na tomada de decisões;			
7	Cada membro da USTM é consultado antes de uma decisão ser tomada;			
8	Os estudantes somente são representados pelos responsáveis da associação de estudantes quando as decisões são tomadas;			
9	Os estudantes encaminham as suas propostas sobre uma decisão a ser tomada para a direcção da USTM;			
10	O estudante somente é envolvido em certas decisões que lhes dizem respeito;			

Caso haja outras pessoas envolvidas na tomada de decisões na USTM favor de especificar por escrito no espaço que se segue:

---



---

### Terceira secção

Assinale com (x) na opção correcta em cada uma das afirmações abaixo considerando as seguintes opções: Sempre (S); Raramente (R); Nunca (N) ou Não sei (NS).

Nº	Afirmação	S	R	N	NS
1	A direcção da USTM dialoga com estudantes quando toma decisões;				
2	A direcção da USTM e docentes encorajam estudantes a exporem suas ideias e opiniões livremente;				
3	Os membros da direcção são escolhidos em coordenação com toda comunidade académica da USTM.				
4	A direcção da USTM delegada algumas tarefas aos estudantes;				
5	Os estudantes são permitidos a questionar as decisões, opiniões ou ordens provenientes da direcção ou docentes;				
6	Os estudantes são envolvidos na elaboração ou revisão do regulamento pedagógico ou outras normas da instituição;				
7	Os estudantes são envolvidos na elaboração do calendário académico;				
8	Os estudantes são consultados na elaboração de horário de aulas e alocação de docentes;				
9	Os estudantes são permitidos a sugerirem suas próprias normas de como manter disciplina na USTM;				
10	Os estudantes são permitidos a sugerir suas próprias estratégias de como melhorar o aproveitamento pedagógico.				

Caso haja outras formas usadas na tomada de decisões na USTM favor de especificar por escrito no espaço que se segue:

---



---

## Quarta secção

Responde por escrito as questões que se seguem:

a) Quais são as vantagens de envolver estudantes na tomada de decisões?

---

b) Quais são as desvantagens de envolver estudantes na tomada de decisões?

---

### B. Questionário para docentes

Exmo. senhor(a) professor(a)

Assunto: Pedido de informação

Sou um estudante de mestrado em **Administração e Gestão da Educação** na faculdade de educação da Universidade Eduardo Mondlane e actualmente estou na fase de elaboração da dissertação como requisito para a culminação do curso. Estou investigando sobre o **Nível de envolvimento de estudantes na tomada de decisões nas instituições de ensino superior**, caso de estudo da **Universidade São Tomas de Moçambique**.

Vim por este meio pedir a vossa Excisa para me facultar com a informação e dados necessários relacionados com o tema em pesquisa respondendo as questões em anexo. A vossa informação será grandemente apreciada e tratada com máxima discrição e respeito.

Atempadamente agradeço pela sua cooperação.

Saudações académicas.

Maputo, Maio de 2018

O estudante

---

Januário Jamal Paulo F. António

## Primeira secção: Informação pessoal

Favor de assinalar com (x) dentro dos espaços entre parenteses [ ] e comentar onde for necessário.

1. **Género:** Masculino [ ] Feminino [ ]
  
2. **Idade:** Menor de 30 anos [ ]; 31-40 [ ]; 41-50 [ ];  
51-60 [ ]; Maior de 60 anos [ ];
  
3. **Qualificação académica:** Bacharel [ ]; Licenciado [ ]; Mestre [ ];  
PhD [ ]; Outro (especificar).....;
  
4. **Área de formação (especificar)**.....;
  
5. **Anos de experiência profissional na área de docência ou outra:** a baixo de 5  
anos [ ] 5-10 [ ] 11-20 [ ] a cima de 20 anos [ ]
  
6. **Regime de contrato com a USTM:** Tempo inteiro [ ]; tempo parcial [ ]; monitor [ ];  
outro (especificar).....
  
7. **Faculdade (especificar)** .....
  
8. **Curso(s) e Disciplina(s) que lecciona (especificar):**  
.....  
.....
  
9. **Responsabilidade na instituição:** Reitor [ ]; Vice-reitor [ ]; Director Geral [ ];  
Director Geral adjunto [ ]; Director da faculdade [ ]; Coordenador do curso [ ];  
Nenhuma [ ]; Outra responsabilidade (especificar).....

## Segunda secção

Assina-se com (x) na opção correcta em cada uma das afirmações abaixo considerando as seguintes opções: Concordo (C), Não Concordo (NC) ou Não Sei (NS).

Nº	Afirmação	C	NC	NS
1	As decisões da USTM são tomadas pelo conselho da universidade;			
2	Todas as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) da USTM são envolvidas na tomada de decisões;			
3	As decisões da USTM somente são tomadas pela equipa de gestão do reitor;			
4	Os sócios e benfeitores da USTM são envolvidos na tomada de decisões			
5	Os docentes são envolvidos na tomada de decisões;			
6	Os estudantes são envolvidos na tomada de decisões;			
7	Cada membro da USTM é consultado antes de uma decisão ser tomada;			
8	Os estudantes somente são representados pelos responsáveis da associação de estudantes quando as decisões são tomadas;			
9	Os estudantes encaminham as suas propostas sobre uma decisão a ser tomada para a direcção da USTM;			
10	O estudante somente é envolvido em certas decisões que lhes dizem respeito;			

Caso haja outras pessoas envolvidas na tomada de decisões na USTM favor de especificar por escrito no espaço que se segue:

---

---

## Terceira secção

Assinale com (x) na opção correcta em cada uma das afirmações abaixo considerando as seguintes opções: Sempre (S); Raramente (R) Nunca (N) ou Não sei (NS).

Nº	Afirmação	S	R	N	NS
1	A direcção da USTM dialoga com estudantes quando toma decisões;				
2	A direcção da USTM e docentes encorajam estudantes a exporem suas ideias e opiniões livremente;				
3	Os membros da direcção são escolhidos em coordenação com toda comunidade académica da USTM.				

4	A direcção da USTM delegada algumas tarefas aos estudantes;				
5	Os estudantes são permitidos a questionar as decisões, opiniões ou ordens provenientes da direcção ou docentes;				
6	Os estudantes são envolvidos na elaboração ou revisão do regulamento pedagógico ou outras normas da instituição;				
7	Os estudantes são envolvidos na elaboração do calendário académico;				
8	Os estudantes são consultados na elaboração de horário de aulas e alocação de docentes;				
9	Os estudantes são permitidos a sugerirem suas próprias normas de como manter disciplina na USTM;				
10	Os estudantes são permitidos a sugerir suas próprias estratégias de como melhorar o aproveitamento pedagógico.				

Caso haja outras formas usadas na tomada de decisões na USTM favor de especificar por escrito no espaço abaixo:

---



---

#### **Quarta secção**

Responde por escrito as questões que se seguem:

c) Quais são as vantagens de envolver estudantes na tomada de decisões?

---



---

d) Quais são as desvantagens de envolver estudantes na tomada de decisões?

---



---

### C. Questionário para estudantes

Querido estudante

Assunto: Pedido de informação

Sou um estudante de mestrado em **Administração e Gestão da Educação** na faculdade de educação da Universidade Eduardo Mondlane e actualmente estou na fase de elaboração da dissertação como requisito para a culminação do curso. Estou investigando sobre o **Nível de envolvimento de estudantes na tomada de decisões nas instituições de ensino superior**, caso de estudo da Universidade São Tomás de Moçambique.

Vim por este meio pedir ao caro estudante para me facultar com a informação e dados necessários relacionados com o tema em pesquisa respondendo as questões em anexo. A vossa informação será grandemente apreciada e tratada com máxima discrição e respeito.

Atempadamente agradeço pela vossa cooperação.

Saudações académicas.

Maputo, Maio de 2018

O estudante

---

Januário Jamal Paulo F. António

#### **Primeira secção: Informação pessoal**

Favor de assinalar com (x) dentro dos espaços entre parenteses [ ] e comentar onde for necessário.

1. **Género:** Masculino [ ] Feminino [ ]
2. **Idade:** Menor de 18 anos [ ]; 18-20 [ ]; 21-25 [ ]; 26-30 [ ];  
Maior de 30 anos [ ];
3. **Curso (especificar):** .....
4. **Faculdade (especificar):**.....

**5. Nível de frequência:** 1º semestre [ ]; 2º semestre [ ]; 3º semestre [ ]; 4º semestre [ ]; 5º semestre [ ]; 6º semestre [ ]; 7º semestre [ ]; 8º semestre [ ]; Outro (especificar).....;

**6. Responsabilidade na instituição:** Chefe da turma [ ]; Adjunto-chefe [ ]; Presidente da associação de estudantes [ ]; Nenhuma [ ]; Outra responsabilidade (especificar).....

**Segunda secção**

Assina-se com (x) na opção correcta em cada uma das afirmações abaixo considerando as seguintes opções: Concordo (C), Não Concordo (NC) ou Não Sei (NS).

Nº	Afirmação	C	NC	NS
1	As decisões da USTM são tomadas pelo conselho da universidade;			
2	Todas as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) da USTM são envolvidos na tomada de decisões;			
3	As decisões da USTM somente são tomadas pelo reitor e a sua equipa de gestão;			
4	Os sócios e benfeitores da USTM são envolvidos na tomada de decisões			
5	Os docentes são envolvidos na tomada de decisões;			
6	Os estudantes são envolvidos na tomada de decisões;			
7	Cada membro da USTM é consultado antes de uma decisão ser tomada;			
8	Os estudantes somente são representados pelos responsáveis da associação de estudantes quando as decisões são tomadas;			
9	Os estudantes encaminham as suas propostas sobre uma decisão a ser tomada para a direcção da USTM;			
10	O estudante somente é envolvido em certas decisões que lhes dizem respeito;			

Caso haja outras pessoas envolvidas na tomada de decisões na USTM favor de especificar por escrito no espaço que se segue:

---



---

**Terceira secção**

Assinale com (x) na opção correcta em cada uma das afirmações abaixo considerando as seguintes opções: Sempre (S); Raramente (R); Nunca (N) ou Não sei (NS).

Nº	Afirmação	S	R	N	NS
1	A direcção da USTM dialoga com estudantes quando toma decisões;				
2	A direcção da USTM e docentes encorajam estudantes a exporem suas ideias e opiniões livremente;				
3	Os membros da direcção são escolhidos em coordenação com toda comunidade académica da USTM.				
4	A direcção da USTM delegada algumas tarefas aos estudantes;				
5	Os estudantes são permitidos a questionar as decisões, opiniões ou ordens provenientes da direcção ou docentes;				
6	Os estudantes são envolvidos na elaboração ou revisão do regulamento pedagógico ou outras normas da instituição;				
7	Os estudantes são envolvidos na elaboração do calendário académico;				
8	Os estudantes são consultados na elaboração de horário de aulas e alocação de docentes;				
9	Os estudantes são permitidos a sugerirem suas próprias normas de como manter disciplina na USTM;				
10	Os estudantes são permitidos a sugerir suas próprias estratégias de como melhorar o aproveitamento pedagógico.				

Caso haja outras formas usadas na tomada de decisões na USTM favor de especificar por escrito no espaço que se segue:

---



---

#### Quarta secção

Responde por escrito as questões que se seguem:

e) Quais são as vantagens de envolver estudantes na tomada de decisões?

---



---

f) Quais são as desvantagens de envolver estudantes na tomada de decisões?

---



---

Anexos

Anexo I: Credencial da Universidade Eduardo Mondlane, faculdade de educação.



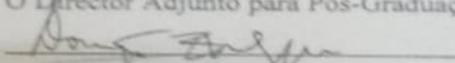
UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

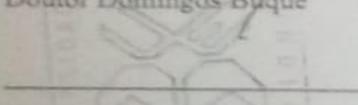
CREDENCIAL

Credencia-se Jacinto Jacal Paulo Francisco Botelho<sup>1</sup>, estudante do curso de Mestrado em ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL<sup>2</sup>, a contactar A UNIVERSIDADE SÃO TOMÁS DE MOÇAMBIQUE<sup>3</sup> a fim de recolher dados inerentes à sua formação.

Maputo, 04 de Setembro de 2018<sup>4</sup>

O Director Adjunto para Pós-Graduação

  
Doutor Domingos Buque

- 
- <sup>1</sup> (Nome do Estudante)
  - <sup>2</sup> (Curso que frequenta)
  - <sup>3</sup> (Instituição de recolha de dados)
  - <sup>4</sup> (Data, Mês e Ano)

## Anexo II: Carta de pedido de recolha de dados na USTM para a dissertação

Exmo Senhor Vice-Reitor da Universidade São Tomas de Moçambique

Maputo

Assunto: Pedido de recolha de dados para a dissertação

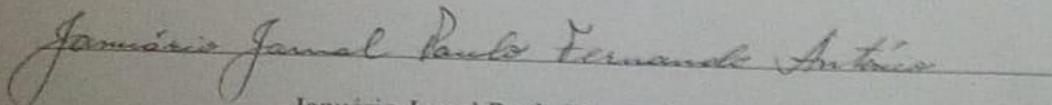
Eu, **Januário Jamal Paulo Fernando António**, estudante de mestrado em **Administração e Gestão Educacional** na faculdade de educação da **Universidade Eduardo Mondlane**, estando na fase de elaboração da dissertação, como requisito para a culminação do curso sob o tema: **Nível de Envolvimento de Estudantes na Tomada de Decisões nas Instituições de Ensino Superior**, caso de estudo da **Universidade São Tomas de Moçambique**. Pretendo recolher dados em três faculdades da universidade, nomeadamente: Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais, Faculdade de Ética, Ciências Humanas e Jurídicas e Faculdade de Ciências e Tecnologias de Informação. Em cada faculdade tenciono recolher dados aos **estudantes, docentes e membros da direcção (corpo técnico administrativo)**.

Venho por este meio rogar a vossa Excia que si digne autorizar a recolha de dados na instituição que dirige, pelo que,

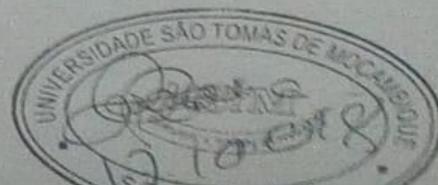
Pede deferimento.

Maputo, Setembro de 2018

O estudante



Januário Jamal Paulo Fernando António



### Anexo III: Carta de pedido de dados estatísticos na USTM para a dissertação

Exmo Senhor Vice-Reitor da Universidade São Tomas de Moçambique

Maputo

Assunto: Pedido de recolha de dados estatísticos

Eu, Januário Jamal Paulo Fernando António, estudante de mestrado em Administração e Gestão da Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, estando na fase de elaboração da dissertação, como requisito para a culminação do curso, sob o tema: Nível de envolvimento de estudantes na tomada de decisões nas Instituições de Ensino Superior no ano 2018, caso de estudo da Universidade São Tomas de Moçambique, Delegação-Sede, venho por este meio rogar a vossa Excia que se digne autorizar a recolha de dados estatísticos da instituição referentes ao ano 2018, conforme a tabela abaixo:

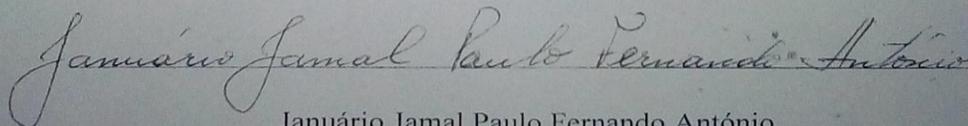
Dados pretendidos					
Estudantes		Docentes		Membros da direcção	
H	M	H	M	H	M

Pelo que,

Pede deferimento.

Maputo, 04 de Abril de 2019

O estudante



Januário Jamal Paulo Fernando António

(846286951)



### Anexo III: Despacho de autorização para a recolha de dados na USTM



#### GABINETE DO VICE-REITOR

*Exmo. Senhor  
Januário Jamal Paulo  
Fernando António*

Ref<sup>o</sup> n<sup>o</sup> 198/USTM – GVR/2018

Maputo, 19 de Outubro de 2018

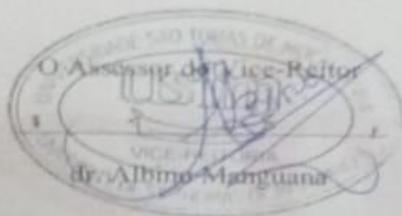
Assunto: **Pedido de Recolha de Dados para Dissertação**

Em resposta ao pedido de recolha de dados para a dissertação que recebemos de V.Excia., datado de Mês de Setembro de 2018, com o anexo de uma credencial da UEM (Faculdade de Educação), de 04/09/2018, cumpre-me informar que recaiu o seguinte despacho do Magnífico Vice-Reitor da Universidade São Tomás de Moçambique:

**“Deferido”.**

**19/10/2108**

Nossas saudações.



#### UNIVERSIDADE SÃO TOMÁS DE MOÇAMBIQUE

CAMPUS SEDE (Beira)  
Morada: Av. Ahmed Sekou Touré N<sup>o</sup> 610  
Telefone: +258 21900203  
Telemóvel: +258 82 301 1400, +258 84 301 3013  
Maputo - Moçambique

DELEGACÃO XAI-XAI  
Morada: Bairro Patrice Lumumba  
(Rua da Praxia)  
Telemóvel: +258 84 308 2244, +258 82 780 7596  
Gaza - Moçambique

N.ÚT. 700057585 Website: [www.ustm.ac.mz](http://www.ustm.ac.mz) E-mail: [ustm@ustm.ac.mz](mailto:ustm@ustm.ac.mz)

## Anexo IV: Dados estatísticos dos estudantes da USTM (2018)



Exmo. Senhor Januário  
Paulo Fernando António

Maputo, 29 de Abril de 2019

### Assunto: Envio dos dados estatísticos dos estudantes

O Registo Académico Central da Universidade São Tomás de Moçambique, vem por este meio proceder com o envio dos dados estatísticos dos estudantes da USTM-Sede, referentes ao ano académico de 2018 segundo a solicitação da V. Excia:

Número de estudantes	
H	M
1930	2254

Sem mais de momento, subscrevo as minhas saudações.

O Chefe do Registo Académico Central



UNIVERSIDADE SÃO TOMÁS DE MOÇAMBIQUE

CAMPUS SEDE (Reitoria)  
Morada: Av. Ahmed Sekou Touré N° 610  
Telefone: +258 21900203  
Telemóvel: +258 82 301 1400, +258 84 301 3013  
Maputo - Moçambique

DELEGAÇÃO XAI-XAI  
Morada: Bairro Patrice Lumumba  
(Rua da Praia)  
Telemóvel: +258 84 309 2244, +258 82 780 7596  
Gaza - Moçambique

NUIT: 700057585 Website: [www.ustm.ac.mz](http://www.ustm.ac.mz) E-mail: [ustm@ustm.ac.mz](mailto:ustm@ustm.ac.mz)

## Anexo V: Dados estatísticos dos docentes e membros da direcção da USTM (2018)

Exmo Senhor

Januário Jamal Paulo Fernando António

Maputo

Assunto: Resposta de recolha de Dados Estatísticos

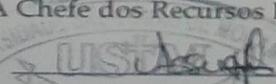
Em resposta a vosso pedido datado 04 de Abril de 2019, o Departamento dos Recursos Humanos disponibiliza os dados abaixo:

Dados Estatísticos			
Docentes		Membros de Direcção	
HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
265	188	20	11

Sem mais do momento subscrevemo-nos com elevada estima e consideração.

Maputo, 27 de Maio de 2019

A Chefe dos Recursos Humanos

  
( Assucena Mulaiche, MSc.)  
