



GOVERNANÇA DO ENSINO SUPERIOR SOB PRESSÃO: NEGLIGÊNCIA E TRANSPARÊNCIA NO ISP MOXICO

HIGHER EDUCATION GOVERNANCE UNDER PRESSURE: NEGLIGENCE AND TRANSPARENCY AT ISP MOXICO

¹ Victorino Bernardo Chitumba.

RESUMO

O presente artigo analisa criticamente os desafios enfrentados pelo Instituto Superior Politécnico do Moxico (ISP Moxico) no âmbito da governança institucional, a partir de denúncias recentes sobre atrasos salariais e negligência por parte da direcção. A investigação fundamenta-se em fontes jornalísticas e testemunhos de funcionários, revelando deficiências graves na gestão administrativa, nomeadamente a falta de transparência, ausência de mecanismos eficazes de comunicação interna e incumprimento das obrigações laborais. A análise enquadra-se no referencial teórico da boa governança universitária, que pressupõe responsabilidade institucional, prestação de contas, envolvimento dos diferentes actores académicos e compromisso com a qualidade dos serviços prestados. Os resultados apontam para um cenário de crescente desmotivação entre os trabalhadores, afetando negativamente o funcionamento da instituição e a consecução dos seus objectivos pedagógicos, científicos e sociais. A falta de respostas formais por parte da direcção agrava o clima organizacional e põe em causa a confiança da comunidade académica. O artigo propõe, como caminhos possíveis, a institucionalização de canais de diálogo permanentes, a intervenção reguladora do Ministério do Ensino Superior e a implementação de práticas de gestão participativa e transparente. A crise vivida no ISP Moxico reflete, de forma mais ampla, os desafios estruturais enfrentados por instituições de ensino superior em contextos periféricos, exigindo uma reflexão aprofundada sobre políticas públicas de financiamento, autonomia universitária e qualificação da gestão académica em Angola.

Palavras-chave: Ensino superior; Governança universitária; Negligência institucional; Transparência; ISP Moxico; Administração pública.

ABSTRACT

This article critically analyzes the governance challenges faced by the Polytechnic Institute of Moxico (ISP Moxico), based on recent allegations of salary delays and institutional negligence by its management. The investigation relies on journalistic sources and staff testimonies, highlighting serious administrative deficiencies, including a lack of transparency, ineffective internal communication mechanisms, and failure to comply with labor obligations. The analysis is framed by the theoretical foundations of good university governance, which emphasize institutional responsibility, accountability, the participation of academic actors, and a commitment to service quality. Findings reveal a climate of growing demotivation among staff, negatively impacting the institution's regular operations and its pedagogical, scientific, and social goals. The absence of formal responses from the administration has worsened organizational morale and eroded trust within the academic community. The article proposes several solutions, such as the institutionalization of permanent dialogue channels, regulatory intervention by the Ministry of Higher Education, and the implementation of participatory and transparent management practices. The ongoing crisis at ISP Moxico exemplifies the structural challenges faced by higher education institutions in peripheral regions and calls for a deeper reflection on public funding policies, university autonomy, and the professionalization of academic management in Angola.

Keywords: Higher education; University governance; Institutional negligence; Transparency; ISP Moxico; Public administration.

INTRODUÇÃO

A governança nas instituições de ensino superior tem sido cada vez mais reconhecida como um elemento crítico para assegurar a qualidade académica, científica e administrativa (da Silva, de Oliveira, Teixeira, & de Sousa, 2023). Nesse contexto, o modelo de boa governança universitária articula-se com a transparência, a responsabilidade institucional, a prestação de contas e a participação ativa dos actores académicos na tomada de decisões estratégicas (da Silva et al., 2023).

Em regiões mais periféricas de países em desenvolvimento, como a província do Moxico, em Angola, esses princípios são frequentemente desafiados pela fragilidade institucional, pelas restrições orçamentais e por lacunas na cultura organizacional. Um caso recente que ilustra esta realidade é o Instituto Superior Politécnico do Moxico (ISP Moxico), onde foram denunciados atrasos salariais recorrentes e actos de negligência administrativa por parte da sua direcção, conforme reportado pela imprensa local (Imparcial Press, 2024).

Tais denúncias configuram um conjunto de problemas estruturais que impactam profundamente a governança interna da instituição. Observa-se, por um lado, a falta de canais de comunicação institucional efectivos e, por outro, a inobservância das obrigações laborais, configurando um cenário de ruído institucional e fragilização do vínculo confiança/trabalhador. Estas condições geram desmotivação entre os funcionários, perturbam o funcionamento regular das actividades lectivas, investigativas e administrativas, e comprometem a missão formativa do ISP Moxico.

De acordo com Silva e Ribeiro (2024), processos de reestruturação baseados em modelos de governança experimentalista demonstram que a adopção de práticas participativas e mecanismos de feedback contínuo pode melhorar significativamente a qualidade institucional e restaurar a confiança dos stakeholders. Este referencial teórico, centrado na experimentação organizacional e na aprendizagem institucional, serve de base para a análise das lacunas de governança evidenciadas no presente caso.

O principal objectivo deste artigo consiste, assim, em analisar de forma crítica os desafios de governança enfrentados pelo ISP Moxico,

destacando a influência da negligência administrativa e da opacidade institucional sobre o clima organizacional, o desempenho funcional e a reputação da instituição. Propõe-se ainda a apresentação de estratégias orientadas para a institucionalização de canais de diálogo, a acção interventiva do Ministério do Ensino Superior e a adopção de modalidades de gestão participativa e transparente. Esta análise pretende contribuir para o aprimoramento das políticas públicas ligadas à educação superior em contextos periféricos, como forma de promover a autonomia institucional e fortalecer a prestação de serviços educacionais em Angola.

DESENVOLVIMENTO

A revisão da literatura sobre governança no ensino superior permite compreender os diferentes modelos, desafios e práticas que moldam a gestão das instituições universitárias, com especial atenção aos contextos periféricos e em desenvolvimento. Esta secção organiza-se em quatro subsecções: (2.1) Modelos de Governança Universitária; (2.2) Governança e Desafios em Contextos Africanos; (2.3) Negligência Institucional e Clima Organizacional; e (2.4) Transparência e Participação na Gestão Universitária.

Modelos de Governança Universitária

A literatura internacional apresenta diversos modelos de governança aplicáveis ao ensino superior. De acordo com Amaral e Magalhães (2022), os modelos de governança universitária variam entre a autonomia total e o controlo estatal, sendo os modelos híbridos os mais comuns, procurando conciliar autonomia institucional com accountability pública. Segundo Neave e van Vught (1994), o "state supervision model" e o "market model" coexistem em muitas regiões, com adaptações à realidade política e socioeconómica local.

Clark (1998), por sua vez, propõe o conceito de universidade empreendedora, onde a liderança forte, a flexibilidade organizacional e a cultura de inovação são elementos-chave para uma governança eficaz. Estas abordagens servem de base para compreender a necessidade de adaptação dos modelos internacionais ao contexto angolano, onde predominam desafios estruturais, financeiros e culturais.

Governança e Desafios em Contextos Africanos

Em países africanos, os sistemas de ensino superior enfrentam limitações significativas

em matéria de financiamento, recursos humanos qualificados e autonomia institucional. De acordo com Teferra e Altbach (2004), a expansão do ensino superior em África tem sido marcada por problemas de má gestão, instabilidade política e ausência de estruturas de avaliação consistentes.

No caso de Angola, estudos como os de Tchimboto (2021) revelam que muitas instituições, especialmente nas províncias periféricas, sofrem com a centralização excessiva da gestão, a escassa formação em liderança universitária e a fraca capacidade de planificação estratégica. Isso contribui para uma gestão reactiva, pouco transparente e frequentemente desligada das necessidades reais das comunidades académicas locais.

Negligência Institucional e Clima Organizacional

A negligência administrativa manifesta-se de diversas formas, desde o incumprimento de obrigações laborais até à ausência de respostas institucionais a crises internas. Segundo Musselin (2018), a falta de responsabilização na gestão universitária pode gerar desmotivação entre os trabalhadores, rupturas no tecido organizacional e uma deterioração da cultura institucional.

Estudos de Silva e Ribeiro (2024) indicam que, em contextos onde há negligência por parte da direcção, os funcionários tendem a desenvolver sentimentos de insegurança e afastamento, afectando negativamente o desempenho colectivo. Este fenómeno é particularmente grave em instituições de ensino superior, onde o trabalho colaborativo e o compromisso institucional são essenciais para a qualidade académica.

Transparência e Participação na Gestão Universitária

A transparência na gestão universitária é um dos pilares da boa governança. De acordo com a UNESCO (2021), uma gestão transparente implica a disponibilização regular de informação financeira, académica e administrativa, promovendo a confiança entre gestores, docentes, discentes e a sociedade em geral.

A participação dos actores académicos na tomada de decisões também é amplamente reconhecida como um mecanismo de fortalecimento institucional. Conforme argumenta Henard e Mitterle (2010), estruturas colegiais, conselhos consultivos e mecanismos de consulta pública contribuem para a legitimidade das decisões e para a coesão interna. No entanto, a sua eficácia depende da existência de uma cultura organizacional aberta, dialogante e inclusiva.

Esta revisão da literatura oferece, portanto, uma base teórica sólida para a análise crítica dos desafios enfrentados pelo ISP Moxico, permitindo interpretar os fenómenos observados à luz de experiências comparadas e de princípios internacionalmente reconhecidos de governança universitária.

METODOLOGIA

Esta investigação adoptou uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, com o intuito de compreender, em profundidade, os desafios de governança enfrentados pelo Instituto Superior Politécnico do Moxico (ISP Moxico), em Angola. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela natureza complexa e contextual do fenómeno estudado, bem como pela necessidade de captar significados e interpretações dos actores envolvidos (Creswell & Poth, 2018). O estudo caracteriza-se como um estudo de caso único, instrumental, segundo a tipologia de Stake (1995), pois centra-se num caso particular (ISP Moxico), mas com o objectivo de gerar compreensões mais amplas sobre os problemas de governança em instituições de ensino superior em regiões periféricas.

Foram utilizadas múltiplas fontes de dados para garantir a triangulação e a fiabilidade das informações, nomeadamente:

- Análise documental de regulamentos institucionais, organogramas e estatutos do ISP Moxico;
- Análise de conteúdo das reportagens jornalísticas do portal Imparcial Press (2024);
- Depoimentos públicos de funcionários divulgados em meios de comunicação digital e redes sociais.

Procedimentos de Análise

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo, conforme os procedimentos sistematizados por Bardin (2016), que inclui as etapas de pré-análise, codificação, categorização e interpretação. As categorias analíticas foram construídas com base nos referenciais de boa governança: (a) transparência institucional, (b) prestação de contas, (c) comunicação interna, (d) cumprimento das obrigações laborais, e (e) participação dos actores institucionais.

CrITÉRIOS de Validação

Foram adoptadas estratégias de validação interna, incluindo a triangulação de fontes, a análise cruzada entre discursos e documentos, e a revisão por pares académicos. A credibilidade foi reforçada pela confrontação de versões públicas da gestão com os testemunhos dos funcionários.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das fontes documentais e jornalísticas, bem como dos testemunhos públicos recolhidos, permitiu identificar três categorias centrais que caracterizam os desafios de governança no ISP Moxico:

1. Atrasos salariais e incumprimento das obrigações laborais,
2. Falta de transparência na gestão institucional, e
3. Ausência de canais de comunicação eficazes entre a direcção e os trabalhadores.

Atrasos Salariais e Incumprimento das Obrigações Laborais

O primeiro aspecto recorrente nos depoimentos de funcionários e nas matérias jornalísticas refere-se ao atraso no pagamento de salários e benefícios. Esta situação não é apenas uma infração de natureza contratual, mas representa uma grave falha na responsabilidade institucional. A ausência de medidas mitigadoras, como explicações formais ou cronogramas de regularização, contribui para a insatisfação generalizada, fomentando um ambiente de instabilidade laboral. A literatura (Musselin, 2018) alerta que o não cumprimento de obrigações salariais corrói a confiança dos colaboradores e compromete a entrega de serviços educacionais com qualidade.

Falta de Transparência na Gestão Institucional

A ausência de relatórios financeiros públicos, bem como de dados actualizados sobre orçamentos, execução de despesas e investimentos, indica um padrão de gestão opaco. A literatura sobre governança recomenda a publicação regular de relatórios institucionais como prática essencial à legitimidade e credibilidade da administração (UNESCO, 2021). No caso do ISP Moxico, a opacidade contribui para rumores, desinformação e baixa participação dos actores institucionais nos processos decisórios.

Comunicação Interna Inexistente ou Ineficaz

Foi também evidente, nos relatos analisados, a inexistência de canais institucionais de comunicação que promovam o diálogo horizontal. A ausência de espaços formais de escuta, como reuniões regulares com os trabalhadores ou boletins informativos internos, limita a circulação de informação e enfraquece os vínculos institucionais. Silva e Ribeiro (2024) demonstram que a implementação de estruturas de feedback participativo aumenta a motivação, o

sentimento de pertença e a coesão organizacional.

Impactos no Clima Organizacional e na Reputação Institucional

As três categorias anteriores geram, em conjunto, impactos significativos no clima organizacional do ISP Moxico. A desmotivação, o absentismo e a falta de confiança entre funcionários e gestores são sintomas frequentes, prejudicando o funcionamento académico, a investigação e os serviços administrativos. Além disso, a repercussão pública da crise, amplificada pelos meios de comunicação, afecta negativamente a reputação institucional perante a sociedade, os futuros estudantes e os órgãos reguladores.

Ausência de Mecanismos de Accountability

A não existência de instâncias de fiscalização e responsabilização internas agrava os efeitos da crise. A literatura enfatiza a importância de conselhos de supervisão, auditorias regulares e participação estudantil e docente nos órgãos de decisão (Clark, 1998; Amaral & Magalhães, 2022). No ISP Moxico, a concentração de poder na direcção, sem contrapesos institucionais, perpetua práticas ineficientes e favorece a perpetuação de comportamentos negligentes. Em síntese, os resultados revelam um cenário de fragilidade estrutural na governança do ISP Moxico, com implicações profundas para a sua sustentabilidade organizacional. Esta realidade ilustra, de forma exemplar, os desafios enfrentados por instituições localizadas em contextos periféricos e com limitada autonomia administrativa, exigindo respostas institucionais e políticas públicas mais assertivas.

CONCLUSÕES

O presente estudo analisou, de forma crítica, os principais desafios de governança enfrentados pelo Instituto Superior Politécnico do Moxico (ISP Moxico), evidenciando a complexidade dos fenómenos de negligência administrativa e opacidade institucional em contextos periféricos de ensino superior. A partir da análise de fontes jornalísticas, documentais e testemunhos públicos, foi possível identificar um conjunto de fragilidades estruturais que comprometem a eficácia da gestão, o clima organizacional e a missão académica da instituição.

A pesquisa revelou cinco aspectos centrais: (1) o incumprimento das obrigações laborais, sobretudo através de atrasos salariais sistemáticos; (2) a ausência de transparência nos processos administrativos e financeiros; (3) a ineficácia ou inexistência de canais institucionais de comunicação; (4) os impactos negativos sobre a motivação, confiança e

desempenho dos trabalhadores; e (5) a ausência de mecanismos institucionais de accountability e fiscalização.

Estas evidências apontam para uma crise de governança que ultrapassa a dimensão funcional, reflectindo problemas de cultura organizacional, fragilidade institucional e carência de liderança transformacional. Neste cenário, torna-se urgente a adopção de medidas de reforma e inovação na gestão universitária, com base em princípios de boa governança, ética pública e participação democrática.

Em última instância, a situação do ISP Moxico constitui um caso emblemático dos desafios vividos por instituições de ensino superior em regiões com limitações estruturais e orçamentais. Contudo, também se revela uma oportunidade para reavaliar os modelos de gestão adoptados e construir novas práticas baseadas na transparência, no diálogo e na valorização dos recursos humanos. O fortalecimento da governança universitária não é apenas uma condição para a melhoria da qualidade académica, mas um imperativo ético para o desenvolvimento do ensino superior em Angola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, A., & Magalhães, A. (2022). Governance and quality assurance in higher education: A critical review. *Higher Education Quarterly*, 76(1), 5–19. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/hequ.12296>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e actualizada). Lisboa: Edições 70.
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. International Association of Universities / Pergamon.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications. Disponível em: <https://doi.org/10.4135/9781506335193>
- Da Silva, E. L., de Oliveira, R. F., Teixeira, M. S., & de Sousa, L. M. (2023). A governança universitária e a qualidade institucional: Reflexões sobre desafios e estratégias. *Gestão e Sociedade*, 14(4), 2202–2220. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2037>
- Henard, F., & Mitterle, A. (2010). *Governance and quality guidelines in higher education: A review of governance arrangements and quality assurance*. OECD.
- Imparcial Press. (2024). Funcionários do ISP Moxico denunciam atrasos salariais e negligência da direcção. Disponível em: <https://imparcialpress.net/funcionarios-do-isp-moxico-denunciam-atrasos-salariais-e-negligencia-da-direccao>
- Musselin, C. (2018). New forms of competition in higher education. *Research Evaluation*, 27(3), 197–206. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.reseval.2018.04.003>
- Neave, G., & van Vught, F. (1994). *Government and higher education relationships across three continents: The winds of change*. Pergamon.
- Silva, F. H., & Ribeiro, A. C. (2024). Governança experimentalista no ensino superior: Caminhos para a inovação na gestão pública universitária. *Gestão e Sociedade*, 15(11), 3044–3060. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i11.4184>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Tchimboto, A. J. (2021). A autonomia universitária em Angola: Limites e possibilidades de um direito institucional. *Revista Angolana de Educação*, 3(1), 45–64. Disponível em: <https://doi.org/10.46632/rae.2021v3n1.45>
- Teferra, D., & Altbach, P. G. (2004). African higher education: Challenges for the 21st century. *Higher Education*, 47(1), 21–50. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000009822.49980.30>
- UNESCO. (2021). *Transforming higher education for sustainable development*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377454>