



CONTRIBUTOS PARA A MELHORIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E ACADÉMICA DO ENSINO SUPERIOR DE TIMOR-LESTE

Vicente Paulino¹ | Irta Sequeira Baris de Araújo² | Nuno da Silva Gomes³

Resumo: Pretende-se abordar a gestão administrativa e académica do ensino superior em Timor-Leste em relação a três tópicos: caracterização do ensino superior em Timor-Leste em mudança; o problema de interiorização do *agir académico* no ensino superior timorense e a melhoria da gestão administrativa e a gestão académica. Esperamos que a contribuições destes três tópicos possam estimular as instituições do ensino superior timorense em relação ao desenvolvimento de práticas corretas e mais eficazes na política de administração académica.

Palavras-chave: Gestão administrativa; ensino superior; Timor-Leste.

Contributions to Improving the Administrative and Academic Management of Higher Education in Timor-Leste

Abstract: The aim is to address the administrative and academic management of higher education in Timor-Leste in relation to three topics: characterising higher education in Timor-Leste as it changes; the problem of internalising *academic action* in Timorese higher education; and improving administrative management and academic management. We hope that the contributions on these three topics will stimulate Timorese higher education institutions to develop correct and more effective practices in academic administration policy.

Keywords: Administrative management; higher education; East Timor.

¹ Doutor em Estudos de Literatura e Cultura/especialidade em Cultura e Comunicação pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (Ulisboa), Lisboa, Portugal. Estágio Pós-doutoral na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), São Paulo, Brasil. Professor Convidado da Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL), Díli, Timor-Leste. Investigador do Centro de Estudos de Cultura e Artes da Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL), Díli, Timor-Leste. Investigador do Instituto de Estudos de Literatura e Tradição da Universidade Nova de Lisboa (IELT-FCSH-NOVA), Lisboa. E-mail: vicentepaulino123@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0215-9712>.

² Doutoranda em Relações Interculturais pela Universidade Aberta (Uab), Lisboa, Portugal. Mestre em Educação e Movimentos Sociais pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil. Professora do Departamento do Ensino de Língua Tétum (DELT) e pesquisadora do Centro de Estudos de Cultura e Artes (CECA) da Universidade Nacional Timor Lorosa'e (UNTL), Díli, Timor-Leste. E-mail: barisaraujo@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7292-3419>.

³ Doutor em Estudos da Cultura, pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Mestre em Educação pela Universidade do Minho e Licenciado em Sastra, Indonésia, pela Universitas Timor Timur. Professor do Departamento do Ensino de Língua Tétum. Foi Diretor e membro do Instituto Nacional de Linguística - Universidade Nacional de Timor-Lorosa'e (INL-UNTL) e Centro de Estudos da Arte e Cultura da Universidade Nacional de Timor-Lorosa'e (CECA-UNTL). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5620-2451>.

Introdução

O ensino superior em Timor-Leste compreende normalmente estudos de graduação e estudos de pós-graduação, bem como estudos e formação de natureza vocacional (como no caso do Instituto Politécnico de Betano, em Same). O ensino superior em Timor-Leste articula-se através do ensino superior privado e ensino superior público com o princípio de produzir e disseminar o conhecimento científico no quadro da cultura académica e prestando serviços essenciais à população (Santos & Paulino, 2016).

As questões que se colocam agora são: será que o ensino superior em Timor-Leste está a apostar mesmo no “agir académico”⁴ orientando de acordo com os princípios de “ofertas formativas” e de “investigação”? Será que o ensino superior em Timor-Leste consegue fazer uma reflexão sobre a noção de “interiorização”⁵ na gestão administrativa e gestão académica?

Estas questões vão ser explicitadas para que se possa fornecer algumas luzes sobre a forma como o ensino superior em Timor-Leste funciona, tanto no aspeto das ofertas formativas e da investigação científica, como os serviços prestados à sociedade. A qualidade do ensino superior timorense também tem problemas no licenciamento e acreditação inicial, na qualificação dos docentes, na questão das línguas de instrução, para não mencionar a decadência de investigação científica, incluindo a crise do currículo gerada desde no ensino básico até ao ensino superior (Freitas, 2017; Paulino, 2017 e 2018).

1. O ensino superior em Timor-Leste em mudança

No tempo em que Timor-Leste era uma província ultramarina portuguesa, não havia universidades no território. Ainda no tempo do Timor Português, especificamente em 15 de maio de 1965, por meio da portaria nº 3616 do Governador Alberty Correia⁶, foi criada a *Escola de Habilitação de Professores*

⁴ Agir académico é uma ação exercida ou tomada com espírito dialógico sobre certas ideias ou realidades observadas. Trata-se de discutir sobre um tema ou um assunto de forma dialógica.

⁵ “Interiorização” trata-se de um olhar para dentro sobre a forma como funciona os serviços administrativos que se enrolam na gestão académica. Por outras palavras, a palavra “interiorização” refere-se ao “interior”, “olhar para dentro” para perceber o funcionamento...

⁶ Esta Portaria foi lastreada com a base do Decreto-Lei n. 45.908, de 10 de setembro de 1964, de regulamentação do ensino escolar nas colónias.



Engº Canto Resende (EHPECR) (Jerónimo, 2011), também conhecida popularmente como Escola do Posto Escolar de Dili (Meneses, 2008), que se preocupava e focava fundamentalmente com a formação de docentes do ensino primário, com especialização para a língua portuguesa e cálculos básicos (Soares, 2014).

Em 24 de maio de 1975 a Escola Engº Canto Resende foi extinta, dando lugar ao *Curso Geral de Magistério e Formação de Professores do Ensino Preparatório*⁷; este Curso Geral foi fechado quando a Indonésia invadiu Timor a 7 de dezembro de 1975, suspendendo assim a formação de professores no território timorense (Freitas, 2014, p.42).

Os poucos timorenses que prosseguiram estudos no ensino superior faziam-no, por norma, em Portugal e Macau. Como esclareceu João Câncio Freitas a este propósito, “o sistema educativo colonial português caracterizava-se por uma educação elitista, orientada à metrópole e altamente seletiva. O acesso à educação era em função e na medida das necessidades de defesa e reprodução da ordem colonial, com escassas oportunidades para as camadas sociais timorenses” (2017, p.172).

Com a extinção da única escola superior de Timor Português após a invasão indonésia, a ilha ficou sem formação de quadros docentes mínimos, inclusive para o ensino do indonésio (único idioma oficial e permitido após a ocupação indonésia), facto que levou o governo da Indonésia a recriar, em 1979, o Curso Geral na sua antiga estrutura, sob o nome *Curso Educacional para Professores* (Meneses, 2008); desta forma, a instituição foi integralmente repassada à UNTIM quando esta foi criada, constituindo assim a Faculdade de Educação.

A 1 de outubro de 1986, em plena época de ocupação indonésia, por iniciativa do então governador Mário Carrascalão, foi fundada a *Universitas*

⁷ Pelo Despacho n.º 44, de 24 de maio de 1975, o Governador aprovou na generalidade as propostas elaboradas pelo Grupo Coordenador Para a Reformulação do Ensino em Timor (GCRET), ouvidas a Comissão de Descolonização de Timor e as Associações Políticas de Timor. Neste Despacho, foram estabelecidas as prioridades a concretizar no ensino de transição, separando-o oficialmente em ensino primário, ciclo preparatório e o ensino politécnico. A Escola de Habilitação de Professores Engº Canto Resende é extinta, passando a denominar-se *Curso Geral de Magistério e Formação de Professores do Ensino Preparatório*, assumindo de facto a forma de uma escola superior. É necessário saber que foi pela “Portaria n.º 3663 que o Estado de Timor Português confiou à diocese de Díli a direção da escola de habilitação de professores de posto escolar «Engenheiro Canto Resende” (*Boletim Oficial de Timor*, n.º 16 de 7 de agosto de 1965, pp. 575-576).

Timor Timur (UnTim). Esta instituição privada estava vocacionada para a formação de gestores intermédios, técnicos agrícolas e professores do ensino secundário para “Timor Timur”. Não oferecia cursos como arquitetura, direito ou medicina, nem desenvolvia investigação, e os contactos internacionais eram rigorosamente controlados. Em 1998/99, a UNTIM chegou a ter 4 mil estudantes e 73 professores. No entanto, as autoridades indonésias acabariam por mandar encerrar a universidade em abril de 1999, na sequência das manifestações em prol da realização do referendo pela independência do país. Em setembro de 1999, os militares indonésios e as milícias que apoiavam a integração iniciaram um processo de destruição sistemática das infraestruturas vitais do país, do qual resultou a destruição de 95% dos estabelecimentos de ensino básico, secundário e superior. As instalações da universidade, bem como todo o seu recheio, foram completamente destruídos⁸.

É necessário realçar que Timor-Leste, depois de restaurar a sua independência em 20 de maio de 2002, o Ministério de Educação registou nos primeiros cinco anos cerca de 22 de instituições autoproclamadas como universidades, institutos e academias, sem docentes qualificados nos cursos disponibilizados e na pesquisa, sem licenciamento e garantias de qualidade, com alunos registados num total de quase 18,000 (TSSP, 2006 – *apud* Freitas, 2017). Tratava-se de um número que implicou a formação do ser timorense, tanto no aspecto de mudança do carácter como no aspecto de aquisição do conhecimento. Neste âmbito, João Câncio Freitas (2017, pp.171-172) referiu que

Tal como a evolução do sistema educativo, o subsistema do ensino superior evoluiu em função das mudanças da sociedade timorense ao longo da sua história. A expansão do ensino superior, na fase pós-independência, através do aparecimento descontrolado de muitas instituições de ensino superior.

Esta afirmação pode ser compreendida em funções de: a) a criação das instituições de ensino superior para responder à exigência emergente

⁸ Esta informação foi tirada no Portal Online da UNTL - <http://www.untl.edu.tl/pt/universidade/historia> (acesso a 15/5/2018).



da sociedade na formação do cidadão para o mercado de trabalho; b) na possibilidade de aprender para conduzir o não-saber ao saber, sem considerar a garantia de qualidade.

A abertura das instituições do ensino superior em Timor-Leste conferiu-lhes o estatuto legitimador para realizar a função de extensão formativa e de investigação pela qual se tornam o “centro cultural da vida nacional” (Pelikan, 1992, p.139), ou seja, a casa comum de todos os cidadãos que querem obter uma educação superior. A este propósito, tal como Pierre Bourdieu (1987, p.118) referiu, as universidades são centros “de encontro entre diferentes gerações e diferentes meios sociais, entre a cultura escolar e a cultura universal”, pois todo o projecto académico e social desenvolvido pelas instituições do ensino superior associa-se sempre à demanda da “globalização científica e tecnológica” (Silva, 2014, p.254).

Para tal, as instituições do ensino superior em Timor-Leste, particularmente a universidade pública timorense – nomeadamente a Universidade Nacional de Timor-Lorosae (UNTL), assumiu esta função de “centro de encontro intergeracional”, bem como as funções académicas e sociais em correlação com as lógicas de: a) as lógicas estatais – as exigências do Estado em relação à definição dos cursos, perfis de formação e objectivos, incluindo financiamento; b) as lógicas do mercado – formar pessoas capazes tendo em consideração as demandas do mercado de trabalho; c) as lógicas da academia – que dizem respeito ao “agir académico” na produção científica.

O mais importante aqui é a universidade pública timorense que foi coligida com as lógicas referidas como base fundamental da definição das suas funções estratégicas no cenário da gestão administrativa e gestão académica, a saber: a) a formação de capital intelectual associada ao mercado de trabalho; b) a difusão do conhecimento e do saber e necessidade de cruzamento entre saberes; c) criação da base artística e produtiva – criatividade no desenvolvimento de atividades artísticas e incentivo da ligação entre a universidade e as empresas; d) inovação científica e tecnológica; e) investigação fundamental e aplicada.

Uma dessas funções estratégicas é, sem dúvida nenhuma, a efectiva criação de novos saberes, bem como a sua ampla divulgação, que o próprio Boaventura de Sousa Santos (1989) percebeu como uma “mutação epistemológica” do perfil das instituições do ensino superior. Mediante de tal

ideia, Rui Proença Garcia adverte que nesta era de globalização tecnológica, industrial e comercial, a universidade transforma-se cada vez mais num autêntico “oceano de construção social” (2001). É assim que as instituições do ensino superior timorense assumem verdadeiramente a sua função como “pólo de difusão científica” e de “centro de inovação” (Silva, 2014) para assegurar a *praxis* nacional de produção do conhecimento no meio da sociedade consumidora da ciência.

2. O problema de interiorização do agir académico no ensino superior timorense

As instituições do ensino superior timorense não podem – no contexto de interiorização do agir académico – ficar de braços abertos, mas devem assumir a sua responsabilidade moral e social com o “agir-razional” na medida em que lhes compete ministrar formação qualificada com ofertas formativas adequadas aos cidadãos de acordo com a necessidade do país e do povo, contribuindo desta forma para o desenvolvimento nacional. Considera-se, neste contexto, que as instituições do ensino superior timorense são como janelas que espreitam o conhecimento do mundo para “incrementar a competitividade e qualidade de vida e, simultaneamente, acompanhar um mundo em permanente transformação” (Oliveira, 2009, p.4).

O ensino superior em Timor-Leste aplica os seguintes itens no seu “enquadramento político institucional” (Santos & Paulino, 2016, p.270):

1. Ensino de graduação e de pós-graduação: são considerados aspectos relativos aos conteúdos curriculares em relação a princípios técnicos básicos de cada área do conhecimento, e a sua respetiva sequência do conteúdo das disciplinas.
2. Pesquisa: produção do conhecimento de natureza artística, técnica, literária e científica, com criação de linhas de pesquisa.
3. Extensão: promover as actividades de carácter social e cultural.
4. Infraestruturas para o desenvolvimento do ensino da pesquisa e da extensão, recursos humanos e recursos físicos;
5. Administração: correspondendo dois aspectos: a) recursos humanos – no tocante à dimensão, função e qualificação do corpo administrativo,



sejam a nível de administração central, seja nos institutos /Faculdade e Departamentos; b) estrutura administrativa e colegial abrangendo as instâncias deliberativas, considerando eficiência e eficácia do processo decisório, legitimidade, autonomia/integração, etc.

Estes itens orientadores são bases fundamentais para qualquer instituição do ensino superior no mundo. No caso do ensino superior timorense, parece que os aspetos de “pesquisa” e de “administração”, tanto dos recursos humanos como nas estruturas administrativas e colegiais” não estão bem consolidados, porque a pesquisa requer muito mais investimento. Isso é um problema que se deve resolver de imediato para concretizar o sonho de cada instituição de ensino superior em Timor-Leste, de modo a poder chegar à fundamental missão do “ensino de excelência”.

Mais ainda, o elevado número de estudantes inscritos na Universidade Nacional e em outras universidades não ajuda a atingir o ensino de excelência que tanto se almeja⁹.

É necessário, pois, “renovar a teoria critica e reinventar a emancipação social” (Santos, 2007) na formação e da produção da cultura académica e científica. Para tal, cabe a cada instituição de ensino superior timorense, no exercício da sua autonomia estatutária, determinar o elenco dos órgãos internos e o grau de participação dos professores, estudantes e funcionários ou outros membros exteriores à instituição. Sendo assim, cabe à lei definir a especificidade obrigatória/primária dos órgãos de gestão administrativa e gestão académica, definindo também as atribuições de funções de acordo com os planos de competências dos recursos disponíveis (direção de gestão administrativa e funcionários) bem como das competências científicas e pedagógicas (direcção de gestão académica e docentes).

⁹ Em 2017, o Ministério de Educação de Timor-Leste canalizou para a Universidade Nacional Timor Lorosae mais de 4.000 alunos. Este número foi bastante elevado e isso implicou não só o problema de disponibilização das salas para o funcionamento da aprendizagem desses 4.000 estudantes, mas o problema de falta de docentes, já escasso no país, e ainda mais a exigência forçada do aumento da carga horária aos docentes. Nesse ano, o Departamento do Ensino de Línguas recebeu cerca de 190 alunos inscritos e colocou-os em 6 turmas. O departamento de línguas recebeu cerca de 100 alunos inscritos e dividiu-os em 3 turmas.

3. A Necessária Interiorização da gestão administrativa e a gestão académica

Ortega y Gasset, na sua obra *Missão da Universidade* (1994), avançou de que é necessário tomar consciência do caminho para garantir que a qualidade da educação não é tão fácil como se frequentemente imagina. Por isso, refletir sobre a gestão administrativa e a gestão académica é bastante importante para assegurar o funcionamento dos ciclos de aprendizagem no ensino superior, sendo necessário “dignificar” as instituições do ensino superior timorense com pragmatismo e responsabilidade moral e social.

O sentido pragmático do termo “interiorização conceptual” das questões problemáticas do ensino superior timorense deve ser fundamentalmente observado pela sua política de gestão administrativa e de gestão académica a partir dos seguintes elementos:

- . Licenciamento e acreditação
- . A Avaliação regular da qualidade da gestão
- . A Qualificação dos docentes
- . Os Problemas das línguas de instrução
- . A investigação científica e a produção da mesma
- . As políticas de incentivo
- . A cooperação internacional no âmbito da modalidade académica

Iremos proceder à análise de todos estes pontos.

a) Licenciamento e acreditação

O Licenciamento e acreditação são tratados como “gestão política” para validar, fiscalizar e monitorizar a evolução da qualidade dos cursos, professores e do processo de aprendizagem.

Para tal efeito, a UNTL foi submetida em 2008 a uma avaliação de “acreditação” e o resultado, embora positivo, teve algumas sugestões de melhoria. Assim, a própria avaliação é um instrumento legal que procura elevar a qualidade da educação, caracterizando-se por ações de qualificação, mensuração e classificação de resultados para apoiar a tomada de decisão sobre formas de recuperação e de mudanças necessárias no processo de melhoria das instituições de ensino superior (Santos, 2015).



b) A Avaliação regular da qualidade da gestão

A avaliação constitui-se como um instrumento importante de gestão para garantir a existência ou sobrevivência de uma instituição ou programa¹⁰. A sua finalidade é – segundo Miguel Maia dos Santos (2015) – promover o desenvolvimento e a consolidação das instituições, elevando a qualidade de suas ações e produtos. Segundo os órgãos normativos, é realizada para verificar o desempenho das instituições de educação superior em atendimento às exigências legais estabelecidas pela agência avaliadora da educação superior que, no caso de Timor-Leste, é a Agência Nacional para a Avaliação e Acreditação Académica (ANAAA).

A gestão de avaliação deve ser feita de forma adequada à realidade das instituições de Ensino Superior em Timor-Leste, especificamente da UNTL, isto é, não pode ser entendida como um processo linear, vertical, nem hierárquico e unilateral, tendo em consideração seu atual nível e a elevação da educação. Além disso, as abordagens de gestão de avaliação desenvolvidas nos últimos anos devem ser revistas e reformadas para se chegar a um consenso comum.

c) A qualificação dos docentes

A formação qualificada aos professores universitários deve ser compreendida a partir de condicionalismos da natureza pedagógica e metodológica (Masetto, 1998; Amante, 1994). Ambrósio (2001) defende uma formação adequada e específica dos docentes para que estes possam traçar um plano estratégico que visa elevar um ensino de qualidade. Contudo, a formação qualificada pode ter um efeito positivo se existir previamente uma preparação didática/pedagógica, ou uma profissionalização pedagógica dos mesmos, e/ou se os professores universitários estiverem dispostos a “viver e construir a sua profissão como docente” (Estrela, 1997; Reimão, 2000) por via da formação contínua qualificada.

É necessário reconhecer também que o conhecimento das competências pedagógicas é construído pelos docentes, porque eles são agentes do ensino e também deveriam ser investigadores nas suas áreas científicas. É por isso mesmo que os jovens professores universitários terão de estar disponíveis

¹⁰ Vide o documento do *Plano Estratégico da Universidade Nacional Timor Lorosa'e de 2007-2017*.

para o campo de investigação científica e de produção da mesma (Jordell, 1987; Lacey, 1997). Deste modo, há que considerar as instituições do ensino superior como um espaço de consolidar ideias com conhecimentos adquiridos na sala de aula e na pesquisa científica (Oliveira, 2009, p.6).

d) Os problemas das línguas de instrução

A maioria das instituições do ensino superior timorense não está definir claramente as línguas de instrução na sua política institucional, e isso tem implicações na definição de sua personalidade identitária. A verdade é que, como refere o professor universitário Azancot Menezes, “os nossos docentes, mesmo na Universidade Nacional de Timor Lorosa’e (UNTL) e na Universidade de Díli (UNDIL) leccionam em tétum e em língua indonésia e não há cumprimento cabal das orientações superiores, por razões de ordem objectiva e subjectiva” (2016). Certo é que a UNTL, na sua política institucional, decidiu, em 2012, o uso do português como língua de instrução em todos os departamentos, mas até agora só o Departamento do Ensino de Língua Portuguesa, o Departamento de Formação dos Professores do Ensino Básico, o Departamento do Ensino de Biologia, a Faculdade do Direito e Faculdade de Ciências Exatas estão a usar essa língua. Os restantes usam o tétum misturando com a língua malaia como língua de leccionação e de orientação das monografias¹¹.

A Universidade Nacional Timor Lorosa’e tem adotado, desde 2000, ano da sua fundação, o português como língua de instrução e comunicação académica, sendo que o tétum é usado meramente como língua de apoio. No entanto, a política institucional não está a definir claramente o uso do português como língua de instrução, uma vez que a maioria dos cursos e ofertas formativas não se usa essa língua. É necessário apostar no reforço da capacitação dos recursos humanos e na formação dos alunos, assim como se deve prestar apoio aos docentes timorenses que ainda necessitam de melhorar a sua proficiência linguística.

¹¹ O exemplo dessa prática é a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Nacional Timor Lorosa’e.



e) A investigação científica e a produção da mesma

Boaventura de Sousa Santos afirma que “a universidade é a única instituição nas sociedades contemporâneas que pode pensar até as raízes as razões por que não pode agir em conformidade com o seu pensamento. É este excesso de lucidez que coloca a universidade numa posição privilegiada para criar e fazer proliferar comunidades interpretativas” (Santos, 1989, p. 52). Claro que com esta ideia é possível pensar nas instituições do ensino superior timorenses, particularmente a UNTL, uma vez que enquanto universidade pública precisa aplicar o conceito “da ideia de universidade à universidade de ideias” (Santos, 1989).

Se é certo que a sociedade evolui e se abre para as mudanças sociais que vão acontecendo, parece não ser menos verdade que as universidades, células dessa sociedade, não podem ficar indiferentes relativamente às grandes transformações associadas à própria evolução do tempo.

Sabe-se também que a sociedade do século XXI continua a transformar-se num ritmo acelerado com o desenvolvimento económico e social, razões pelas quais as instituições do ensino superior são obrigadas a desenvolver uma educação de maior qualidade e de maior eficácia com vista a preparação individual e a competitividade. Todavia, as instituições do ensino superior timorense permanecem alheios a este novo panorama, uma vez que reflectem o paradigma da educação timorense que se associa ao conceito “mauberiano da educação” ou “educação mauberiana”¹² (Silva, 2016). Para tal, as instituições do ensino superior timorense são obrigadas a reequacionar o seu papel na sociedade, com o intuito de se reconstruírem como “instituições de excelência” em todos os domínios, sobretudo na investigação científica e na construção social de ideias; desenvolvendo uma cultura científica entre docentes-docentes, docentes-estudantes e estudantes-estudantes, com conhecimentos e competências específicas (Taveira, 2000).

¹² Educação mauberiana é um conceito que diz respeito ao saber local, ou seja, a prática pedagógica do ensino timorense fundamentado nos princípios culturais timorenses, procurando fortalecer os saberes locais com ciências modernas. Trata-se da abertura mental que acolhe o que é novo e científico para a cultura timorense e que entrecruza o saber local com o saber global.

f) A política de incentivo

O enquadramento estratégico, operacional e orgânico da política institucional da UNTL pode e deve dar a máxima atenção para desenvolver uma cultura de “incentivo” interno e externo aos seus professores-investigadores para que estes possam crescer e dinamizar o seu espírito e agir académico no campo de investigação e de produção da mesma como ponto de partida para a prossecução de sua carreira profissional. As políticas de incentivo deverão obrigar os seus professores-investigadores a participarem ativamente na pesquisa e na produção dos trabalhos científicos com uma cultura de competitividade académica.

A profissão docente timorense trabalha arduamente com uma carga horária de lecionação sobrecarregada, em que inclui o aumento significativo do número de estudantes orientandos. As instituições do ensino superior de Timor-Leste precisam dar mais atenção às políticas de melhoria das condições de trabalho e de remuneração dos seus docentes e estabelecer salários crescentes para os professores que permanecerem mais tempo em atividades.

g) A cooperação internacional no âmbito da modalidade académica

As instituições do ensino superior timorense precisam de levar a cabo uma autorreflexão sobre a questão da cooperação internacional. No caso da UNTL, deve iniciar com os itens protocolares que favorecem mais aos seus estudantes e docentes pesquisadores, para que o sentido da noção da “ecologia de saberes”, conforme explicam Boaventura de Sousa Santos e Meneses, que “se baseia no reconhecimento da pluralidade de conhecimentos heterogéneos (sendo um deles a ciência moderna) e em interações sustentáveis e dinâmicas entre eles sem comprometer sua autonomia” (2010, p.53), se torne uma realidade. Como é óbvio, a consideração dada ao sentido epistemológico da “ecologia de saberes” é mais ao campo de ação enquadrado no acesso à educação internacional oferecido pelo programa de mobilidade de cooperação académica internacional que, de alguma forma, vem favorecendo o reconhecimento da pluralidade cultural, social, étnica e científica, promovendo ao mesmo tempo aos estudantes beneficiados uma vivência pautada na diversidade sociocultural e nas mais variadas formas



de conhecimento para além do conhecimento consensual e generalizado (Borges & Tauchen, 2017).

h) As ofertas formativas e agir académico na investigação

Os desafios atuais do mercado de trabalho comportam traços que requerem uma abordagem pró-ativa por parte dos indivíduos. Trabalhar na contemporaneidade significa desempenhar funções cada vez mais exigentes que exigem habilitações e capacidades orientadas para lidar com sucesso com o fenómeno ininterrupto da mudança. É por isso que as instituições do ensino superior timorenses não podem permanecer na perpetuação de um modelo normativo de transmissão do saber, num ensino tradicional e dogmático. Têm, porém, de apostar também “na aprendizagem dos alunos com o sentido de construção social do conhecimento e com uma auto-regulação do carácter por parte do discente” (Lucchesi, 2001). Neste sentido, as instituições do ensino superior timorenses têm de ser um ensino de carácter coletivo que se preocupem com a educação superior da sociedade. Deste modo, vale a pena que as instituições do ensino superior timorenses se afastem da arena política em que os detentores de influência rivalizam entre si e perseguem fins pessoais (Mintzberg, 1986), ou seja, procurando evitar as “dinâmicas de coligação e de conflito quer entre facções ou grupos internos quer entre estes e grupos externos” (Alves, 1999, p. 12) que querem dominar as instituições do ensino superior para benefício próprio. A partir desta perspetiva, entende-se que as lutas pelo poder de vários indivíduos ou grupos são visíveis nas universidades que estão ainda em fase de consolidação, particularmente na disputa dos cargos de chefias.

As ofertas formativas das instituições do ensino superior de Timor-Leste têm de se adaptar à nova realidade mundial. Apostar na importância da integração/interdisciplinaridade na licenciatura é uma das urgências atuais. Muitas são as razões dadas neste sentido, entre as quais podemos mencionar a própria evolução do conhecimento científico, as de carácter social e as que dizem respeito às motivações oriundas do próprio mundo universitário (Candau, 1999, p.39). A exigência interdisciplinar é uma aposta tão necessária para contextualização do múltiplo saber e, conseqüentemente, a um ajustamento da própria realidade. Assim sendo, a formação do professor

em conteúdos específicos e pedagógicos interdisciplinares pode constituir-se uma dinâmica de partilha dos saberes tanto no espaço escolar, como fora dele.

Conclusão

Conclui-se que a máxima do “agir académico”, conceito compreendido como uma ação exercida ou tomada com espírito dialógico sobre certas ideias ou realidades observadas, é absolutamente necessária para pôr as instituições do ensino superior timorense, como a UNTL, em mudança. É absolutamente fundamental esta mudança, assim como é importante conduzir a política de administração académica de forma mais eficaz e com maior rigor no ajustamento de “ação prática” em direção do que é, ou do que deveria ser, uma instituição de ensino superior. Para tal, são necessárias grandes modificações sobre a composição interior das políticas de gestão administrativa e de gestão académica. Mas para se concretizar esta grande modificação é fundamental que todos nós compreendamos, em primeiro lugar, sobre o que é uma instituição de ensino superior e qual é sua finalidade; em segundo lugar, é necessário que reflitamos sobre como nos relacionamos com os seus serviços, isto é, uma interiorização sobre a forma como nos relacionamos com os serviços administrativos, a gestão académica e os processos de ensino e aprendizagem por forma a que seja possível a mudança de cada um de nós, que sem ela não será possível a evolução do ensino superior em Timor-Leste.



Referências bibliográficas

- ALVES, José Mateus (1999). *A Escola e as Lógicas de Ação: As dinâmicas políticas de uma inovação instituinte*. Porto: Edições Asa.
- AMANTE, Maria João (1994). *A Formação dos Docentes do Ensino Superior: a Ênfase nas Questões Pedagógicas – um Estudo Comparativo entre Universidades e Politécnicos*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra.
- AMBRÓSIO, Teresa (2001). “Conhecimento Pedagógico e Competências Formativas dos Professores/Investigadores Universitários”. C. Reimão (org.), *A Formação Pedagógica dos Professores do Ensino Superior*. Lisboa: Edições Colibri, 93-100.
- BORGES, Daniele Simões & TAUCHEN, Gionara (2017). *Internacionalização e Mobilidade: Aproximações no Âmbito da AULP*. http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25029_12537.pdf.
- BOURDIEU, Pierre (1987). “Propostas para o ensino do futuro”. *Cadernos de Ciências Sociais*. Afrontamento. 101-120.
- CANDAU, Vera Maria (1999). “Universidade e Formação de professores: Que Rumos Tomar?”. *Magistério: Construção Cotidiana*. Vozes. 30-50.
- ESTRELA, Albano (org) (1997). *Viver e Construir a Profissão Docente*. Porto Editora.
- FERREIRA, Padre Alberto; MENDES, Ângelo & MARTINS, Vera (2017). “A UCM e o Contexto Internacional: Breve Reflexão”. Barbosa, Adérito (coods). *Os Desafios da Educação: Leituras Actuais*. Nampula – Moçambique: Década das Palavras e Universidade Católica de Moçambique, 15-56.
- FREIRE, Paulo (2009). *Pedagogia da Autonomia – Saberes necessários à Prática Educativa*. Paz e Terra.
- FREITAS, Idalina Maria da Costa (2014). *Políticas e Práticas de organização Curricular na Formação Contínua de Professores: um estudo no Instituto Nacional de Formação de Docentes e Profissionais da Educação (Infordepe) em Timor-Leste*. Dissertação de Mestrado em Ciências de Educação, Braga: Minho: Universidade do Minho.
- FREITAS, João Câncio (2017). *A Qualidade do Ensino Superior Timorense: Desafios e Perspetivas*. Barbosa, Adérito (coods). *Os Desafios da Educação: Leituras Actuais*. Nampula – Moçambique: Década das Palavras e Universidade Católica de Moçambique, 171-191.
- GARCIA, Rui Proença (2001). “Para um Ensino Superior com Qualidade”. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, vol. 1, nº 1, 33-43.

- GRAMSCI, Antonio (2003). *Os Intelectuais e a Organização da Cultura*. Civilização Brasileira.
- GRAMSCI, Antonio (2011). *Cadernos do Cárcere*. Civilização Brasileira.
- HABERMAS, Jürgen (1987). *Técnica e Ciência como Ideologia*. Edições 70.
- JERÓNIMO, Agapito da Costa (2011). *Formação Contínua de Professores do Ensino não Superior em Timor-Leste*. Universidade de Aveiro.
- JORDELL, Karl O (1987). Structural and personal influences in the socialization of beginning teachers. In *Teaching and Teacher Education*, vol. 3, nº.3, pp.165-177.
- LACEY, Colin (1997). *The socialization of Teachers*. London: Methwen and Co.
- LIBÂNEO, José Carlos (1994). *Didática*. São Paulo: Cortez
- LUCCHESI, Martha Abrahão (2001). Limiar do século: o desafio do ensino superior. In *Leopoldum*, ano 27, nº 74, pp.19-31.
- MASETTO, Marcos (org) (1998). *Docência na Universidade*. Campinas: Papyrus.
- MENESES, Duarte Nuno de Castro (2008). *Timor: de colónia a país nos fins do século xx. um sistema educativo em re-estruturação (Um Estudo Documental)*. Dissertação de Mestrado em Administração e Planificação da Educação. Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique
- MENEZES, M. Azancot de (2016). *Mobilidade do ensino superior de Timor na CPLP*. Disponível em <http://www.jornaltornado.pt/mobilidade-academica-ensino-superior-timor-cplp/> (acesso a 15/5/2018).
- MINTZBERG, H (1986). *Le Pouvoir dans les organisations*. Paris: Ed. D'organisation.
- OLIVEIRA, Maria M. Ribeiro (2009). *Ser Professor no Ensino Superior: experiências e Perspectivas dos Docentes em Início de Carreira*. Tese de mestrado, Braga: Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- ORTEGA Y GASSET, José (1994). *Misión de la Universidad*. Madrid: Alianza.
- PAULINO, Vicente (2017). *Problemática da educação em Timor-Leste contemporâneo*. In Barbosa, Adérito e et al (coods)., *Os desafios da*



- educação: leituras actuais*. Nampula – Moçambique: Década das Palavras e Universidade Católica de Moçambique, pp.215-230.
- PAULINO, Vicente (2018). Currículo nacional de ensino de Timor-Leste como um problema a resolver. In Fonseca, Sabina da; Baptista, Maria do Céu & Araújo, Irta S. Baris de (orgs.), *Desafios da educação em Timor-Leste: responsabilidade social*. Díli: Unidade de Produção e Disseminação do Conhecimento/Programa de Pós-graduação e Pesquisa da UNT, pp.75-96.
- PELIKAN, Jaroslav (1992). *The idea of the University: a reexamination*. New Haven and Londo: Yale University Press.
- REIMÃO, Cassiano (2000). *A formação pedagógica no ensino superior*. Lisboa: Edições Colibri.
- SANTOS, Boaventura de Sousa (1989). A universidade na pósmodernidade. In *Jornal das Letras*, nº 27/28, de 31 janeiro.
- SANTOS, Boaventura de Sousa & MENESES, Maria Paula (2010). *Epistemologias do Sul*. São Paulo: Cortez.
- SANTOS, Boaventura de Sousa (2007). *Renovar a teoria critica e reinventar a emancipação social*. São Paulo: Boitempo
- SANTOS, Miguel Maia & PAULINO, Vicente (2016). Ensino superior em Timor-Leste – pedagogia e crítica. In Sarmento, Cristina Montalvão & Paulino, Vicente (coord científica), *Rotas de Signos: mobilidade académica e globalização no espaço da CPLP e Maucau*. Díli: Associação das Universidades de Língua Portuguesa, pp.265-273.
- SANTOS, Miguel Maia dos (2015). *Dispositivo de Avaliação Externa ao Ensino Superior Um estudo exploratório sobre acreditação à Universidade Nacional Timor Lorosa'e, 2008 – 20 13*. Dissertação de Mestrado, Braga: Instituto da Educação da Universidade do Minho.
- SILVA, Antero Benedito da (2016). Educação timoriana: uma proposta alternativa. In PAULINO, Vicente & BARBOSA, Alessandro Tomaz (orgs.), *Língua, Ciência e Formação de Professores em Timor-Leste*. Díli: Unidade de Produção e Disseminação do Conhecimento do Programa de Pós-graduação e Pesquisa da UNTL, pp.155-162.
- SILVA, Eugénio Alves da (2014). Funções e responsabilidade social da universidade estatal nos países em desenvolvimento: um olhar sobre a universidade de Timor-Leste. In PAULINO, Vicente (org), *Timor-Leste nos estudos interdisciplinares*. Díli: Unidade de Produção e Disseminação

do Conhecimento/Programa de Pós-graduação e Pesquisa da UNTL, pp.251-264.

SOARES, Lúcia M. Vidal Pereira (2014). Línguas em Timor-Leste: que gestão escolar do plurilinguismo?. Aveiro: Universidade de Aveiro.

TAVEIRA, Maria do Céu (2000). Sucesso do Ensino Superior: uma questão de adaptação e de desenvolvimento vocacional. In J. Tavares & R. A. Santiago (orgs.), *Ensino Superior: (in) sucesso académico*. Porto: Porto Editora, pp.49-72.