

# Modelos de organização duma faculdade de medicina

## - Estudo de caso da Faculdade de Medicina da Universidade Agostinho Neto

### - Perspetiva histórica (1975-2007)

---

Autor:

**Guilherme Bugalho Gomes**

Licenciado em Medicina

Luanda, 2008

**Orientador científico:**

Mário Fresta

Diretor do CEDUMED

**Co-orientador científico:**

Victor Kajibanga

Professor Catedrático, Decano da Faculdade de Ciências Sociais da UAN, Angola

### Resumo

Nesta dissertação procurámos identificar e analisar os sucessivos modelos de organização da Faculdade de Medicina da Universidade Agostinho Neto (FM-UAN) no período pós-independência de Angola (1975 – 2007), considerando a evolução da governança, gestão e administração.

### Objetivos

(i) Descrever os componentes dos órgãos de gestão, respetivas funções, competências e atribuições; (ii) Identificar a estrutura diretiva em cada modelo e o período em que funcionou; (iii) Identificar e comparar os pontos fortes e fracos de cada modelo de gestão; (iv) Discutir as causas de mudanças no quadro do contexto envolvente em cada período histórico; e (v) Propor mudanças ao atual sistema de gestão passíveis de melhorar o funcionamento da instituição e promover a aprendizagem.

### Metodologia

O estudo foi realizado na FM-UAN, de janeiro a novembro de 2007.

Para tal, recorremos ao método de estudo de caso através da revisão bibliográfica, a pesquisa documental, complementadas com inquéritos por questionários a dez pessoas consideradas como informantes-chave, cuja experiência e vivência na direção da instituição permitiu uma significativa contribuição para a realização deste trabalho. Neste estudo analisamos as seguintes

variáveis: (i) Período ou ano de referência; (ii) Órgãos de gestão; (iii) Composição dos órgãos de gestão; (iv) Funções dos órgãos de gestão; (v) Competências dos órgãos de gestão; (vi) Atribuições dos órgãos de gestão; e (vii) Forma de provimento dos órgãos de gestão. Outras variáveis, consideradas como complementares nesta pesquisa, foram: (1) Organigrama; (2) Autonomia; (3) Financiamento; e (4) Relacionamento da Faculdade de Medicina com a Universidade Agostinho Neto, com os Ministérios da Educação e da Saúde, com outras entidades e com a comunidade.

### Resultados

Foram identificados na faculdade de medicina, nesse intervalo de tempo, três períodos e três modelos de organização correspondentes:

- Primeiro período (1975-1977) considerado como de transição onde a gestão da Faculdade foi feita por duas comissões diretivas (uma de 1974 a 1976 e outra de 1976 a 1977). Nesse período existiam a comissão diretiva, o conselho científico-pedagógico, os departamentos de ensino e a comissão pedagógica como órgãos da estrutura organizativa da FM-UAN. Essas comissões tinha um presidente, um vice-presidente e um número variado de outros membros (por exemplo, a segunda comissão tinha no total nove elementos). O conselho científico-pedagógico era um órgão colegial, de caráter consultivo e era representado pelos elementos da comissão diretiva, pelos chefes dos departamentos de ensino e pelos responsáveis técnico-pedagógicos das disciplinas do curso. Os departamentos de ensino eram

cinco (Morfologia, Fisiologia, Microbiologia, Patologia e o Hospital Universitário). A comissão pedagógica era composta por quatro elementos e tinha competências para solucionar a realização dos exames e tomar medidas para impedir a paralisação do curso.

▪ Segundo período (1978-1992) gerido por um modelo burocrático-centralizado, onde era notória a influência do poder político instituído no país (quer na nomeação dos órgãos como em todo o funcionamento da instituição). Nesse período foram produzidos, ao nível da reitoria da Universidade Agostinho Neto e da sua faculdade de medicina, vários documentos normativos para o seu funcionamento. Nesse contexto foram instituídos os seguintes órgãos diretivos: o diretor; o conselho científico-pedagógico (até 1995); o conselho de direção (a partir de 1977); o departamento do plano (1977-1989); o departamento de planificação (1989-1995); os departamentos de ensino, investigação e produção (1977-1995); a comissão pedagógica (1975-1989); o departamento de assuntos académicos (a partir de 1989); o centro de documentação e informação (1977-1989); os serviços administrativos (1977-1989); o departamento de administração e finanças (a partir de 1989); a secretaria pedagógica (1977-1989); o conselho de disciplina (1977-1989); e o departamento de recursos humanos (a partir de 1989). Cabia ao diretor tomar todas as decisões sobre a gestão institucional, sendo portanto considerada como uma liderança autocrática. Assim, houve grandes tensões entre os académicos e os líderes da faculdade, nomeados pelo partido/Estado, tendo culminado na primeira grande crise institucional registada em 1990 e que levou a destituição da direção e ao recurso à uma Comissão Directiva Provisória. Essa comissão teve vigência de um ano (1990-1991), até à normalização funcional da instituição.

▪ Terceiro período (1993-2007), constitui o modelo atual. Trata-se de um modelo burocrático-colegial, caracterizado por eleição dos seus órgãos diretivos e participação ativa dos seus intervenientes (quer professores, quer administrativos, como dos estudantes) na vida da instituição. É na vigência deste modelo que a Universidade Agostinho Neto adquiriu a sua autonomia financeira, pedagógica, científica, administrativa e disciplinar. A faculdade de medicina pode ser considerada pioneira na aplicação deste modelo ao nível da Universidade Agostinho Neto porque as suas primeiras eleições para os cargos diretivos foram realizadas em 1993, só em 1995 foi elaborada documentação legal para tal prática e em 1997 as restantes unidades orgânicas começaram a sua implementação. Em 1995, por motivos

da reestruturação institucional empreendida pela direção (a primeira eleita pela assembleia da faculdade, em 1993), gerou-se um estado de tensão que culminou com a demissão do diretor (a seu pedido) e a constituição de uma comissão directiva. Essa comissão funcionou durante aproximadamente dois anos (1995-1997), até à normalização funcional da instituição. A estrutura orgânica atual da FM-UAN é a seguinte: a assembleia da faculdade (a partir de 1995); o decano (a partir de 2001 é a nova designação para o diretor); o conselho de direção; o conselho científico (a partir de 1995); o conselho pedagógico (a partir de 1995); os departamentos de ensino e investigação (a partir de 1995); o departamento de recursos humanos; o departamento de documentação e investigação científica; o departamento de administração e finanças; o departamento de assuntos académicos; o Centro de Investigação Científica e Pós-Graduação em Educação Médica, CEDUMED (a partir de 2003); e o departamento de investigação científica e pós-graduação (a partir de 2005). Foram constituídas, a partir de 2005, outras estruturas tais como: o lar de estudantes; o centro-escola de Caxito, o centro didáctico e o serviço de estatística e informática. Encontram-se vacantes (em termos de chefia), os seguintes órgãos: vice-decano para os assuntos científicos, departamento dos assuntos académicos, departamento de documentação e informação científica, departamento dos recursos humanos e alguns departamentos de ensino e investigação (Otorrinolaringologia, Orto-Traumatologia, Psiquiatria e Oftalmologia).

## Conclusões

- O método de estudo de caso permitiu o estudo histórico da estrutura organizacional da faculdade de medicina, apesar de não existir na instituição um arquivo documental organizado.
- Identificamos três períodos e seus correspondentes modelos de organização administrativa e de gestão da Faculdade de Medicina da Universidade Agostinho Neto:
  - 1. 1975-1977: gerido por comissões diretivas.
  - 2. 1978-1992: gerido por um modelo burocrático-centralizado e intercalado por uma comissão diretiva (1990-1991).
  - 3. 1993-2007: constitui o modelo atual, o modelo burocrático-colegial. Este, também, foi intercalado por uma comissão diretiva (1995-1997).
- O recurso às comissões diretivas tem sido, por-

tanto, o método usado para solucionar as grandes crises da instituição.

- A FM-UAN pode ser considerada pioneira na implementação do modelo burocrático-colegial por ter realizado as suas primeiras eleições para os cargos diretivos em 1993 enquanto que a reitoria e as restantes unidades orgânicas começaram tal prática em 1997.
- A mudança e sucessão dos modelos organizativos foram devidas, fundamentalmente, às alterações operadas no contexto político, social e económico do país e à evolução da própria Universidade Agostinho Neto.
- Não está publicado um organigrama atual da FM-UAN em documentos legais que regem a instituição.
- Existe uma excessiva departamentalização na FM-UAN, porque a criação dos departamentos não tem sido feita de acordo com a missão e objetivos da instituição mas sim, devido a interesses individuais ou de grupos informais.
- Devido a vacatura de alguns órgãos diretivos da instituição e ao difícil funcionamento de outros, podemos considerar o momento atual como um momento de crise institucional, embora não se tenha recorrido a gestão por comissões diretivas.
- O modelo atual foi considerado como o ideal para o momento que se atravessa, mas deve merecer algumas melhorias tais como:

1. Adequar os regulamentos para uma maior participação na gestão democrática de todos os intervenientes (docentes, trabalhadores não-docentes e estudantes) e permitir a participação de pessoas e organizações externas à instituição.
2. Preenchimento dos cargos vacantes.
3. Reestruturação departamental de acordo com a missão e objetivos da instituição.

4. Provimento de um corpo de docentes e trabalhadores não-docentes em quantidade suficiente e com qualidade, através da sua contratação, formação e especialização (nos diferentes níveis).

5. Disponibilização (pelo governo) de um orçamento necessário para a execução das tarefas inerentes a missão e aos objetivos da instituição.

### Recomendações

- Reforçar o departamento de documentação e informação científica, através da formação e capacitação dos seus funcionários para a recolha, conservação e arquivo da documentação institucional.
- Recolha de depoimentos pessoais que permitam a preservação da história da instituição.
- Estudar as experiências africanas em termos de organização e gestão das faculdades de medicina.
- Incluir um organigrama aprovado no regulamento interno da instituição.
- Prover os cargos vacantes, nomeadamente: vice-decano para os assuntos científicos; chefes dos departamentos executivos e de apoio (dos assuntos académicos, de documentação e informação científica e dos recursos humanos) e de alguns departamentos de ensino e investigação (Otorrinolaringologia, Orto-traumatologia, Psiquiatria e Oftalmologia).
- Concluir o processo de avaliação e acreditação da instituição.
- Concluir os processos de reforma curricular e de reestruturação da instituição (dando ênfase à reorganização departamental).

### Palavras-chave:

Faculdade de Medicina, administração, gestão, governança, modelo, Angola.