

## MODELOS DE GOVERNANÇA, ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DAS IES- EXPERIÊNCIAS E PERSPECTIVAS

Brígida D´Oliveira Singo

### Resumo

Na tendência actual, a governança das IES é corporativa e chegou como um caminho que permitiu que as IES e demais organizações pudessem ser dirigidas e monitoradas de forma transparente. Essa dinâmica corporativa engloba o relacionamento entre os envolvidos, na administração, fiscalização e controle. O questionamento que surge é “como saber se sua IES está no caminho da governança”? A resposta a esta questão deve estar relacionada com as boas práticas de governança corporativa, e basear-se nos quatro princípios (transparência, equidade, prestação de contas ou *accountability* e responsabilidade corporativa). A adequação e adoção destes, resulta num clima de confiança internamente e nas relações com terceiros. Contudo, é necessário reconhecer que, seja qual for a governança exige da organização ou IES, uma planificação estruturada. Portanto, cada IES precisa definir um modelo que vai segui-lo no seu dia-a-dia. Hoje, assiste-se que nas últimas décadas do século XX, a reforma administrativa passou a ser um ponto da agenda da maioria dos governos. Neste contexto, surge na administração pública, o novo modelo da Nova Gestão Pública (NGP). A adoção deste paradigma centra-se na solução dos problemas de gestão pública, na promoção de competitividade entre fornecedores de bens e serviços públicos, cuja expectativa é a melhorar a prestação do serviço de qualidade para o cidadão. Ele deve permitir a rentabilização dos recursos disponíveis e se reduza os custos de produção. O modelo de NGP em que o Estado era produtor, agora passa a ser financiador e regulador da actividade das instituições do ensino superior, então, o espírito competitivo é obviamente substituído por colaboração. O artigo pretende, apresentar como a trajetória tradicional de governança nas IES, está organizada, pese embora hierarquizada, e propor formas adequadas às exigências actuais do mercado. Resultados: agrupamento das diferentes alternativas de governança em três modelos de gestão: o hierárquico; mercado e *network*.

**Palavras-Chave:** Governança; Administração; Gestão e Governança corporativa!

### Abstract

In the currently trend, the governance of HEIs is corporate governance and has arrived as a way that has allowed HEIs and other organizations to be transparently directed and monitored. This corporate dynamic encompasses the relationship between those involved, in administration, supervision, and control. The question that arises is "how do you know if your HEI is on the path to governance"? The answer to this question should be related to good corporate governance practices, and be based on the four principles (transparency, fairness, accountability, and corporate responsibility). The adequacy and adoption of these, results in a climate of trust internally and in relations with third parties. However, it must be recognized that whatever governance requires structured planning from the organization or HEI. Therefore, each HEI needs to define a model that will follow it in its day-to-day operations. Today, we see that in the last decades of the 20th century, administrative reform has become an agenda item in most governments. In this context, the New Public Management (NPM) model emerges in

public administration. The adoption of this paradigm focuses on solving public management problems, promoting competitiveness among suppliers of public goods and services, whose expectation is to improve the provision of quality service to the citizen. It must allow the available resources to be used in a profitable way and production costs to be reduced. The NGP model where the state was a producer, now becomes a financier and regulator of the activity of higher education institutions, so the competitive spirit is obviously replaced by collaboration. The article intends to present how the traditional trajectory of governance in HEIs is organized, albeit hierarchical, and to propose forms appropriate to current market demands. Results: grouping of the different governance alternatives into three management models: hierarchical, market, and network.

**Keywords:** Governance; Administration; Management and Corporate Governance!

## Introdução

Nas últimas décadas do século XX, a reforma administrativa passou a ser um ponto da agenda de grande parte dos governos dos países industrializados. Neste contexto, surge no sector da administração pública, para além dos vários desafios atinentes à mudança, um novo modelo de reforma administrativa a Nova Gestão Pública (NGP). Assim, é adoptado um paradigma para a introdução de mecanismos e ferramentas de gestão para solucionar com eficiência os problemas de gestão pública. Este paradigma cristaliza-se na promoção de competição entre fornecedores de bens e serviços públicos na expectativa da melhoria do serviço de qualidade para o cidadão, mas ao mesmo tempo que se rentabilize os recursos e se reduzam os custos de produção. A NGP pretende inculcar a noção de que a relação entre o cidadão e o serviço público é similar àquelas que ocorrem no mercado. Significa o modelo em que um determinado Estado era produtor, agora o mesmo Estado passa a ser financiador e regulador, caso específico de Moçambique (PEES, 2012-2020). Realmente quando o Estado muda o seu papel de produtor e passa a ser financiador e regulador da actividade das instituições organizacionais responsáveis pela produção de bens e serviços, então, o espírito competitivo é obviamente substituído por colaboração. Portanto, no cenário acima exposto, o Estado emerge como parceiro no seio da administração pública. Desta forma, o artigo apresenta a estrutura de gestão sob a forma hierárquica, para adequar ao espírito colaborativo e que, num breve trecho possa evoluir para gestão em rede.

A Governança no sector público que é um conjunto de mecanismos de liderança, de ferramentas, de estratégias e de controle, que na actuação prática os gestores discutem com transparência, avaliam critérios, adoptam e direccionam medidas concretas para o

aperfeiçoamento do sistema. Portanto, governança é rumo, é definir propósitos e alcançá-los. Partindo deste pressuposto, a implementação e incremento de acções para alcançar os resultados preconizados, exige continuamente monitoradas dessas acções. A governança é a interligação de todas as áreas de actuação, despertando dessa forma, a criatividade para a busca eficiente de soluções alternativas em prol dos problemas identificados.

No Ensino Superior são inúmeros os desafios, que impactam por um lado, no foco do tripé da universidade (ensino, pesquisa e extensão), cujo objectivo é a atenção aos estudantes e por outro, orientá-los dignamente a resolução dos problemas que aflige a população e consequentemente contribuindo para o seu bem-estar. Cabe naturalmente aos gestores, a compreensão da necessidade de atender a pressão da comunidade universitária e a sociedade de forma, a integrá-la com harmonia e dignidade ao sistema vigente, buscando a humanização de todos os actores da instituição. Este cenário, estabelece desse modo, as responsabilidades que cada colaborador deve ter para com seu desempenho, e finalmente melhorar a qualidade de educação a todos os níveis. Portanto, somente os esforços, em colegiado, podem estabelecer um círculo virtuoso inovador de governança nos IES. Na governança das IES, o processo decisório é continuamente em colegiado e a sustentabilidade dos processos, impõe a criatividade dos gestores em cada unidade orgânica, pois apenas dialogando com todos, se garante o aperfeiçoamento do foco. Portanto, a efectividade na discussão dos problemas de gestão académica e administrativa, assentam-se na harmonização dos procedimentos e no alcance dos consensos. São estes procedimentos consensuais que garantem a rentabilização e partilha dos recursos e consequentemente a redução dos custos e desperdícios, aumentando dessa forma, os índices de produção de conhecimento em todas as áreas definidas pelo colegiado. Um dos Objecto da governança é garantir que o indivíduo desenvolva um comportamento responsável, ético, íntegro e transparente, onde os líderes gestores implementam o código de condutas e valores a ser validado por toda comunidade universitária. Estes gestores estão comprometidos com normas e padrões acordados e socializados para ser assumidos pelo colegiado, e sempre em benefício da comunidade universitária (estudantes), garantindo dessa forma a prestação de serviços com qualidade, dignidade, humanização e auto-fiscalização.

## Modelos de Gestão Pública: Governação hierárquica

O modelo hierárquico é tido, como a forma mais tradicionalmente conhecida, de gestão nas organizações. É um modelo de gestão assente no sacrifício dos interesses pessoais em função daquilo que são os objectivos da organização, coadjuvado ao cumprimento das regras e normas estabelecidas formalmente. Os mecanismos do modelo hierárquico permitem resolver problemas e complexos de forma individualizada, uma vez que, simplifica e reduz, por um lado, o grau de complexidade, devido ao facto da divisão racional do trabalho e por outro lado, cria um sistema rígido de responsabilização, que vista concretamente a evitar riscos de desorientação e garantir que todas as intenções da organização caminhem harmonizados na prossecução de um determinado objectivo preconizados. Constituem características do modelo hierárquico a estabilidade, que é, o padrão de comportamento uniforme exibido na resolução dos problemas, independentemente do gestor responsável; a segunda é o rigor no seguimento das etapas definidas no processo de gestão; a terceira é a disciplina por parte do pessoal intervenientes. Em suma, a hierarquia é um modo de organização assente na coordenação vertical das acções, através da autoridade, onde é obrigatoriedade de cada um adequar o seu comportamento ao esperado pela organização. Desta forma, os mecanismos de hierarquia apresentam-se provavelmente como a forma mais comum das instituições públicas se organizarem. As ordens fluem do topo para a base, através de comunicação formal e a regulamentação, o planeamento e a descrição pormenorizada da conduta dos intervenientes constituem ferramentas de gestão. Neste contexto, o controlo é exercido *a priori* com o intuito de verificar a conformidade da acção com o plano previsto e pré-estabelecido. Em caso da impossibilidade de verificar constantemente, todas as situações, opta-se geralmente, pela formalização dos procedimentos, onde há constante repetição das actividades. A emergência de modelos alternativos impôs na maioria das IES públicas um processo de mudança e reforma administrativa. Este esforço visa a melhorar a estrutura administrativa e o serviço público em todos os aspectos (qualidade, eficiência, eficácia e adequação às necessidades) continua, ainda hoje, inserido na agenda política da maioria dos países. Estas mudanças, impulsionam o surgimento de um novo conceito de Nova-Gestão-Pública (NGP), um novo paradigma emergente na administração pública. A NGP pode ser definida como um conjunto de

práticas de gestão ligadas à introdução e à adoção de mecanismos e ferramentas de gestão. No pelouro da administração pública. A introdução da NGP protagoniza a descentralização do poder decisório pelas instituições públicas, transferindo o poder para os gestores de cada unidade orgânica, cessando desta forma as relações de dependência hierárquica entre os diversos níveis da instituição pública. Portanto a reestruturação dos processos e a lógicas de funcionamento, redefinem os objectivos estratégicos em prol da preocupação pela satisfação dos intervenientes envolvidos.

A governança no setor público, compreende essencialmente os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle, quando posto em prática, conduz as funções da governança na gestão:

- Avaliar - O ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados actuais e perspectivar o futuro;
- Direcionar - Orientar, preparar, articular e coordenar planos e políticas aliando metas para alcançar objectivos e
- Monitorar - Os resultados, o desempenho e o cumprimento das políticas e planos internos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas dos colaboradores e usuários. Portanto, a função da monitoria é alcançar principalmente os propósitos emocionais, conduz a valorização e ao melhoramento das condições do desempenho por simples facto, de ter sido incluso na estruturação e planificação, cujo foco é a execução e controle da acção.

Olhando para as funções apresentadas, podemos concluir que os principais conceitos fundamentais no sistema de gestão são: (a) instâncias externas de governança, abrange o controle, fiscalização, regulação do desempenho, das IES públicas, pois são órgãos autônomas e independente. Estas instâncias são também de apoio a Governança, pois fazem a avaliação, auditoria e monitoramento independente em nome do Estado. (b) instâncias internas de governança, ela define as estratégias, as políticas de acção e monitora o desempenho em conformidade com o serviço de Educação, para garantir o atendimento ao público-alvo. Estas instâncias apoio a governança, promovendo a comunicação e a integração entre todas as partes envolvidas, avaliam riscos e monitoram os processos internos para o bom funcionamento das unidades orgânicas e consequentemente a operacionalização tática da gestão. Neste contexto, estas instâncias propõem como recursos das funções prioritária de governança, a definição do plano

estratégico e gestão dos seus riscos; supervisão da gestão, envolvendo os intervenientes e gerindo seus conflitos internos; finalmente é preciso auditar e avaliar o sistema de gestão e de controle, promovendo a consciência e a responsabilidade durante o processo transparente de prestação de contas. Portanto, a governança, pauta-se pelo controle, monitoria e prestação de contas, de modo complementar, a gestão ao funcionamento do dia a dia da organização. A questão que se ia aqui colocar é, quais são funções de gestão nas IES? A resposta a esta questão nos remete a seguinte reflexão, como os gestores devem implementar programas; garantir a conformidade com as regulamentações; revisar, reformular currícula e reportar o progresso de acções; garantir a eficiência académica e administrativa; manter a comunicação com as partes interessadas e envolvidas e avaliar o desempenho, produzindo conhecimentos científico.

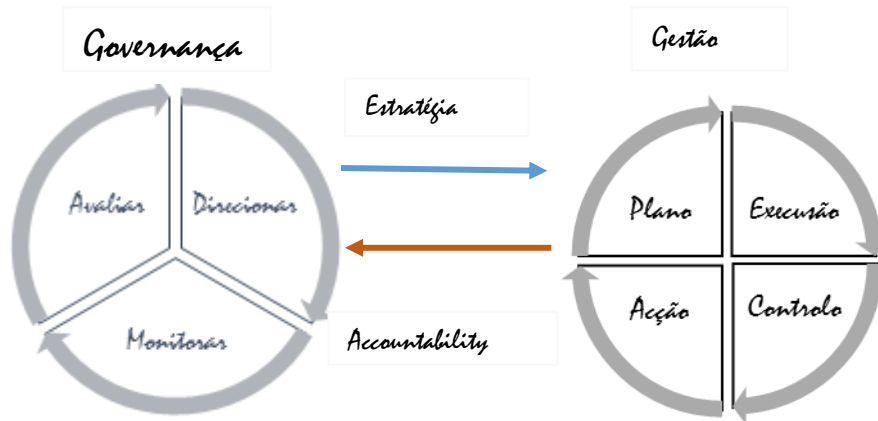
Enquanto a gestão por um lado, se responsabiliza pelos processos inerentes ao planeamento, execução, controle das actividades, incluindo à disposição dos recursos para a consecução dos objectivos preconizados. Por outro, a governança provê o direccionamento, a monitoria, a supervisão e avaliação da prática gestativa, cuja essência é o atendimento das necessidades e expectativas da comunidade universitária. A tabela 1 abaixo apresenta em termos comparativos, os principais componentes e funções envolvidos na governança e gestão pública.

Tabela 1: Sintetiza as principais diferenças entre governança e gestão. Fonte TCU, 2017

<b>Governança</b>	<b>Gestão</b>
O que fazer	Como fazer
Direção	Processo de trabalho
Avaliar, direccionar, monitorar	Planificar, Executar, Controlar
Liderança (Conselho de Administração)	Gestores

A figura 1, resulta da interpretação e adaptação da tabela 1 e mostra na verdade a relação entre governança e gestão, que por sinal, a governança também se preocupa com a qualidade do processo de gestão e sua efectividade. Neste contexto, ela se questiona, por exemplo, como obter a maior eficiência dos processos académicos e administrativos do seu pelouro. Mas também interessa a governança a questão como, por quem e,

porquê, determinadas decisões são tomadas e se os resultados esperados são efectivamente alcançáveis?



**Figura 1:** Relação entre a Governança e a Gestão

**Fonte** adaptado do TCU <https://www.portal.tcu.gov.br/governaca-no-sector-publico>, 2017, acessado 03 de Março 2022.

Um dos princípios básicos de governança pública, pressupõe que sociedade universitária seja participativa no que tange aos assuntos públicos inerentes a instituição em que está vinculada e que evidencia a cultura do desenvolvimento de atitudes éticas da respectiva profissão. Considera-se princípios da governança, (a) Legitimidade, que rege os princípios jurídicos fundamentais e critério de controle, que amplia a incidência na aplicação da legalidade, mas é fundamental também verificar se a lei foi ou não cumprida em função do interesse público (colectânea de legislação do Ensino Superior, 2012). (b) Equidade, promove por sua vez a garantia das condições para que todos tenham acesso liberdade de expressão, à informação e a igualdade de gêneros (ibidem, 2012). (c) Responsabilidade, é inerente a responsabilidade com que a governança deve ter pela sustentabilidade da organização, em prol da sua longevidade. (d) no que tange a eficiência, é preciso pautar pela qualidade dos serviços prestados e reduzir os elevados custo. (e) a probidade evoca os deveres dos servidores públicos, em relação a observância das regras e procedimentos a utilizar na IES. (f) a transparência, caracteriza-se pelo acesso a informação relativas à organização, onde a transparência gera confiança entre os órgãos. (g) a mediação, consiste em aplicar normas de auditoria, onde as pessoas desenvolvem espírito de confiança, incluindo a própria organização. Aqui é imperioso assumir as responsabilidades de ordem fiscal ou de gestão, pois se

espera que o pessoal de governança preste contas de suas acções de forma voluntária e sistêmica, assumindo logicamente todas as consequências, que daí possam advir. Importa aqui realçar por um lado, que uma das condições para alcançar governança em IES públicos, é importante, focalizar-se no propósito da unidade académica ou administrativa em prol dos usuários dos serviços prestados e por outro, os líderes gestores devem exercer efectivamente, as funções em prol dos papéis pré-definidos. Desenvolver a capacidade de gerir os riscos e desenvolver no elenco diretivo das unidades académicas e administrativas a capacidade de prestar contas, envolvendo efetivamente os utentes. A exigência a si mesma, revela a preocupação no questionamento se de facto, os usuários recebem ou não serviços de qualidade. A definição das responsabilidades dos gestores, permite mais tarde, poder se certificar do seu cumprimento. O rigor e a transparência nas decisões a serem tomadas, não só revela a capacidade de liderança, mas também desenvolve a capacidade de responsabilidades assistencial e avaliativa do seu respectivo desempenho, como indivíduos do grupo, que pauta em compreender as relações formais e informais dos colegas. A liderança na governança tornar o pessoal na realização das suas acções planificadas mais activas e participativas, pois o “diálogo” traz soluções consensuais e incentiva o engajamento efetivamente.

Mecanismos de governança: fonte adaptação TCU, 2017, acessado 03-03-2022

Para que as funções de governança (avaliar, direccionar e monitorar) sejam satisfatoriamente realizados, é imperioso que os mecanismos de governança sejam adoptados, que são a liderança, a estratégia e o controle. Mecanismo de governança. Em seguida o questionamento é inerente as componentes dos mecanismos de governança, que se pode dizer que, a cada um dos mecanismos de governança foi associado a um conjunto de componentes que direta, ou indiretamente, contribuem para o alcance dos objectivos preconizados. O mecanismo de Liderança abrange as competências do pessoal, os princípios comportamentais e organizacionais de todo sistema de governança. Enquanto que a Estratégia, relacionamento com partes interessadas da organização e o respectivo alinhamento. Finalmente o Controle, dedica-se a verificação da gestão de riscos e de auditoria interna e consequentemente a medição e transparência. A Figura 2 abaixo representa os mecanismos e os componentes de governança.





**Figura 3:** Mecanismos e Componentes de governança, é uma adaptação da tabela 1

Na Gestão de pessoas, o conjunto de práticas institucionais que visam a estimular a motivação para o desenvolvimento de competências e melhoria do desempenho e do comprometimento dos funcionários com a instituição, favorecendo o alcance dos objectivos institucionais. Neste processo são mobilizadas conhecimento (o que fazer), habilidades (como fazer) e atitudes (pré-disposição ou motivação de querer fazer) do funcionário, no contexto de trabalho individual ou em equipe, em prol do foco institucional. Enquanto que a gestão de desempenho surge como conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. O termo gestão é conotado ao processo que envolve actividade de planificação, de acompanhamento e de avaliação (Denhardt & Denhardt, 1998). Este cenário, pressupõe como já nos referimos, que o gestor como alta instância apoio regularmente à governança na realização das actividades e finalmente, o sistema de governança deve ser definido e avaliado pela mais alta instância. Outrossim, pressupõe a definição de um limite de tempo para o que

o indivíduo exerça função decisória e a implante sistema de controles destinados a reduzir o risco.

O papel fundamental atribuído às organizações públicas é o de, por meio dos serviços prestados, ampliar, de forma sistêmica e integrada, o bem-estar-social e dar oportunidades aos cidadãos. Para cumprir esta função, a administração pública deve rentabilizar o uso de recursos disponíveis e perspectivar o futuro adequados com capital humano necessário para actuar com eficiência em benefício da sociedade. Para isso é importante traçar claramente os objetivos e definir a estratégia de actuação, adoptando ferramentas capazes de orientar as ações de melhoria. As IES, deve a partir da visão futurista e da missão institucional, formular estratégias, desdobrá-las em planos de acção e acompanhar devidamente a implementação (colectânea de legislação do Ensino Superior, 2012), buscando recursos para o alcance dos objectivos institucionais e maximizar os seus resultados. Estes pressupostos implicam necessariamente a definição de modelo de gestão, que evidencia a transparência e o envolvimento das partes interessadas. O referido modelo deve explicitar os processos necessários, incluindo as etapas de formação e monitoria da estratégia adoptada. Geralmente qualquer IES, pressupõe que após definidas a estratégia da organização, espera-se que a estratégia da organização seja executada de acordo com os objectivos definidos.

A governança relacionada a estratégia organizacional diz respeito ao propósito pelo qual a organização foi criada. Compreende missão (razão da existência), visão (expressão que traduz o desejo) e os resultados que pretende alcançar. Enquanto os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela unidade para o cumprimento geral da missão e ao alcance da visão da instituição. Estes dois elementos constituem elo de ligação entre a organização e objectivo estratégico, pois traduz as demandas e expectativas dos clientes, tendo em consideração os desafios a enfrentar durante o período de governança. No tange ao alinhamento organizacional, estabelece-se mecanismo conjunto atinentes a formação, implementação, monitoria e avaliação de estratégias transversais adoptadas. Enquanto no mecanismo de controle se estabelece a forma de gestão de risco para assegurar a melhoria do desempenho da organização. A criação de condições para uma auditoria interna, adicione valor relacionados a qualidade

dos serviços prestados à imagem da organização e conseqüentemente a satisfação dos interessados, garantindo dessa forma o apuramento das irregularidades e a respectiva responsabilização.

## Resultados

Os impactos do processo de reforma foram sentidos a diferentes níveis e nas variadas dimensões de análise da administração pública. Neste caso destacamos sobretudo as conseqüências que advieram no campo da reestruturação dos diferentes sectores organizacionais. Portanto, podemos evidenciar aqui, como resultado da reforma administrativa, a autonomização de muitos serviços públicos, que de uma ou de outra forma viram mudados os seus modelos de gestão em prol de maior flexibilidade organizacional e melhor especificação das competências. Basicamente, o serviço público passou a ser feito através da acção conjunta de vários intervenientes, quer através do mecanismo de contratação, quer através da concessão a novas entidades públicas. Ficou por um lado, percebido que as estruturas tradicionais de gestão vertical são criadas à partida para a prossecução de um determinado objectivo e são apetrechadas com meios físicos e humanos para lhe dar resposta. O problema coloca-se quando é necessário modificar os objectivos ou quando há alterações no ambiente externo. A introdução de novas tecnologias, ou o surgimento de novos segmentos de produção, podem provocar uma necessidade de alteração estratégica a que o modelo de gestão hierárquico não conseguiu dar resposta.

## Conclusão

A produção ou prestação de serviços públicos tem-se revelado um campo frutuoso de soluções alternativas de coordenação e controlo. Portanto, o governo pode, por um lado, assumir o papel de fornecedor de serviços à população ou decidir contratar um empreiteiro para realizar uma determinada actividade (modelo hierárquico). Por outro, pode criar sociedades públicas participadas ou mistas, promovendo desta feita parcerias com organizações não governamentais sem fins lucrativos ou promover a associações entre organismos públicos. O governo liberta-se das actividade de produção, e procura

junto do mercado soluções eficientes para o fornecimento de bens e serviços. As relações entre os intervenientes acontecem, em concorrência e competitividade, na expectativa de que conduzam à adoção de soluções mais eficientes (modelo de Mercado). A criação de rede de parcerias, onde emerge o novo conceito de NGP, em que o governo é quem se responsabiliza pela criação de parcerias com entidades externas, numa confiança mútua e colaboração, como forma de resolver os diferentes problemas da sociedade (modelo Networks), (Gregory, & Simmelkjaer, 2002). O sonho por um ES maior e melhor, estabelecendo metas e comprometer os envolvidos no Grupo de Governança e alcançar resultados praticando diálogo franco e motivador com todos, permite a regulação e a integração dos gestores das IES's numa determinada região, pois este diálogos técnicos e seguros viabiliza, não só a assistência e reduz problemas, mas também estabelece um pacto de parceria com os objectivos de atender às sociedades, respeitando os seus diferentes momentos frágeis de desestabilidade. É neste contexto que, a Governança das Instituições públicas devia colocar o seu potencial para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, fazendo acontecer a conquista da maior credibilidade possível às estruturas das IES's a nível nacional.

## **Bibliografia**

1. ANDRADE, Rui Otavio Bernardes; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino**. São Paulo: FGV, 2002.
2. BRASIL, Governança e Gestão no setor público, 2014
3. Colectânea de Legislação do Ensino Superior. 2012.
4. DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: serving rather than steering**. New York: M. E. Sharpe, 2007.
5. GREGORY, H. and SIMMELKJAER, R. (2002) Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its member States, Weil, Gotshal, and Manges LLP, New York.

6. MARQUES, Marcelo. **Administração pública**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.
7. MATOS, Narciso; MOSCA, João. Desafios do ensino superior. *In*: BRITO, Luís de; CASTEL-BRANCO, Carlos Nuno; CHICHAVA, Sérgio; FRANCISCO, Antônio (Orgs.). **Desafios para Moçambique 2010**. Maputo (Mz): IESE, 2009.
8. MINEDH. Regulamento de Inspeção às Instituições de Ensino Superior, Decreto nº 27/2011, 2012.
9. Plano Estratégico do Ensino Superior **2012-2020**.
10. TCU ([www.tcu.gov.br.governaca](http://www.tcu.gov.br.governaca)),

**Recebido: 30/10/2022. Aceito: 3/1/2023. Publicado: 1/7/2023.**

**Autoria:**

Brígida D´Oliveira Singo

Profa. Dra. Atuando na Universidade Licungo, Campos de Murropué

Estrada Regional nº 642 - Quelimane - Moçambique

E-mail: [bisingo@gmail.com](mailto:bisingo@gmail.com)

País: Moçambique