

Revista **1ª** EVOLUÇÃO

Brasil - Angola



I PEQUENO SEMINÁRIO

ARTE/EDUCAÇÃO COMPROMETIDA NA DIPED
CAPELA DO SOCORRO



Coordenaram esta edição: Manuel Francisco Neto / Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco / Vilma Maria da Silva

<https://primeiraevolucao.com.br>



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.62>

Editor Responsável: Antônio Raimundo Pereira Medrado
Editor correspondente (ANGOLA): Manuel Francisco Neto

Coordenação editorial:

Ana Paula de Lima
Andreia Fernandes de Souza
Antônio Raimundo Pereira Medrado
Isac dos Santos Pereira
José Wilton dos Santos
Vilma Maria da Silva

Coordenação editorial (Angola):

Manuel Francisco Neto
Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

Com. de Avaliação e Leitura:

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins
Prof. Me. Alexandre Passos Bitencourt
Profa. Esp. Ana Paula de Lima
Profa. Dra. Andreia Fernandes de Souza
Profa. Bianca de Assis Pirahy
Profa. Dra. Denise Mak
Prof. Me. Edson da Conceição Graça (Angola)
Prof. Me. Isac dos Santos Pereira
Prof. Dr. Manuel Francisco Neto (Angola)
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco (Angola)
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza
Prof. Me. Tavares dos Santos Muhongo (Angola)
Profa. Dra. Thaís Thomaz Bovo
Prof. Me. Wilder Dala Quinjango (Angola)

Bibliotecária:

Patrícia Martins da Silva Rede

Colunistas:

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins
Profa. Bianca de Assis Pirahy
Prof. Dr. Isac Chateaufort
Jornalista João Domingos Terin (William Terin)
Profa. Ma. Cleia Teixeira da Silva
Prof. Me. José Wilton dos Santos
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza

Web-edição:

T.I. Lee Anthony Medrado

Contatos

Tel. 55(11) 99543-5703
Whatsapp: 55(11) 99543-5703
primeiraevolucao@gmail.com (S. Paulo)
netomanuefrancisco@gmail.com (Luanda)
<https://primeiraevolucao.com.br>

Imagens, fotos, vetores etc:

<https://publicdomainvectors.org/>
<https://pixabay.com>
<https://www.pngwing.com>
<https://br.freepik.com>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista Primeira Evolução [recurso eletrônico] / [Editor] Antonio Raimundo Pereira Medrado. – ano 6, n. 62 (dez. 2025). – São Paulo : Edições Livro Alternativo, 2025. 210 p. : il. color

Bibliografia

Publicação contínua desde 2020.

Bimestral

e-ISSN 2675-2573

Disponível apenas online.

Modo de acesso: <https://primeiraevolucao.com.br>

DOI 10.52078/issn2673-2573.rpe.62

1. Educação – Periódicos. 2. Pedagogia – Periódicos. I. Medrado, Antonio Raimundo Pereira, editor. II. Título.

CDD 22. ed. 370.5

Patrícia Martins da Silva Rede – Bibliotecária – CRB-8/5877

Em parceria com:



São Paulo | 2025

Publicada no Brasil por:

Livro Alternativo
www.livroalternaivo.com.br
CNPJ: 28.657. 494/0001-09

05 EDITORIAL

Antonio R P Medrado

06 Catalog'Art; Naveg'Ações de Estudantes

Isac Chateaneuf

07 ESPECIAL

I PEQUENO SEMINÁRIO - Práticas para uma Arte/Educação Comprometida
DIPED - Capela do Socorro

12 POIESIS

J. Wilton



ARTIGOS

1. A BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR E OS DESAFIOS DA DIVERSIDADE NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	17
<i>Adriana Pereira Santos da Silva</i>	
2. CUIDAR E EDUCAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UMA PERSPECTIVA INTEGRADA PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRAL DA CRIANÇA	24
<i>Adriana Silva de Santana Barros</i>	
3. ALFABETIZAÇÃO MATEMÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ENTRE O BRINCAR E O PENSAR	30
<i>Amanda Zuza dos Anjos</i>	
4. A ESCOLA NA COMUNIDADE: CAMINHOS PARA ENFRENTAR OS INÚMEROS DESAFIOS	41
<i>Ana Maria Dainauskas Soares</i>	
5. PLANO DE ACÇÃO PARA FORTALECER A INTEGRAÇÃO ENTRE ÁREAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MELHORIA DO ENSINO NO INSTITUTO SUPERIOR INTERNACIONAL DE ANGOLA	48
<i>Ana Maria Mbuilo Pambu</i>	
6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PROGRESSÃO DE CARREIRA PROFISSIONAL: CASO DE ESTUDO DOS PROFESSORES DO MUNICÍPIO DE LUCALA NO CUANZA NORTE	56
<i>Beatriz Mena Kanga Marques</i>	
7. A RELEVÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA GARANTIA DA COMPETIVIDADE DAS EMPRESAS PÚBLICAS ANGOLANAS (CASO DA EDIÇÕES NOVEMBRO-E.P.)	62
<i>Bernarda Domingos Martins</i>	
8. BRINCAR LIVRE NA PRIMEIRA INFÂNCIA: A ABORDAGEM DE EMMI PIKLER PARA AUTONOMIA E PROTAGONISMO INFANTIL	68
<i>Cícera da Silva Ramos</i>	
9. IMPLICAÇÕES DIDÁTICAS: QUESTÕES SOBRE A ALFABETIZAÇÃO DOS ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIAS	74
<i>Cláudia Regina Mistreli</i>	
10. UMA REFLEXÃO BIBLIOGRÁFICA: A PROBLEMÁTICA DO ANALFABETISMO CIENTÍFICO EM ANGOLA	82
<i>Edson da Conceição Graça</i>	
11. MOTIVAÇÃO LABORAL COMO FACTOR DE PRODUTIVIDADE DOCENTE NO INSTITUTO TÉCNICO PRIVADO MARCIVAL	89
<i>Felisberto da Cruz Félix</i>	
12. MODALIDADES DE ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA: UMA PRESPECTIVA ENTRE O IDEAL E O REAL	96
<i>Fortuna Neto Figueiredo Vitangui</i>	
13. EXPRESSÃO, CRIATIVIDADE E DESENVOLVIMENTO INTEGRAL NA PRIMEIRA INFÂNCIA	110
<i>Ingrid da Silva Cavalcante de Paula</i>	
14. EDUCAÇÃO ANTIRRACISTA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS E POSSIBILIDADES	117
<i>Joice de Andrade Silva</i>	
15. MINI HISTÓRIAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL: A FOTOGRAFIA E A DOCUMENTAÇÃO PEDAGÓGICA COMO INSTRUMENTOS DE NARRATIVA E APRENDIZAGEM	124
<i>Leandro de Almeida Oliveira</i>	
16. PROTAGONISMO, INTERAÇÕES E CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO HISTÓRICO À LUZ DA BNCC	131
<i>Luciane de Jesus Mineiro de Lima</i>	
17. POSSIBILIDADES E RESISTÊNCIAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA #TAMOJUNTO NA ZONA LESTE PAULISTANA: ENTRE TENSÕES E ENGAJAMENTOS	141
<i>Marcelo Cunha</i>	
18. INFÂNCIA, CULTURA E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS: CAMINHOS PARA UMA EDUCAÇÃO INFANTIL HUMANIZADORA	156
<i>Maria de Lourdes Ferreira da Silva</i>	
19. O PARQUE COMO INSTRUMENTO DE INCLUSÃO	163
<i>Orlaneide Ferreira Santos Diamante</i>	
20. O MOBILIÁRIO NA PEDAGOGIA MONTESSORI: CONTRIBUIÇÕES PARA A AUTONOMIA E DESENVOLVIMENTO INFANTIL	169
<i>Renata da Costa Braz</i>	
21. EDUCAÇÃO CIENTÍFICA NA PRIMEIRA INFÂNCIA: APRENDIZAGENS, EXPERIÊNCIAS E INTERAÇÕES	176
<i>Rosemeire Santos de Deus Lopes</i>	
22. UMA ANÁLISE SOBRE AS DIFICULDADES DOS ESTUDANTES DOS 8º ANOS DA ESCOLA ESTADUAL ANTÔNIO FLORENTINO COM AS AULAS REMOTAS	182
<i>Sidnei Aparecido da Costa</i>	
23. DIREITOS DO CONSUMIDOR NO ENSINO PARTICULAR EM ANGOLA – UM OLHAR JURÍDICO CONSTITUCIONAL	192
<i>Simão Vembo</i>	
24. CRIANÇAS MIGRANTES NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA UMA PRÁTICA PEDAGÓGICA INCLUSIVA	204
<i>Simone Gomes de Macêdo Miranda Silva Ferreira</i>	

PLANO DE ACÇÃO PARA FORTALECER A INTEGRAÇÃO ENTRE ÁREAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MELHORIA DO ENSINO NO INSTITUTO SUPERIOR INTERNACIONAL DE ANGOLA

ANA MARIA MBUILO PAMBU¹

RESUMO

O estudo teve como objetivo geral, elaborar um plano de ação para fortalecer a integração entre as áreas funcionais na gestão estratégica nas IES. O objeto de estudo, assenta-se numa análise académica e social. Quanto aos procedimentos, o presente artigo teve como matriz, a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com direito a coleta de livros, artigos, dissertações e teses, conseguiu-se fundamentar o artigo, que possibilitou mesclar a abordagem qualitativa e quantitativa, sendo que os objectivos de pesquisa foram descritivos, explicativos e exploratórios com auxílio numérico, através de tabelas explicativas. Fez-se também, uma actuação prática no artigo, recorrendo-se aos instrumentos de recolha de dados, tais como questionários e entrevistas, tendo perguntas fechadas e semiestruturadas num formato tridimensional na escolha três opções de respostas por tabela. Utilizou-se a matriz SWOT, a qual possibilitou compreender o ambiente interno e externo da organização, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e, conseqüentemente, fornecendo subsídios relevantes para a tomada de decisões estratégicas. Os resultados do estudo foram: Integração entre diferentes níveis de planeamento estratégico é essencial para monitorização das fases, articulação da informação, para promover o engajamento académico, participação democrática, e promoção institucional, conforme 62,9% não ter concordado que há acompanhamento das áreas de direito, no processo de estágio e atividades extracurriculares. Com esse resultado, é imperativo a aplicabilidade do plano de ação, visando fortalecer a integração entre as áreas de gestão estratégica, em todos os níveis de planeamento (estratégico, tático e operacional) para melhoria das atividades do tripé, e sustentabilidade da instituição a longo prazo.

Palavras-chave: Estratégia; Gestão estratégica; Integração entre áreas; Plano de ação.

INTRODUÇÃO

O presente artigo enquadra-se como uma proposta criativa sobre “plano de ação para fortalecer a integração entre áreas da gestão estratégica para melhoria do ensino superior angolano.” Para tal, é necessário triangular ideias, teorias e ações científicas.

A gestão estratégica nas Instituições de Ensino Superior (IES) constitui um elemento essencial para assegurar a qualidade, o funcionamento eficiente e a sustentabilidade dessas organizações a longo prazo. Num cenário contemporâneo marcado por transformações tecnológicas aceleradas, aumento da competitividade no sector, limitações na

¹ Mestre em Gestão dos Processos de Ensino, Investigação Científica e Extensão Universitária. Licenciado em Ciências da Educação, opção Ensino de Biologia, pelo ISCED-Cabinda. Docente Universitária do Instituto Superior Politécnico Deolinda Rodrigues; Investigadora em Ciências da Educação e Ensino de Biologia.

E-mail: pambustrado1@gmail.com – WhatsApp e contacto tel.: 927532898/948751913

autonomia financeira e uma demanda crescente por formações mais abrangentes e flexíveis por parte dos estudantes, torna-se imperativo que as IES adotem práticas estratégicas robustas e adaptáveis.

A nível nacional, o Plano de Desenvolvimento Nacional (PDN) 2023–2027, no seu programa de melhoria da qualidade do ensino superior e desenvolvimento da investigação científica e tecnológica, estabelece, no objectivo 14.1, a necessidade de “fortalecer as instituições de ensino superior”. Desse modo, verifica-se que o PDN 2023–2027 não apenas reconhece o papel das Instituições do Ensino Superior (IES) no desenvolvimento nacional, como também lhes exige uma postura estratégica orientada para resultados, impacto social e alinhamento com compromissos internacionais, como a Agenda 2063 da União Africana e os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Este artigo científico visa elaborar um plano de ação para fortalecer a integração entre áreas da gestão estratégica nas IES, destacando a importância de um planeamento eficaz para excelência académica, e a relevância social dessas instituições, identificando os principais desafios e as perspectivas para o melhoramento dessas áreas.

O problema da presente investigação, assenta-se na gestão estratégica, pois é um componente essencial para sustentabilidade e crescimento das instituições do ensino superior.

Assim, a justificativa para esta investigação, reside na necessidade urgente de se compreender e superar os desafios enfrentados pelo Ensino Superior de Angola, com o objectivo de garantir sua excelência académica e sustentabilidade a longo prazo. Este estudo pretende elaborar um plano de ação e sugestões práticas que podem ser aplicadas em qualquer instituição do ensino superior, que enfrentam situações desafiantes quanto a integração entre áreas da gestão estratégica.

Diante disso, o problema de estudo coloca-se na seguinte questão: Como contribuir para a integração entre as áreas, de modo a aprimorar a gestão estratégica nas IES?

Tendo em conta o problema de estudo acima apresentado, colocam-se as seguintes perguntas científicas de partida:

1. Que fundamentos teóricos sustentam a gestão estratégica com ênfase na integração entre áreas nas IES?
2. Quê factores influenciam a pouca integração entre áreas para uma adequada gestão estratégica no ES?
3. Quais as limitações em termos de integração entre áreas para a gestão estratégica nas IES?
4. Que elementos ter em conta para elaboração de um plano de ação para a melhoria da integração entre áreas na gestão estratégica nas IES?

Para responder as questões supracitadas, definiu-se dois objectivos de estudo, nomeadamente geral e específico:

OBJETIVO GERAL:

Elaborar um plano de ação para fortalecer a integração entre áreas funcionais na gestão estratégica do Ensino Superior em Angola.

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

1. Fundamentar teoricamente a gestão estratégica nas IES, com ênfase na integração entre áreas funcionais;
2. Determinar os factores que influenciam a pouca integração entre áreas para uma adequada gestão estratégica no ES
3. Diagnosticar o estado actual do processo de integração entre áreas no ES;
4. Propor um plano de ação para fortalecer a integração entre as áreas funcionais na gestão estratégica do Instituto Superior Politécnico Internacional de Angola- ISIA

1. SITUAÇÃO CONCEITUAL

É importante realçar que, o funcionamento adequado de uma instituição de nível superior, depende de uma gestão competente, ou seja, capaz de potenciar a sua eficiência.

Tal gestão na visão de Silva (2016), enquanto processo de influência calculada e

intencional, garante a sua funcionalidade tornando-a eficaz, integrando funções vitais tais como; Planeamento estratégico, formulação, implementação e monitorização ou controlo.

1.1. ESTRATÉGIA

Na visão de Economy (2021) a estratégia está ligada a qualquer processo de tomada de decisões que afete toda a organização por um prazo temporal dilatado; constitui, assim, um conjunto de decisões e de acções que têm por finalidade assegurar a coerência interna e externa da organização, mobilizando todos os seus recursos.

Além disso, conforme Araújo et al. (2018), a estratégia pode ser compreendida a partir de cinco conceitos fundamentais, conhecidos como os “cinco Ps” da estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Esses elementos permitem compreender a estratégia tanto como um processo racional e deliberado de planificação, quanto como um padrão de comportamento organizacional orientado à adaptação e à inovação.

[...] como plano, são vistas como intenções elaboradas formalmente e declaradas anteriormente a acção com o objectivo de orientá-las para o alcance de resultados posteriores; como pretexto, estratégias são manobras para superar um oponente ou concorrente; padrão é referente aquela estratégia que é fruto de uma sequência de ações não formalizadas que foram se desencadeando e a organização reconhece como válidas; a estratégia como posição é utilizada para localizar a organização no ambiente externo; e a estratégia como perspectiva é a análise interna da organização a fim de encontrar suas características intrínsecas (Araújo et al, 2018, p.5).

Todavia, partindo da visão dos autores acima, entende-se a estratégia como uma componente essencial da gestão na IES, pois ela permite que a instituição dê passos a frente dos desafios e acaba concretizando as perspectivas com eficiência, servindo ainda como uma ponte para permitir com que a própria instituição sobreviva por longos anos, servindo de maneira

impactante a sociedade onde se encontra inserida.

1.2. GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica pode ser definida, como um processo contínuo e dinâmico de formulação, implementação e avaliação de estratégias para alcançar os objectivos organizacionais de longo prazo. Na perspectiva de Kandingi (2016), a gestão estratégica envolve a adaptação da organização às mudanças do ambiente interno e externo, garantindo sua competitividade e sustentabilidade. Ainda, a autora, destaca, que a estratégia pode ser deliberada (planeada) ou emergente (resultado de adaptações a condições inesperadas).

Porém, gestão estratégica na visão de Silva (2016), configura-se como um modelo de intervenção sobre a organização para assegurar não só a sua funcionalidade, mas para garantir também, através de respostas adequadas, o alcance da qualidade, tendo em conta as exigências do ambiente. Esta gestão é um processo global e contínuo de decisão que determina o desempenho da organização tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente, e também as forças e fraquezas da própria organização.

Assim sendo, mantendo o foco na definição de termos e conceitos relativos ao tema em abordagem, procede-se a seguir à apresentação do conceito integração entre áreas, conforme a visão de alguns autores, acompanhada de uma síntese reflexiva elaborada pelo pesquisador.

1.3. INTEGRAÇÃO ENTRE ÁREAS

A integração entre áreas está intrinsecamente ligada à gestão de inovação, uma vez que constitui um elemento essencial a considerar no contexto da gestão estratégica das Instituições de Ensino Superior (IES). Isso deve-se à sua capacidade de promover o desenvolvimento organizacional e a geração de valor, bem como à criação de novos padrões de

trabalho e à flexibilidade na adesão às tendências inovadoras, que visam responder aos anseios de uma sociedade positivista e em constante evolução.

Na visão de Panzo (2018), a integração entre áreas revela-se fundamental para a articulação do tripé das IES: ensino, investigação e extensão. Por conseguinte, deve ser compreendida como um modelo e um fator estratégico de gestão, capaz de gerar benefícios significativos que contribuem para o crescimento e fortalecimento institucional.

De modo complementar, Horn (2021) defende que as IES devem apostar na inovação, uma vez que esta se configura como um princípio essencial para o desenvolvimento de vantagens competitivas face aos seus concorrentes.

1.4. PLANO DE ACÇÃO

Um plano de acção pode ser compreendido como um conjunto de objectivos orientadores destinados ao alcance de metas organizacionais, tendo em consideração o ambiente interno e externo das IES (Araújo et al., 2018).

De acordo com Álvares e Barbieri (2021), o plano de acção constitui-se como um instrumento estratégico essencial para o crescimento da organização, uma vez que assegura a definição clara das tarefas e a divisão adequada das responsabilidades, respeitando, assim, os princípios de gestão participativa e coordenada.

1.4.1. ESTRUTURA DO PLANO DE ACÇÃO

Álvares e Barbieri (2021) apresentam uma estrutura que inclui: ordem numérica, tarefa, actividade, área, limites, visão de trabalho e regras de execução, evidenciando uma convergência conceptual entre os autores quanto à importância da organização e do controlo no processo de planeamento.

Costa (2023), destaca que as estruturas propostas por diferentes autores apresentam grande semelhança, o que permitiu adoptar um modelo consolidado de estruturação, composto

por: número de ordem, tarefa, actividades, responsável, prazos, metas e o status de execução, sendo este último elemento amplamente utilizado nos padrões mais actuais de gestão estratégica.

1.5. GESTÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR

Para compreender e aplicar a gestão estratégica numa organização, torna-se indispensável o conhecimento dos diversos factores internos e externos que a envolvem, representados pela análise *SWOT*, conforme destaca Cunha (2021).

Dessa forma, o principal instrumento de planeamento estratégico nas IES é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), atualmente considerado uma ferramenta obrigatória para a avaliação das instituições pelos órgãos de tutela. Além disso, o PDI possibilita que as IES tenham as suas metas quinquenais bem definidas, o que facilita tanto a implementação das estratégias quanto o controlo da efetivação dos objetivos traçados.

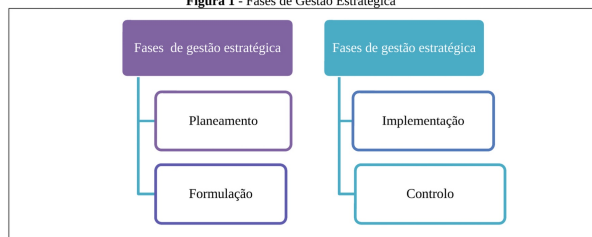
A gestão estratégica, segundo Silva (2016), é um processo amplo e complexo, cujo propósito é promover o desenvolvimento futuro da organização e assegurar a integração entre as suas diferentes fases. Assim, as estratégias de gestão nas IES devem ser abordadas, principalmente, com base na coerência na aplicação das práticas administrativas, na satisfação dos estudantes e das famílias envolvidas, bem como na criação de ações voltadas à atração e retenção dos discentes.

1.6. FASES DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Abordar as fases da gestão estratégica é destacar os processos e as metas estabelecidos para alcançar um determinado objectivo organizacional. Contudo, em meio a propósitos, cálculos e estratégias, é fácil esquecer que, por detrás de toda organização, existem seres humanos com ideias, desafios e grandes perspectivas. É justamente nessa amplitude que as funções de gestão se revelam como guias não apenas técnicas, mas também humanas,

conferindo ao trabalho um caráter mais organizado, colaborativo e significativo.

Figura 1 - Fases de Gestão Estratégica



Fonte: Elaboração própria, adaptado de (Araújo et al., 2018).

1.6.1. PLANEAMENTO

O planeamento consiste na elaboração de um plano formal definido pela gestão de topo, no qual se observa, primeiramente, as estratégias organizacionais, a missão, a visão, os valores e as metas institucionais. Nesse sentido, de acordo com Economy (2021) e Araújo et al. (2018), a importância do planeamento estratégico reside na necessidade de uma programação prévia por parte das organizações, através da análise SWOT e na realização de um diagnóstico do ambiente interno e externo da instituição, com o intuito de minimizar os impactos das mudanças que ocorrem no meio envolvente.

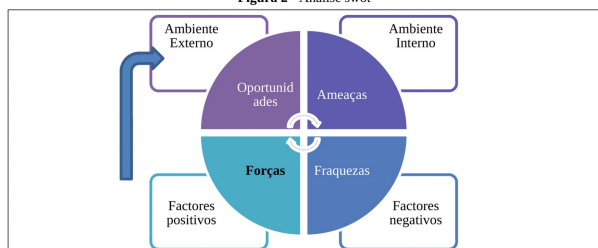
1.6.2. INFLUÊNCIA DA ANÁLISE SWOT NA TOMADA DE DECISÕES INSTITUCIONAIS.

O ambiente interno e externo pode influenciar a gestão estratégica em qualquer nível da instituição, seja estratégico, tático ou operacional. As IES estão sujeitas a diversas interferências que as tornam dependentes das dinâmicas do ambiente externo.

Segundo Silva (2016), existem várias forças que atuam, tanto interna quanto externamente, levando as IES, a modificarem o seu modo de ser e de agir. O campo universitário é, portanto, caracterizado por disputas históricas em torno da reestruturação do ensino, da pesquisa e da extensão. Essas forças resultam, em grande parte, do processo de competitividade ao qual as IES estão submetidas a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), que em português significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é uma ferramenta que considera a integração entre os

ambientes interno e externo da organização. Nessa perspectiva, compreende-se que as oportunidades referem-se a fatores externos favoráveis à instituição, enquanto as ameaças dizem respeito às condições externas impostas pelos concorrentes ou pelo contexto envolvente que podem comprometer o seu desempenho.

Figura 2 - Análise swot



Fonte: Silva (2016).

1.6.3. FORMULAÇÃO

A formulação da estratégia consiste na obtenção e análise de informações referentes ao ambiente interno e externo da organização, bem como na tomada de decisões sobre as ações a serem implementadas diante dos resultados dessa análise, com o propósito de alcançar os objetivos previamente planeados. Esse processo implica a avaliação dos recursos disponíveis e a estimativa objetiva da capacidade organizacional de potenciar as suas forças e oportunidades, assim como de gerir adequadamente as suas fraquezas e ameaças (Araújo et al., 2018).

1.6.4. IMPLEMENTAÇÃO

Para Mintzberg et al. (2010), citado por Araújo et al. (2018, p.27), etapa de implementação da estratégia não deve ser dissociada da formulação, uma vez que implementar significa colocar em prática tudo o que foi previamente definido com base nas análises do ambiente interno e externo. Dessa forma, esta fase envolve a determinação dos recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais necessários à execução das ações planeadas. Caso as etapas de formulação e implementação sejam concebidas como processos independentes, a estratégia formulada corre grande risco de ser mal executada, o que poderá comprometer a eficácia

dos objectivos organizacionais. Nesse mesmo sentido, conforme a visão de Silva (2016), as estratégias formuladas pelo nível estratégico devem ser comunicadas aos níveis hierarquicamente inferiores, tático e operacional, para que possam ser convertidas em planos de acção concretos e devidamente implementados.

Portanto, a articulação entre as quatro fases da gestão estratégica é fundamental. Todos os níveis institucionais devem estar cientes da estratégia global, de modo a contribuírem de forma clara, coerente e satisfatória para o alcance dos objectivos estabelecidos.

1.6.5. CONTROLO

O controlo nas IES desempenha um papel fundamental na gestão eficiente e transparente dos recursos e serviços, garantindo que os objectivos educacionais e administrativos, relativos ao ensino, à investigação e à extensão, sejam alcançados por meio do alinhamento entre as acções institucionais, as metas e o planeamento estratégico da instituição.

De acordo com Mintzberg et al. (2006, p.291), citado por Araújo et al. (2018, p.18), o controlo estratégico “significa manter as organizações em sua trajetória estratégica, assegurando a realização das estratégias pretendidas, sua implementação como esperado e com os recursos apropriadamente alocados”.

Dessa forma, compreende-se que o controlo interno nas IES constitui uma ferramenta essencial para a tomada de decisões informadas, promovendo a responsabilidade institucional e a prestação de contas. É amplamente reconhecido como um instrumento indispensável de gestão, pois desempenha um papel crucial na transparência, eficiência e eficácia das operações administrativas, financeiras e académicas dessas organizações.

Assim, o controlo estratégico nas IES não se limita à simples verificação de resultados, mas constitui um processo contínuo de monitorização, avaliação e ajuste, assegurando

que as acções institucionais permaneçam coerentes com a missão, visão e valores da instituição e contribuam para o aperfeiçoamento constante da qualidade do ensino superior.

2. METODOLOGIA DE ESTUDO DO ARTIGO

O presente artigo, quanto aos procedimentos teve como matriz, a pesquisa bibliográfica, documental e de campo que possibilitou mesclar a abordagem qualitativa e quantitativa, sendo que os objectivos de pesquisa foram descritivos, explicativos e exploratórios com auxílio numérico, através de tabelas explicativas, apoiando-se em Lakatos & Marconi (2017), “o estudo descritivo é um estudo que permite a descrição”.

A natureza foi aplicada, o que reviu as abordagens de gestão estratégica, com ênfase na integração entre áreas de diferentes níveis de planeamento estratégico, para o desenvolvimento e melhoria do Sistema de Ensino Superior, que é na verdade um desafio para a perspectiva universitária actual.

Também, fez-se uma actuação prática no artigo, recorrendo-se aos instrumentos de recolha de dados, tais como questionários e entrevistas, tendo perguntas fechadas e semiestruturadas num formato tridimensional na escolha três opções de respostas por tabela.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Viu-se na parte metodológica que foi feita uma revisão literária, considerando tecnicamente a pesquisa bibliográfica e documental. No entanto, foram tidos como população 236 e uma amostra de 128 participantes, do estudo de uma instituição de ensino superior (ISIA), sendo esses docentes universitários, estudantes, gestores académicos como se pode interpretar as tabelas seguintes:

Tabela 1 - Apresentação dos dados de acordo a idade dos inqueridos

Estratificação	Faixa etária	Frequência	%
Estudantes	20-36	108	84,3%
Docentes	33-47	18	14,2%
Gestores	32-54	2	1,5%
Total		128	100

Fonte: Questionário dirigido aos gestores, docentes e estudantes (2025).

A tabela em realce, demonstra a distribuição dos inquiridos segundo o género, em resumo, a maioria dos estudantes é do sexo feminino, ao passo que, entre docentes e gestores prevalece o sexo masculino. Tal padrão sugere que, no contexto estudado, há mais mulheres matriculadas nos cursos, enquanto homens são a maioria entre funcionários do quadro docente e directivo.

Tabela 5 - Percepção dos inquiridos, sobre a integração entre as áreas, nos diferentes níveis de planeamento estratégico institucional.

Concorda que, há uma integração entre as diferentes áreas dos níveis de planeamento estratégico na instituição?			
Opções	Frequência		%
	Sim	6	31,5%
	Não	11	57,9%
	Não Responde	2	10,6%
Total		19	100

Em diferentes níveis de planeamento estratégico no ISIA, fez-se a análise sobre o problema científico (integração das áreas). Desse modo, os resultados apontam que, há uma lacuna no alinhamento entre a planificação e a acção do ISIA, sobretudo no que a articulação dos níveis de gestão diz respeito, como afirmado por Silva (2016): a eficácia da gestão estratégica reside precisamente na sua capacidade de se desdobrar de forma coerente e integrada, através de todos os níveis hierárquicos da organização.

Tal constatação sugere uma possível desconexão entre as estratégias delineadas no nível estratégico e a sua implementação prática na base operacional, gerando debilidades no processo institucional, uma vez que a falha na implementação é frequentemente o elo mais fraco do processo estratégico.

Tabela 9 - Resposta dos estudantes

Concorda que, há acompanhamento das áreas de direito, no processo de estágio e actividades extracurriculares?			
Opções	Frequência		%
	Sim	27	25%
	Não	68	62,9%
	Não Responde	13	12,1%
Total		108	100

Fonte: Questionário aplicado aos estudantes (2025).

Sobre o acompanhamento dos estudantes no estágio e outras actividades extracurriculares; O facto mostra que há uma grande abertura para o melhoramento da gestão nessas áreas pelos agentes do nível operacional, impactando directamente na formação de profissionais mais capazes e bem preparados, como defende Silva (2016), sobre a importância de uma boa gestão nas instituições de ensino superior, reforçando que, a qualidade de ensino, depende integralmente de como a instituição planeia, formula, implementa e controla as acções de formação prática, como estágios, projectos e acções de extensão universitária, que são essenciais para preparação dos estudantes para o mercado de trabalho e serviços sociais.

Quadro 2 - Sobre Entrevista aplicada aos gestores do ISIA, Polo Zango 3

Nº	Questões	Respostas
1	Quais são os principais desafios que a sua área enfrenta actualmente para desenvolver a investigação científica de forma contínua?	A minha área, enfrenta uma série de desafios complexos e interligados que dificultam o desenvolvimento contínuo e estruturado como: Financiamento insuficiente, infra estrutura deficiente, entre outros
Interpretação: Na questão feita sobre os desafios, o gestor responde que, a sua área atravessa várias dificuldades que condiciona o progresso contínuo, dentre elas apontou o financiamento insuficiente, e infraestrutura deficiente, como os principais.		
2	Como a gestão estratégica a nível tático (departamentos e coordenações) têm apoiado ou limitado os projectos de extensão universitária?	Melhorando o planeamento e alinhamento com a missão institucional; Optimização de recursos; Monitoramento e avaliação; Pouca flexibilidade administrativa, processos democráticos, falta de autonomia orçamental
Interpretação: Sobre a questão acima, foram apontadas, a melhoria do planeamento e a sua convergência com a missão institucional, a gestão eficaz dos recursos e o monitoramento ou controlo desses processos, são estratégias utilizadas pelo nível tático nos projectos de extensão universitária. No entanto, o participante também invocou situações como, pouca flexibilidade administrativa e insuficiência de autonomia na gestão de recurso, como factores que limitam as actividades de extensão universitária.		

Fonte: Entrevista aplicada aos gestores (2025).

Finalmente, apresenta-se uma proposta para um plano de acção, que surge como resposta aos desafios identificados na gestão estratégica do ISIA, especialmente no que diz respeito à fragmentação entre áreas funcionais: ensino, investigação e extensão universitária. A proposta visa promover uma gestão integrada,

capaz de alinhar os objetivos, otimizar recursos e fortalecer a excelência acadêmica e institucional.

Quadro 4 - Formas de Aplicação

Fase	Ação Estratégica	Descrição
Diagnóstico	Levantamento das práticas atuais	Identificação de lacunas e oportunidades
Planeamento integrado	Definição de metas conjuntas	Reuniões entre áreas e cronograma
Implementação	Execução de projetos colaborativos	Ações que envolvam ensino, investigação e extensão
Monitorização/ Controlo	Avaliação contínua	Indicadores de desempenho e relatórios periódicos

Fonte: Elaboração Própria (2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a gestão estratégica nas IES, demanda de forma incontornável, uma integração funcional entre as suas áreas constitutivas ensino, investigação, extensão e administração. A fundamentação teórica demonstrou que essa articulação é essencial para garantir a eficácia dos processos institucionais, sendo a fragmentação entre sectores um factor que compromete a inovação, a qualidade académica e a eficiência organizacional. Todavia, a monitorização deve ser um processo sequencialmente activo, para se poder avaliar a efetivação dos planos implementados através de uma estrutura composta por: N/ordem, tarefa, atividade, responsável, metas, prazos e status de execução.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVARES, A. C. T. e BARBIERI, J. C. Inovação horizontal: Inovação a partir de todos os empregados. São Paulo: SENAI-SP Editora, 2021. Disponível em: <https://www.senaispeditora.com.br/produto/inovacao-horizontal-inovacao-a-partir-de-todos-os-empregados>. Acessado no dia 10 de Agosto de 2025.

ARAÚJO, F.C.A e PESSOA, M. Gestão Estratégica em Intuições de Ensino Superior Privado. Revista Gual, Brasil, v. I, n. I, p. 3 a 7, 2018. ISSN I. Disponível <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/19834535.2018v11n1p71>. Acessado no 10 de Agosto de 2025.

CUNHA, M. R. Gestão estratégica de IES: Modelos e funções do planeamento estratégico em IES públicas e privadas. Universidade Lusófona de humanidade 2021 p. 44. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/3804>. Acessado no dia 10 de Agosto de 2025.

COSTA, S. C. Plano de ação para gestão da inovação de um instituto federal de educação, ciência e tecnologia no amazonas. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre

em Gestão e Estratégia, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro 2023.

ECONOMY, B. N. e Peter. A biblia da gestão : Joana Neves, 2021.

FERREIRA, A. A. Gestão empresarial. 2.ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/299993926_Gestao_Empresarial. Acessado no dia 2 de Setembro de 2025.

HORN, G. O mindset da inovação: A jornada do sucesso para potencializar o crescimento da sua empresa. Caieiras: Gente, 2021. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/mindset-inova%C3%A7%C3%A3o-potencializar-crescimento-empresa/dp/655544116X>. Acessado em Setembro de 2025.

KANDINGI, A. A expansão do Ensino Superior em Angola. Lisboa:

Universidade Nova de Lisboa, 2016. Acessado aos 12 de Fevereiro de 2025.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, v. 4, 2017. Disponível em: <https://www.livrariaflorence.com.br/produto/livro-fundamentos-de-metodologia-cientifica-lakatos-marconi-127565>. Acessado em 7 Julho de 2025

PANZO, J. I. Extensão Universitária em Angola: Tendências, ações e projeções. Luanda. Mayamba, 2018.

SILVA, E.A. Gestão do Ensino Superior em Angola. Realidades, Tendências e desafios. Minho: Universidade de Minho, p. 22, 2016.

PDN, Plano de Desenvolvimento Nacional. Impacto socioeconómico sustentável.

Luanda: Governo de Angola. 2023-2027. p. 65,66.

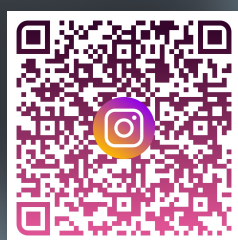
AGENDA 2030, Das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável. Governo Federal do Brasil PDI, Plano de Desenvolvimento Institucional, do ISIA 2024-2028.

LEGISLAÇÕES

Decreto Presidencial 310/20 de 07 de dezembro; Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior em Angola.



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.62>



COORDENAÇÃO:
Prof. Dr. Manuel Francisco Neto
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco
Profa. Esp. Vilma Maria da Silva

AUTORES(AS):

Adriana Pereira Santos da Silva
Adriana Silva de Santana Barros
Amanda Zuza dos Anjos
Ana Maria Dainauskas Soares
Ana Maria Mbuilo Pambu
Beatriz Mena Kanga Marques
Bernarda Domingos Martins
Cícera da Silva Ramos
Cláudia Regina Mistreli
Edson da Conceição Graça
Feliberto da Cruz Félix
Fortuna Neto Figueiredo Vitangui
Ingrid da Silva Cavalcante de Paula
Joice de Andrade Silva
Leandro de Almeida Oliveira
Luciane de Jesus Mineiro de Lima
Marcelo Cunha
Maria de Lourdes Ferreira da Silva
Orlaneide Ferreira Santos Diamante
Renata da Costa Brás
Rosemeire Santos de Deus Lopes
Sidnei Aparecido da Costa
Simão Vembo
Simone Gomes de Macêdo Miranda Silva Ferreira

Indexadores:



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



Parceiros:

