

Contexto

Revista de Estudos Científicos e Desenvolvimento

Contexto: Revista de Estudos Científicos e Desenvolvimento.
v. 1, n.1 (Julho/ Dezembro de 2025) – Luanda – IMETRO, 2026

semestral
ISSN

1. Estudos – Periódicos. 2. Científico – Centro – Periódicos. 3. Desenvolvimento – Angola – Periódicos. I. Investigação Científica/IMETRO

Todos os direitos reservados

Conselho Editorial

Conselho Consultivo

Direcção Executiva

Prof. Dr. Zakeu Zengo; Prof. Dr. Chocolate Brás;

Edição e Revisão

MSc. Macaba Nobre Pedro, Prof. Dr. Chocolate Brás,

Contexto:

Revista de Estudos Científicos e Desenvolvimento.

v. 1, n.1 (Julho/ Dezembro de 2025) – Luanda – IMETRO, 2026

ISSN

CULTURA, EDUCAÇÃO E COMPETITIVIDADE Dinâmicas Sociais e Institucionais em Angola

SUMÁRIO

<i>Cultura Organizacional e Vantagem Competitiva. Evidência Empírica dos Associados à ANEP em Luanda.....</i>	<i>4</i>
<i>A Influência do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) na Competitividade Empresarial. Estudo de caso Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola “IMETRO”, 2022-2023</i>	<i>24</i>
<i>Treinamento Enquanto Diferencial Estratégico da Gestão do Capital Humano para o Desenvolvimento Organizacional.....</i>	<i>39</i>
<i>Fidelidade como Valor nas Relações Conjugais nos Bawoyo de Cabinda</i>	<i>63</i>
<i>Da Tradição à Transformação: Manifestações, Formas e Princípios da Educação Tradicional em Cabinda</i>	<i>89</i>
<i>O tratamento da oralidade na didática de uma Professora do Pré-escolar no complexo escolar do e-15/ Sumbe – Cuanza-Sul.....</i>	<i>107</i>
<i>Análise dos textos curtos presentes no manual de Língua Portuguesa da 1ª classe</i>	<i>121</i>
<i>Fundações como Modelo Alternativo de Governação no Ensino Superior em Angola: Implicações para a Qualidade e Sustentabilidade Institucional.....</i>	<i>133</i>

Cultura Organizacional e Vantagem Competitiva. Evidência Empírica dos Associados à ANEP em Luanda

Yara Cortêz Borges Salvador¹
Ken Kalala Ndalamba²

O presente artigo tem como objectivo compreender o nível de percepção dos associados à ANEP em Luanda sobre os factores críticos de sucesso da cultura organizacional na promoção da vantagem competitiva. Por meio da revisão da literatura, foram identificados três Factores Críticos de Sucesso (FCS) que tornam a cultura organizacional uma estratégia de vantagem competitiva nomeadamente agilidade e resposta rápida; atração e retenção de talentos; geração de valor. Para determinar o nível de percepção dos gestores escolares sobre estes FCS, optou-se por uma abordagem metodológica quantitativa onde dados foram recolhidos por meio de inquéritos por questionários aplicados a uma amostra de 72 gestores das EEP membros da ANEP em Luanda. O processo de análise e determinação das hipóteses obedeceu às fases como análise estatística descritiva, análise da consistência interna e Alfa de Cronbach, análise de Correlação de Pearson e Análise factorial exploratória. Os resultados e a discussão levaram a concluir que o nível de percepção dos associados à ANEP sobre os factores críticos de sucesso da cultura organizacional na promoção da vantagem competitiva é alto.

The present study aims to understand the level of perception of ANEP members in Luanda about the critical success factors of organizational culture in promoting competitive advantage. The literature review identified three Critical Success Factors (CSFs) that make organisational culture a strategy for competitive advantage, namely agility and rapid response; attracting and retaining talent; and generating value. In order to determine the level of perception of school managers about these CSFs, the study opted for a quantitative methodological approach where data was collected by means of questionnaire surveys applied to a sample of 72 managers from ANEP member EEPs in Luanda. The process of analysing and determining the hypotheses followed phases such as statistical analysis, analysis of internal consistency and Cronbach's alpha, Pearson's correlation analysis and exploratory factorial analysis. The results and discussion lead to the conclusion that the level of perception attributed to the critical success factors in organisational culture to provide competitive advantage within private schools in Luanda Province is high.

Palavras-Chave: Agilidade e resposta rápida; Atração e retenção de talentos; Cultura organizacional; Geração de valor; Vantagem competitiva

Keywords: Agility and quick response; Attraction and retention of talent; Organizational culture; Value generation; Competitive Advantage

¹ Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Gregório Semedo, Luanda, Angola. Docente e Investigadora, Instituto Superior Metropolitano de Angola, Luanda, Angola, e-mail: yaracortezborgess@gmail.com

² Docente e Investigador Sénior, FCEE, Universidade Gregório Semedo, Luanda, Angola. GAGQ, Universidade Católica de Angola, Luanda, Angola. CISE/FEC, Universidade Agostinho Neto, Luanda, Angola. Analista Sénior, Economia Política África Austral, Pretória, África do Sul, e-mail: ndalambaken@gmail.com

Introdução

Num Mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as instituições educacionais precisam adoptar uma cultura de inovação para se manterem competitivas. Factores como atração e retenção de talentos, agilidade e resposta rápida e a capacidade de gerar valor para a comunidade são profundamente influenciados pela cultura organizacional existente. Organizações com uma cultura alinhada à sua missão e visão têm mais facilidade em atrair profissionais qualificados, criando um ambiente propício ao desenvolvimento e inovação. Além disso, uma cultura que incentiva a colaboração e a aprendizagem contínua ajuda as instituições a se adaptarem rapidamente às mudanças no mercado educacional.

Em Luanda, onde o sistema educacional está em desenvolvimento, fortalecer a cultura organizacional pode ser a chave para as instituições se diferenciarem e atenderem às necessidades do mercado de trabalho. A atração e retenção de profissionais qualificados são essenciais para garantir a qualidade do ensino, enquanto a agilidade organizacional permite responder rapidamente às mudanças nas expectativas dos alunos e nas exigências sociais.

A cultura organizacional, composta por valores e crenças compartilhadas, impacta directamente a estratégia e o desempenho das instituições, sendo um factor importante para a inovação e o envolvimento dos membros da organização. Nesse sentido, promover uma cultura voltada para a inovação e adaptação se torna fundamental para a competitividade e sustentabilidade das instituições educacionais. Este estudo visa compreender como os gestores escolares associados à ANEP em Luanda percebem os factores críticos de sucesso da cultura organizacional na promoção da vantagem competitiva.

1.1. A Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um tema amplamente estudado, pois está presente em diversos aspectos do cotidiano das organizações, como hábitos, linguagem, metas e objectivos. Toda organização, independentemente de seu porte, possui uma cultura, seja ela formalmente definida ou não.

Schein (2011) define cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças e normas compartilhadas que influenciam o comportamento dos membros de uma organização. Segundo ele, a cultura pode ser entendida em três níveis: (1) artifícios culturais (estilos de vestimenta, linguagem, comportamentos), (2) valores (estratégias, objectivos e filosofia organizacional), e (3) valores básicos (suposições que orientam os comportamentos dos membros).

Ramos e Ellitan (2022) complementam, afirmando que a cultura organizacional é um padrão integrado que surge do comportamento dos membros da organização, sendo transmitido de geração em geração. Akpa, Asikhia e Nneji (2021) reforçam que a cultura age como uma “cola social” que mantém as organizações unidas e controladas por meio de valores e normas compartilhadas, prevenindo a fragmentação e os conflitos. Janićijević (2011) propõe que a cultura organizacional é um sistema de pressupostos e valores manifestados por símbolos, os quais são adotados pelos membros da organização ao longo da experiência compartilhada. Essas normas ajudam os membros a entender o mundo ao seu redor e a definir como agir nele.

Cameron e Quinn (1999) identificaram quatro tipos de cultura organizacional: Hierarquia, Clã, Mercado e Adhocracia, que podem ser classificados de acordo com duas variáveis culturais: estabilidade e controlo versus flexibilidade e direcção. Cada tipo de cultura difere em foco, estilo de liderança, critérios de sucesso e gestão dos funcionários.

- **Cultura de Hierarquia:** Foca na estabilidade e controlo interno. É caracterizada por regras e procedimentos formais, onde os líderes actuam como coordenadores. O sucesso é medido pela entrega confiável e eficiência.
- **Cultura de Adhocracia:** Valoriza a flexibilidade e a inovação, respondendo às mudanças do ambiente externo. O foco está no empreendedorismo e na criatividade, e os líderes são mais voltados para o risco e o crescimento.
- **Cultura de Clã:** Similar à hierarquia, mas com mais ênfase na flexibilidade. Os funcionários são incentivados a participar activamente na melhoria interna, com foco na colaboração, coesão e empoderamento.
- **Cultura de Mercado:** Foca na competitividade externa, com forte ênfase em resultados, rentabilidade e produtividade. As organizações com essa cultura são orientadas para metas externas e têm uma abordagem mais agressiva em relação à concorrência.

A cultura organizacional tem várias fontes, sendo as mais significativas os fundadores da organização e a experiência de aprendizagem dos membros. Flamholtz e Randle (2012) destacam os fundadores como os principais responsáveis pela formação da cultura, pois a sua visão e experiência moldam a direcção da organização. Além disso, a cultura é constantemente adaptada e transmitida aos novos membros por meio da socialização organizacional. Portanto, aprendizagem da cultura organizacional ocorre por meio de artefatos, linguagem, símbolos, normas e valores, além de outras formas de socialização, como a história e as práticas da organização.

1.2. Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é essencial na estratégia empresarial, pois se refere à capacidade de uma organização gerar valor de forma única e sustentável, destacando-se em relação aos concorrentes. Segundo Coti-Zelati et al. (2018), a vantagem competitiva resulta principalmente de esforços internos e da inovação, sendo uma resposta aos desafios e adversidades do mercado. Wang (2014) destaca que ela ocorre quando uma organização adquire ou desenvolve atributos que a permitem superar seus concorrentes. Porter (1980), define três tipos de vantagem competitiva: liderança em custos, diferenciação e enfoque.

- **Liderança em Custos:** Refere-se à capacidade de uma empresa produzir de forma mais económica que os concorrentes, o que lhe permite oferecer preços mais competitivos e ampliar sua participação no mercado.
- **Diferenciação:** Nesse modelo, a organização se destaca oferecendo produtos ou serviços únicos, com características exclusivas, como design inovador ou alta qualidade.
- **Enfoque:** A estratégia de foco envolve concentrar esforços em um segmento específico de mercado, podendo ser por meio de custos ou diferenciação.

Porter (1991) observa que a escolha da estratégia depende do ambiente competitivo e das capacidades da empresa. Considerando que as vantagens competitivas podem ser influenciadas por factores internos e externos, Porter (1991) argumenta que as escolhas estratégicas impactam directamente o desempenho organizacional, e adaptar-se ao ambiente externo é crucial para a competitividade.

Segundo Porter (1979), a competitividade industrial é moldada por cinco forças: entrada de concorrentes, ameaça de substitutos, poder dos compradores, poder dos fornecedores e rivalidade entre os participantes. Já na competitividade territorial, o foco está na comunidade local, que deve identificar as suas forças e potencialidades para desenvolver estratégias competitivas (COOKE, 2001). No contexto educacional, as Instituições de Ensino Particular (IEP) podem beneficiar-se dessa abordagem ao se engajar em inovações e práticas colaborativas com a comunidade.

A vantagem competitiva pode ser derivada de várias fontes, incluindo a flexibilidade organizacional, a aprendizagem e a responsabilidade social corporativa. Além disso, as pessoas são vistas como uma importante fonte de vantagem competitiva, desde que atendam aos critérios de valor, raridade, imitação difícil e organização (BOHLANDER et al., 2003). A aprendizagem organizacional, por exemplo, permite que as empresas acumulem

conhecimento ao longo do tempo, tornando-se mais competitivas (KIM & ATUAHENE-GIMA, 2010).

A vantagem competitiva é crucial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas, especialmente em mercados altamente competitivos. Para as IEP, um ambiente educacional competitivo exige inovação constante e uma abordagem empresarial profissional. Ter uma vantagem competitiva clara ajuda a atrair mais clientes e a consolidar uma posição sólida no mercado (CEGLIŃSKI, 2017). Além disso, criar uma imagem forte e positiva por meio de marketing e branding pode ser um diferencial importante para a organização (COTTI-ZELATI et al., 2018).

1.3. Cultura Organizacional como estratégia de Vantagem Competitiva

A cultura organizacional é um factor crucial na criação e na manutenção da vantagem competitiva de uma empresa. Segundo Faro (2024), uma cultura forte e alinhada pode diferenciar uma organização, transformando os desafios em oportunidades e potencializando o desempenho geral. Drucker (1995) também enfatiza a importância da cultura, afirmando que "a cultura come a estratégia no café da manhã", ou seja, uma estratégia eficaz só alcança os seus objectivos quando é apoiada por uma cultura organizacional que a impulse.

No sector da educação, onde os serviços oferecidos podem ser bastante semelhantes, a cultura de uma instituição pode ser o principal diferencial competitivo. Uma cultura organizacional que promova a inovação, por exemplo, pode permitir que a empresa introduza novos serviços mais rapidamente do que seus concorrentes, já que a cultura é única e difícil de ser replicada.

Chaves (s.d.) afirma que, quando bem gerida, a cultura organizacional é uma ferramenta estratégica que ajuda a obter vantagens competitivas. Ela pode alinhar os objectivos da organização com as necessidades do mercado, melhorar a produtividade, estimular a inovação e aumentar a satisfação dos clientes, além de melhorar o clima organizacional e motivar os colaboradores. Portanto, para maximizar os benefícios da cultura organizacional, é essencial que os líderes estejam comprometidos e trabalhem de forma colaborativa com todos os membros da organização, o que inclui a criação de um ambiente propício à mudança, fomentando um propósito comum e melhorar a comunicação interna.

1.4. Factores Críticos de Sucesso da Cultura Organizacional

A cultura organizacional vai além de ser apenas um aspecto operacional, pois, se trata de uma estratégia essencial para diferenciar uma empresa no mercado competitivo. Quando

alinhada com os valores da organização, ela não só melhora o ambiente interno, mas também fortalece sua posição no mercado. No entanto, para que a cultura seja uma verdadeira vantagem competitiva, é fundamental considerar alguns factores críticos de sucesso (FCS), como: atração e retenção de talentos, agilidade e resposta rápida, e geração de valor.

1.4.1. Atração e Retenção de Talentos

A inovação tem se tornado essencial para as organizações que buscam vantagem competitiva. As empresas inovadoras repensam os seus processos de recrutamento e selecção para atrair e contratar os melhores talentos. De acordo com Terni apud Penna (2008), "talento" é sinónimo de equilíbrio, onde o profissional equilibra a sabedoria e acção. Contratar os profissionais certos é um desafio, por isso, Welch e Welch (2005) ressaltam que, sem pessoas capazes de aplicar as estratégias e as tecnologias, os resultados ficam comprometidos.

Para atrair talentos, é necessário um processo de recrutamento bem estruturado, com critérios claros de selecção alinhados aos valores da empresa. London (2003) sugere uma cultura de feedback contínuo para ajudar os colaboradores a se desenvolverem. A retenção de talentos é igualmente importante, sendo possível através da valorização dos funcionários com reconhecimento, políticas de trabalho flexível e programas de desenvolvimento, como mencionam KAHN (1990) e GREENHAUS & ALLEN (2011).

Programas de mentoria e de desenvolvimento profissional contínuo, conforme Allen et al. (2004), ajudam os colaboradores a crescer dentro da organização. Uma cultura organizacional positiva, que valoriza a diversidade e a inclusão contribui para a atração e retenção de talentos, aumentando a lealdade e a produtividade.

1.4.2. Agilidade e Resposta rápida

A agilidade, segundo Augustine (2005), é a capacidade de entregar valor ao cliente enquanto se adapta rapidamente às mudanças. Highsmith (2012) define agilidade como a habilidade de responder à mudança de forma lucrativa. Uma cultura ágil facilita a adaptação e a inovação, características essenciais em um ambiente de negócios dinâmico.

Metodologias ágeis como o Scrum e o uso de tecnologias que automatizam processos, conforme Brynjolfsson e McAfee (2014), são fundamentais para aumentar a agilidade organizacional. Além disso, é importante promover um ambiente que permita a experimentação, a inovação e o incentivo de novas ideias e soluções.

As organizações ágeis buscam constantemente o feedback e o aprimoramento, como destaca London (2003), além de promoverem a colaboração entre diferentes departamentos para acelerar a resolução de problemas, conforme, o permite uma resposta rápida às mudanças e a adaptação contínua às necessidades do mercado.

1.4.3. Geração de Valor

A capacidade de gerar valor é essencial para a competitividade de uma empresa. Porter (1989) define a "Cadeia de Valor", onde actividades como operações, marketing e serviços são fundamentais para gerar valor. O valor do cliente é influenciado por suas percepções e experiências com a empresa, o que, por sua vez, impacta a lealdade e o comportamento de recompra (SIRDESHMUKH, SINGH & SABOL, 2002).

Para gerar valor, a empresa deve estar atenta às necessidades e expectativas dos clientes, pois o cliente deve estar no centro das decisões estratégicas da organização. A personalização dos produtos e serviços também é um factor que aumenta a percepção de valor (PINE & GILMORE, 1999).

A geração de valor não se limita ao produto, mas também envolve práticas sustentáveis e responsabilidade social, como sugerem Porter e Kramer (2011). A organização deve criar valor a longo prazo e envolver todos os colaboradores no processo, alinhando a estratégia com a missão e os valores da empresa. Para isso, é essencial investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores, como enfatiza Ulrich (1998). Uma cultura que promove a colaboração, inovação e desenvolvimento contínuo é fundamental para fortalecer a vantagem competitiva de uma organização.

2. Métodos

O estudo focou nas instituições de ensino privado associadas à Associação Nacional do Ensino Particular (ANEP), que representa as escolas privadas em Angola, com o objectivo de consolidar o ensino privado como um parceiro estratégico do Ministério da Educação, promovendo sua credibilidade e confiança.

A pesquisa foi bibliográfica e aplicada, utilizando uma abordagem quantitativa. A pesquisa bibliográfica envolveu a análise de materiais publicados, como artigos e teses. A parte quantitativa usou dados numéricos e técnicas estatísticas para classificar e analisar os resultados. A população do estudo foi composta por 88 escolas privadas com a situação administrativa regularizada em Luanda, conforme os critérios da ANEP. Dessa população

foi extraída uma amostra de 72 escolas, determinada por uma fórmula estatística, com um grau de confiança de 95% e margem de erro de 5%.

Os dados foram colectados por meio de um questionário elaborado pela pesquisadora com perguntas que mediram a percepção dos associados da ANEP sobre os três factores críticos de sucesso da cultura organizacional na promoção da vantagem competitiva. O questionário utilizou uma escala Likert de 5 pontos (de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente") e foi validado em duas etapas:

- Estudo piloto: Um teste com 10 gestores (3 de topo e 7 intermediários) para identificar problemas de clareza e compreensão. Todos os respondentes afirmaram que o questionário foi claro e rápido de responder (menos de 5 minutos, apesar de ter 30 perguntas).
- Consistência interna: A confiabilidade do instrumento foi verificada através do Alfa de Cronbach, que obteve um valor de 0,733 (73,3%) para o factor de atração e retenção de talentos.

O questionário foi aplicado via Google Forms, e os dados foram analisados com o software SPSS versão 20. A análise incluiu:

- Análise estatística descritiva: Cálculo das médias das variáveis, para determinar as percepções dos respondentes.
 - Análise da consistência interna e confiabilidade: Para medir o Alfa de Cronbach, com valores que indicam a confiabilidade de cada variável.
 - Teste de correlação de Pearson: Para avaliar as relações entre as variáveis.
- Análise factorial exploratória: Para agrupar variáveis e identificar padrões.

3. Resultados e Discussão

Os dados foram coletados através de um questionário aplicado a 88 gestores de Escolas do Ensino Particular em Luanda, associados à ANEP, com o objectivo de avaliar a percepção sobre factores críticos de sucesso (FCS) na cultura organizacional e a sua contribuição na promoção da vantagem competitiva. A amostra foi predominantemente masculina (64,4%) e com idade média entre 31 a 40 anos (54,8%). A maioria possui graduação (60,3%) e 31,5%, tem entre 6 a 10 anos de experiência. Além disso, 67,1% são gestores intermediários.

A maioria dos respondentes (54,8%) está na faixa etária de 31 a 40 anos, indica que a força de trabalho nas EEP em Luanda tem uma experiência relevante, no entanto, a predominância masculina (64,4%) sugere que há uma necessidade de promover mais diversidade de gênero, para enriquecer a cultura organizacional e impulsionar a inovação. A inclusão de diferentes perspectivas, como apontam Nielsen e Kepinski (2016), é essencial para atrair e reter talentos. Quanto à experiência profissional, a maioria tem de 6 a 10 anos de carreira (31,5%), o que mostra que são profissionais experientes, mas que ainda podem precisar de actualização constante. Schein (2011) destaca que a cultura organizacional deve incentivar a aprendizagem contínua para que os funcionários se adaptem rapidamente às mudanças do mercado.

Sobre a formação académica, 60,3% a maioria dos respondentes têm licenciatura e ocupa cargos de gestão intermediária (67,1%), o que é positivo. Laloux (2014) enfatiza que as organizações devem investir tanto em educação formal quanto em programas de desenvolvimento profissional. Com é importante focar no desenvolvimento de habilidades de liderança para fortalecer a cultura organizacional. Conforme Welch e Welch (2005), não adianta ter boas estratégias se as pessoas não sabem como aplicá-las.

3.1. Análise Estatística Descritiva

As tabelas abaixo apresentam as análises estatísticas descritivas dos três FCS: Atração e Retenção de Talentos, Agilidade e Resposta Rápida, e Geração de Valor. As médias refletem a percepção dos gestores, e os desvios padrão indicam a variação das respostas.

Tabela 1 - Análise estatística dos resultados do FCS 1: Atração e retenção de talentos

Estatística FCS 1												
Itens		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	Média agregada
N	Válido	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	-
	Em falta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Média		3,0	3,0	2,2	3,2	2,6	2,9	2,8	3,4	3,7	3,4	3,0
Desvio Padrão		1,160	1,224	1,105	1,222	1,077	1,158	1,222	1,137	0,958	1,078	-
Nível de percepção		Alto	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Alto	-

Fonte: Elaboração própria com base dos Resultados SPSS

Nesta tabela a maioria dos itens apresenta uma percepção alta, com destaque para os itens 1.1, 1.2, 1.4, 1.8, 1.9, 1.10, que indicam uma visão positiva sobre a Atração e Retenção de Talentos. Os itens 1.3, 1.5, 1.6, 1.7, com médias abaixo de 3.0, mostram uma percepção

mais negativa. A percepção sobre o FCS Atração e Retenção de Talentos é predominantemente alta.

O FCS1 - Atração e Retenção de Talentos, é percebido como muito importante. A valorização de talentos e a promoção de um ambiente inclusivo e de desenvolvimento contínuo são vistas como essenciais para uma cultura forte e competitiva, pois, ajuda a aumentar a satisfação dos colaboradores e a reputação da instituição (ALLEN et al., 2004; BERGER & BERGER, 2011).

Tabela 2 - Análise estatística dos resultados do FCS 2 Agilidade e resposta rápida

Estatística FCS 2												
Itens		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	Média agregada
N	Válido	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	-
	Em falta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Média		2,8	2,6	3,0	2,8	3,2	2,8	2,7	2,5	2,7	3,1	2,8
Desvio Padrão		1,014	1,137	1,286	1,013	1,067	1,163	1,212	1,131	1,304	1,159	-
Nível de percepção		Alto	Baixo	Alto	Alto	Alto	Alto	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	-

Fonte: Elaboração própria com base dos Resultados SPSS

Os itens 2.1, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, e 2.10 foram bem avaliados, indicando uma percepção positiva sobre a Agilidade e Resposta Rápida. No entanto, os itens 2.2, 2.7, 2.8, e 2.9 apresentaram avaliações abaixo de 2.8, indicando áreas para melhorias. A percepção sobre Agilidade e Resposta Rápida também é alta.

O FCS2 - Agilidade e Resposta Rápida também foi percebido como muito importante. A capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças no sector da educação melhora a competitividade das instituições. Como destaca Highsmith (2012), a agilidade permite que as organizações respondam a mudanças de forma eficaz, mantendo equilíbrio entre flexibilidade e estabilidade.

Tabela 3 - Análise estatística dos resultados do FCS 3 Geração de valor

Estatística FCS 3												
Itens		3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	Média agregada
N	Válido	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	-
	Em falta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Média		3,4	3,4	3	2,8	2,6	3,1	3,2	3,3	2,9	3,3	3,1
Desvio Padrão		1,138	1,059	1,112	1,009	1,123	1,013	1,124	1,121	1,137	1,068	-
Nível de percepção		Alto	Alto	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Alto	Baixo	Alto	-

Fonte: Elaboração própria com base dos Resultados SPSS

Os itens como 3.1, 3.2, 3.6, 3.7, 3.8, e 3.10 foram bem avaliados, enquanto 3.3, 3.4, 3.5, e 3.9 apresentaram percepções mais baixas. Assim sendo, a percepção sobre Geração de Valor é novamente predominantemente alta.

A percepção dos respondentes sobre o **FCS3 - Geração de Valor** também foi positiva. Eles reconhecem que gerar valor sustentável e focar no cliente é fundamental para o sucesso da instituição. Isso vai além dos resultados financeiros, pois, impacta positivamente a sociedade e o ambiente. Como afirma Kingsley (2013), ao realçar que as práticas sustentáveis são essenciais para garantir valor a longo prazo. Além disso, Swanson e Holton (2009) destacam que os líderes devem tomar decisões baseadas nesses valores.

3.2. Análise da Consistência Interna e Confiabilidade de Alfa de Cronbach

A consistência interna dos três FCS foi avaliada usando o Alfa de Cronbach. Os valores obtidos estão expressos na tabela 4, abaixo:

Tabela 4 - Análise da consistência interna e confiabilidade de Alfa de Cronbach

Confiabilidade	Valor do Alfa	Nº de Itens
FCS1 - Atração e retenção de talentos	0,820	10
FCS2 - Agilidade e resposta rápida	0,861	10
FCS3 - Geração de valor	0,867	10

Fonte: Resultados SPSS

De acordo com os resultados, a consistência interna dos três FCS é Boa, o que indica que o instrumento utilizado é confiável para medir os FCS em estudo.

3.3. Análise de Correlação de Pearson

A análise de correlação de Pearson revela as relações entre os itens dos FCS. As correlações significativas foram observadas entre diversos itens, especialmente dentro dos mesmos factores críticos.

Para o FCS 1 foi feita a correlação dos seguintes itens:

- 1.1. A minha escola tem políticas que promovem a atração e retenção de talentos.
- 1.2. As políticas da minha escola proporcionam o reconhecimento dos esforços no desempenho de todos os funcionários.
- 1.3. As políticas de desempenho no trabalho na minha escola visam estabelecer o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários.
- 1.4. As políticas de recrutamento e seleção na minha escola proporcionam a diversidade e inclusão.
- 1.5. A minha escola oferece condições de trabalho que proporcionam a satisfação de todos os funcionários.
- 1.6. A minha escola garante segurança e estabilidade para os seus funcionários.
- 1.7. A minha escola oferece oportunidades de progressão da carreira aos seus funcionários.
- 1.8. A minha escola promove formação e desenvolvimento para os seus funcionários.
- 1.9. O ambiente de trabalho na minha escola é propício devido à relação e o apoio entre colegas.
- 1.10. O ambiente de trabalho na minha escola é propício devido à relação e apoio com chefia.

Tabela 5 - Correlações dos itens do FCS 1 Atração e retenção de talentos

		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10
1.1	Correlação de Pearson	1									
	Significância										
	N	73									
1.2	Correlação de Pearson	0.410**	1								
	Significância	0,000									
	N	73	73								
1.3	Correlação de Pearson	0.308**	0.355**	1							
	Significância	0,008	0,002								
	N	73	73	73							
1.4	Correlação de Pearson	0.385**	0,218	0,198	1						
	Significância	0,001	0,064	0,092							
	N	73	73	73	73						
1.5	Correlação de Pearson	0.247*	0.430**	0,198	0,149	1					
	Significância	0,035	0,000	0,093	0,207						
	N	73	73	73	73	73					
1.6	Correlação de Pearson	0.263*	0.267*	0.294*	0.260*	0.579**	1				
	Significância	0,025	0,022	0,012	,027	0,000					
	N	73	73	73	73	73	73				
1.7	Correlação de Pearson	0,223	0,218	0.275*	0.348**	0.378**	0.525**	1			
	Significância	0,058	0,064	0,019	0,003	0,001	0,000				
	N	73	73	73	73	73	73	73			
1.8	Correlação de Pearson	0,210	0.282*	0,127	0.323**	0.258*	0.377**	0.496**	1		
	Significância	0,075	0,016	0,286	0,005	0,028	0,001	0,000			
	N	73	73	73	73	73	73	73	73		
1.9	Correlação de Pearson	0.260*	0.231*	0.406**	0.328**	0,020	0,080	0.288*	0.421**	1	
	Significância	0,026	0,049	0,000	0,005	0,870	0,501	0,013	0,000		
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	
1.10	Correlação de Pearson	0.364**	0.444**	0.429**	0.312**	0.298*	0.368**	0.331**	0.452**	0.509**	1
	Significância	0,002	0,000	0,000	0,007	0,010	0,001	0,004	0,000	0,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

Fonte: Resultados SPSS

Os resultados da análise de Pearson do FCS1 Atração e Retenção de Talentos mostram que alguns itens estão positivamente correlacionados de forma significativa, enquanto outros não apresentam uma relação forte. A maioria das variáveis tem correlações significativas, especialmente entre os itens 1.1 e 1.2 ($r = 0,410$) e 1.1 e 1.6 ($r = 0,263$), indicando uma relação positiva. Correlações como entre 1.2 e 1.3 ($r = 0,355$) e 1.7 e 1.8 ($r = 0,496$) mostram que variáveis relacionadas à atração e retenção de talentos estão bem interligadas.

Algumas correlações moderadas, como entre 1.4 e 1.7 ou 1.8 e 1.9, indicam que factores como políticas de recrutamento e ambiente de trabalho estão conectados de forma significativa. Por outro lado, algumas correlações, como entre 1.3 e 1.5 ($r = 0,198$) e 1.3 e 1.8 ($r = 0,127$), não são significativas, sugerindo uma relação fraca.

Para o FCS2 os itens foram os seguintes:

2.1. A minha escola tem políticas que valorizam e incorporam a agilidade e a capacidade de resposta rápida na sua cultura.

2.2. As decisões na minha escola são tomadas de forma descentralizada, garantindo aos funcionários autonomia para agir rapidamente.

2.3. A minha escola utiliza tecnologias de comunicação que permitem a troca de informações importantes em tempo real.

2.4. Na minha escola há processos que visam obter e implementar rapidamente os feedbacks dos clientes e funcionários.

2.5. Os processos de atendimento da minha escola são desenhados para fornecer respostas rápidas e soluções eficazes.

2.6. A minha escola possui sistemas ágeis de identificação e resolução de problemas, reduzindo os impactos negativos.

2.7. A minha escola proporciona a todos os funcionários os recursos necessários para realizar o seu trabalho com agilidade.

2.8. Os funcionários da minha escola têm autonomia para tomar decisões rapidamente sem precisar de aprovação constante.

2.9. A minha escola é reconhecida por suas certificações e prémios relacionados à inovação e agilidade.

2.10. Em tempos de crise, a minha escola adapta rapidamente os serviços de acordo com as novas circunstâncias.

Tabela 6 - Correlações dos itens do FCS 2 Agilidade e resposta rápida

		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10
2.1	Correlação de Pearson	1									
	Significância										
	N	73									
2.2	Correlação de Pearson	0.284*	1								
	Significância	0,015									
	N	73	73								
2.3	Correlação de Pearson	0.268*	0.412**	1							
	Significância	0,022	0,000								
	N	73	73	73							
2.4	Correlação de Pearson	0.480**	0.367**	0.311**	1						
	Significância	0,000	0,001	0,007							
	N	73	73	73	73						
2.5	Correlação de Pearson	0.603**	0.314**	0.282*	0.687**	1					
	Significância	0,000	0,007	0,016	0,000						
	N	73	73	73	73	73					
2.6	Correlação de Pearson	0.656**	0.408**	0.383**	0.544**	0.641**	1				
	Significância	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000					
	N	73	73	73	73	73	73				
2.7	Correlação de Pearson	0.375**	0.297*	0.315**	0.297*	0.341**	0.479**	1			
	Significância	0,001	0,011	0,007	0,011	0,003	0,000				
	N	73	73	73	73	73	73	73			

2.8	Correlação de Pearson	0.332**	.0445**	0.292*	0.252*	0.248*	0.437**	0.237*	1		
	Significância	0,004	0,000	0,012	0,032	0,034	0,000	0,043			
	N	73	73	73	73	73	73	73	73		
2.9	Correlação de Pearson	0.535**	0,204	0.434**	0.293*	0.330**	0.442**	0.238*	0,191	1	
	Significância	0,000	0,084	0,000	0,012	0,004	0,000	0,042	0,105		
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	
2.10	Correlação de Pearson	0.459**	0.304**	0.354**	0.462**	0.608**	0.618**	0.421**	0.326**	0.328**	1
	Significância	0,000	0,009	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,005	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

Fonte: Resultados SPSS

No FCS2, Agilidade e Resposta Rápida, a maioria dos itens tem correlações positivas, embora algumas sejam fracas e não significativas. As correlações mais fortes ocorrem entre 2.6 e 2.5 ($r = 0,641$) e 2.6 e 2.10 ($r = 0,618$), mostrando uma boa relação entre recursos e agilidade. A correlação entre 2.4 e 2.5 ($r = 0,687$) também é forte, indicando a ligação entre agilidade e satisfação do cliente. Outras correlações moderadas, como 2.3 e 2.7 ($r = 0,315$) e 2.6 e 2.9 ($r = 0,442$), mostram uma relação positiva, mas mais fraca. Algumas correlações, como 2.2 e 2.9 ($r = 0,204$) e 2.8 e 2.9 ($r = 0,191$), são fracas ou inexistentes.

Para FCS 1 temos os seguintes itens:

3.1. A missão e a visão da minha escola estão centradas na geração de valores observados nas práticas diárias dos líderes e funcionários.

3.2. As políticas de governança da minha escola são estruturadas para promover a criação de valor sustentável a longo prazo.

3.3. Na minha escola privilegia-se a transparência financeira e a promoção de um ambiente ético.

3.4. A minha escola valoriza os funcionários, oferecendo boas condições de trabalho e oportunidades de crescimento profissional.

3.5. A minha escola investe em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias para melhorar os serviços e criar valor adicional para os clientes.

3.6. A minha escola prioriza a satisfação e a experiência dos clientes, oferecendo serviços de qualidade e soluções rápidas para os problemas.

3.7. A reputação da minha escola assenta-se no seu modelo de gestão e práticas sustentáveis.

3.8. A minha escola utiliza o feedback dos clientes para melhorar serviços e implementar as mudanças necessárias.

3.9. Na minha escola equilibra-se o crescimento econômico com as iniciativas de sustentabilidade voltadas para o desenvolvimento da comunidade.

3.10. A minha escola está comprometida com a estratégia, indo além do lucro para agregar valor duradouro em todas as suas ações e relacionamentos.

Tabela 7 - Correlações dos itens do FCS 3 Geração de Valor

		3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10
3.1	Correlação de Pearson	1									
	Significância										
	N	73									
3.2	Correlação de Pearson	0.577**	1								
	Significância	0,000									
	N	73	73								
3.3	Correlação de Pearson	,0182	0,208	1							
	Significância	0,122	0,077								
	N	73	73	73							
3.4	Correlação de Pearson	0.365**	0.363**	0.336**	1						

	Significância	0,001	0,002	0,004							
	N	73	73	73	73						
3.5	Correlação de Pearson	0,326**	0,225	0,227	0,491**	1					
	Significância	0,005	0,056	0,054	0,000						
	N	73	73	73	73	73					
3.6	Correlação de Pearson	0,464**	0,606**	0,233*	0,236*	0,332**	1				
	Significância	0,000	0,000	0,047	0,045	0,004					
	N	73	73	73	73	73	73				
3.7	Correlação de Pearson	0,439**	0,618**	0,431**	0,350**	0,309**	0,474**	1			
	Significância	0,000	0,000	0,000	0,002	0,008	0,000				
	N	73	73	73	73	73	73	73			
3.8	Correlação de Pearson	0,265*	0,560**	0,387**	0,356**	0,343**	0,557**	0,510**	1		
	Significância	0,024	0,000	0,001	0,002	0,003	0,000	0,000			
	N	73	73	73	73	73	73	73	73		
3.9	Correlação de Pearson	0,205	0,448**	0,177	0,288*	0,404**	0,398**	0,433**	0,536**	1	
	Significância	0,082	0,000	0,134	0,014	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	
3.10	Correlação de Pearson	0,272*	0,485**	0,406**	0,330**	0,400**	0,424**	0,606**	0,550**	0,670**	1
	Significância	0,020	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

Fonte: Resultados SPSS

Os resultados mostram uma forte correlação positiva entre os itens das variáveis, como nas FCS 1 e 2. As correlações mais fortes ocorrem entre 3.6 e 3.7 ($r = 0,474$) e 3.10 e 3.2 ($r = 0,485$), indicando uma forte ligação entre a geração de valor e o desempenho organizacional. A correlação entre 3.10 e 3.8 ($r = 0,550$) também é significativa, sugerindo que o impacto da geração de valor é reconhecido em diferentes áreas da escola. As correlações entre 3.1 e 3.5 ($r = 0,326$) e 3.2 e 3.4 ($r = 0,363$) são moderadas, ou seja, consistentes, mas menos fortes. Já as correlações entre 3.1 e 3.3 ($r = 0,182$) e 3.5 e 3.3 ($r = 0,227$) não são significativas, indicando uma relação mais fraca.

As análises sugerem que as variáveis que compõem as três dimensões (Atração e Retenção de Talentos, Agilidade e Resposta Rápida, Geração de Valor) estão fortemente conectadas, com implicações práticas para a gestão nas escolas associadas à ANEP em Luanda.

3.4. Análise Factorial (AF)

A análise dos componentes principais, primeiro passo da análise factorial, apresentou resultados positivos, conforme mostrado na Tabela 8.

Tabela 8: Testes KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostragem.		0,815
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	1344,356
	Df	435
	Sig.	0,000

Fonte: Resultados SPSS

A Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi 0,815, indicando que a amostra é adequada para a análise factorial. O Teste de Esfericidade de Bartlett, com um valor de qui-quadrado de 1344,356 e significância de 0,000, confirma que as variáveis estão correlacionadas de forma substancial.

Tabela 9: Matriz da Análise Factorial

	Matriz de componentes rodados						
	1	2	3	4	5	6	7
1.1	0,629						
1.2				0,556			
1.3				0,705			
1.4							0,788
1.5			0,684			0,430	
1.6			0,602				
1.7					0,614		
1.8					0,723		
1.9				0,432	0,605		
1.10				0,640			
2.1	0,692						
2.2		0,426		0,461			
2.3		0,703					
2.4	0,637						
2.5	0,782						
2.6	0,542	0,416					
2.7						0,603	
2.8							0,731
2.9			0,496				
2.10	0,452	0,441				0,436	
3.1						0,702	
3.2	0,501				0,491	0,400	
3.3	0,438			0,574			
3.4			0,643		0,431		
3.5			0,760				
3.6	0,701						
3.7	0,431	0,442					
3.8	0,583						
3.9		0,712					
3.10		0,563		0,478			

Fonte: Resultados do SPSS

A matriz de componentes rodados mostra que, após a rotação, os itens das 3 variáveis foram agrupados em 7 componentes. Isso indica que a análise factorial exploratória foi bem-sucedida, com cada componente representando diferentes factores. A análise revelou que alguns itens estão bem associados a um único componente, enquanto outros têm relações mais complexas, associando-se a múltiplos factores.

Tabela 9 – Análise Factorial Exploratória

Novos Factores	1	2	3	4	5	6	7
Elementos / Itens dos FCS	1.1	2.3	1.5	1.2	1.7	2.7	1.4
	2.1	3.9	1.6	1.3	1.8	3.1	2.8
	2.4	3.10	2.9	1.10	1.9		
	2.5		3.4	2.2			
	2.6		3.5	3.3			
	2.10						
	3.2						
	3.6						
	3.7						
	3.8						
Alfa de Cronbach	0,910	0,753	0,790	0,773	0,668	0,582	0,639

Fonte: Elaboração própria com base dos Resultados SPSS

A análise factorial organizou os 30 itens em 7 novos factores, nomeadamente:

- Factor 1 -Recursos e sistemas ágeis inclui os itens 1.1, 2.1, 2.4, 2.5, 2.6, 2.10, 3.2, 3.6, 3.7 e 3.8.
- Factor 2 - Satisfação do cliente e resposta ágil, itens 2.3, 3.9 e 3.10.
- Factor 3 - desenvolvimento de talentos e capacitação, itens 1.5, 1.6, 2.9, 3.4. e 3.5.
- Factor 4 - Inovação e melhoria contínua, itens 1.2, 1.3, 1.10, 2.2 e 3.3.
- Factor 5 - Ambiente organizacional positivo, itens 1.7, 1.8 e 1.9.
- Factor 6 - Estratégias de comunicação e colaboração, itens 2.7 e 3.
- Factor 7 - Liderança e visão estratégica, itens 1.4 e 2.8.

A confiabilidade foi excelente no Factor 1 (Alfa = 0,910) e boa nos Factores 2, 3 e 4 (Alfas entre 0,7 e 0,8). Já os Factores 5, 6 e 7 tiveram confiabilidade aceitável, mas precisam de melhorias. Todos os itens mostraram relevância estatística (acima de 0,4), mas apenas quatro fatores são aceitáveis, com Alfas acima de 0,7. Os outros três fatores precisam de mais ajustes. As análises confirmam a consistência dos dados e a percepção dos respondentes sobre os três FCS.

4. Conclusões

Este estudo teve como objectivo compreender o nível de percepção dos associados à ANEP em Luanda sobre os factores críticos de sucesso da cultura organizacional na promoção da vantagem competitiva. Com base numa abordagem quantitativa, que incluiu análises como: estatística descritiva, consistência interna e confiabilidade de Alfa de Cronbach, correlação de Pearson e análise factorial exploratória, os resultados foram satisfatórios.

Os dados revelaram uma percepção elevada sobre os três factores críticos de sucesso, indicando que os gestores das instituições associadas à ANEP em Luanda reconhecem esses factores como essenciais para o sucesso organizacional. Eles valorizam a importância de atrair e reter talentos, adaptar-se às mudanças do mercado e focar na sustentabilidade para garantir uma vantagem competitiva duradoura. Os resultados também mostram uma forte conexão entre práticas organizacionais e os princípios de uma cultura organizacional sólida, dinâmica e voltada para o futuro.

Portanto, podemos concluir que os associados à ANEP em Luanda possuem uma percepção alta sobre os factores críticos de sucesso da cultura organizacional na promoção da vantagem competitiva. Portanto, para futuras pesquisas, recomenda-se a realização uma análise factorial confirmatória para validar os novos factores extraídos dos três factores iniciais. E para os associados à ANEP, que continuem a fortalecer as práticas dos três factores críticos de sucesso de formas a garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Referências

- AKPA, V.O., ASIKHIA, O.U., & NNEJI, N. E. (2021). *Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature*. International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM) 3(1): 361-372. <https://www.researchgate.net/publication/356105838>.
- ALLEN, T. D., EBY, L., POTEET, M. L., LENTZ, E., & LIMA, E. (2004). "Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis." Journal of Applied Psychology.
- AUGUSTINE, S. (2005) *Agile project management: steering from the edges*. Communications of the ACM, 48(12) 85-89.
- BERGER, L. A., & BERGER, D. R. (2011). *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. McGraw-Hill.
- BOHLANDER, G. W., SNELL, S. & SHERMAN, A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

- BRYNJOLFSSON, E., & MCAFEE, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*.
- CAMERON, K.S. & QUINN, R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- CEGLINSKI, P. (2017). *The Role of Organizational Culture in the Process of Strategic Management*. In: Proceedings of the 15th International Conference on Business Management.
- CHAVES, G. (s.d.) *Como Obter Vantagem Competitiva Através da Gestão da Cultura Organizacional*. <https://cfigsolucoes.com>
- COTI-ZELATI, P. E., MINIUSI, A., ARAÚJO, D. L. A., & QUEIROZ, M. J., (2018) *A Inovação Organizacional Como Vantagem Competitiva. Um Estudo Sobre A Agroindústria Orgânica Brasileira: RACE, Joaçaba, (17)1: 225-244*. <https://www.researchgate.net/publication/324706305>
- COOKE, P. (2001) 'Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy', *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 945–973.
- DRUCKER, P. F. (1995). *Managing in a time of great change*. Harvard Business Review Press.
- FARO, E. (2024) *Cultura organizacional como Vantagem competitiva em ambientes de alta competição*. <https://www.sertms.com/blog>
- FLAMHOLTZ, E., & RANDLE, Y. (2012). *Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line*. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16, 76-94. <https://www.researchgate.net/publication/263605418>
- GREENHAUS, J. H., & ALLEN, T. D. (2011). "Work-family balance: A review and extension of the literature." In: *The Oxford Handbook of Work and Family*.
- HIGHSMITH, J. (2012) *Gerenciamento Ágil de Projeto: criando produtos inovadores*. Alta Books: Rio de Janeiro.
- JANIĆIJEVIĆ N. (2011). *Methodological approaches in the research of organizational culture*, *Economic Annals*, 56(189) 69–100. <https://www.researchgate.net/publication/271269073>
- KAHN, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of Management Journal*.
- KIM, N., & ATUAHENE-GIMA, K. (2010), "Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 519 - 536.
- KINGSLEY, G. T. (2013). *Sustainable business: A one planet approach*. Greenleaf Publishing.
- LALOUX, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- LONDON, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*.
- NIELSEN, T. C., & KEPINSKI, L. (2016). *The inclusion nudges guidebook*. Inclusion Nudges.

- PENNA, G. (2008, Jun.) Seja o talento que o mercado procura. *Você/SA*. São Paulo, 120, 32-37.
- PINE, B. J., & GILMORE, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*.
- PORTER, M.E. (1979) 'How competitive forces shape strategy', *Harvard Business Review*, November–December, 37-145.
- PORTER, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1989) *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M.E. (1991) 'Towards a dynamic theory of strategy', *Strategic Management Journal*, 12, Special edition, Winter, 95-117.
- PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (2011). "Creating shared value." *Harvard Business Review*.
- RAMOS, A., & ELITAN L. (2022) *Organizational culture and competitive advantage: a theoretical review*, *International Journal of Research*, 9(2), 2348-6848.
- SCHEIN, E. H. (2011). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, J. & SABOL, B. (2002) *Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges*. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- SWANSON, R. A., & HOLTON, E. F. (2009). *Leading with values*. Berrett-Koehler Publishers.
- ULRICH, D. (1998). *A New Mandate for Human Resources*.
- WANG, Y. (2014). *The Influence of Organizational Culture on Knowledge Management in the Enterprise*. *International Journal of Information Management*, 34(4), 487-496. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2014.03.006
- WELCH, J., & WELCH, S. (2005) *Paixão por vencer: a bíblia do sucesso*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

A Influência do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) na Competitividade Empresarial. Estudo de caso Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola “IMETRO”, 2022-2023

Rock Anteiro Jacob³

Este artigo é um recorte da pesquisa no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Gregório Semedo, tem como objectivo analisar a influência do treinamento e desenvolvimento na competitividade do Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola (IMETRO). Tratou-se de um estudo descritivo com abordagem quantitativa. A população de estudo foi constituída por todos trabalhadores administrativos, num total de 94, onde foi extraída uma amostra de 74 sujeitos, de ambos os sexos, seleccionados aleatoriamente. A recolha de dados foi realizada com recurso a questionário, tendo em conta a abordagem quantitativa. Os resultados do trabalho permitiram concluir que o treinamento dos colaboradores tem sido um elemento, fundamental, da competitividade do Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola, auxiliando no aperfeiçoamento contínuo e retenção dos recursos humanos, na adaptação e eliminação de erros e falhas no trabalho, bem como na prestação de um serviço de qualidade, na satisfação e retenção de clientes e crescimento no mercado.

This article constitutes an excerpt from research conducted as part of a Master's degree in Human Resource Management at Universidade Gregório Semedo. Its objective is to analyse the influence of training and development on the competitiveness of the Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola (IMETRO). The study adopted a descriptive design with a quantitative approach. The study population comprised all administrative staff, totalling 94 individuals, from which a sample of 74 participants of both sexes was randomly selected. Data were collected by means of a questionnaire, in accordance with the quantitative approach. The findings of the study led to the conclusion that employee training has been a fundamental element in the competitiveness of the Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola, contributing to the continuous improvement and retention of human resources, the adaptation and elimination of errors and shortcomings in the workplace, as well as the provision of quality services, customer satisfaction and retention, and growth in the market.

Palavras-Chave: influência. treinamento. competitividade. Empresarial

Keywords: influence; training; competitiveness; business.

Introdução

Actualmente, a questão do treinamento de pessoal nas organizações tem sido amplamente discutida. O capital humano é reconhecido como o activo mais valioso da empresa. Apesar dos avanços tecnológicos e das infraestruturas disponíveis, o treinamento permanece como uma ferramenta estratégica e crucial que permite as empresas capacitarem seus colaboradores para alcançar os resultados desejados.

³ Professor do Magistério 4 de Abril - Moxico. Angola rockjacob93@gmail.com*

O treinamento, além de promover resultados organizacionais, também, contribui para o crescimento dos trabalhadores, desde a motivação e progressão de carreiras. Actualmente, observa-se um esforço significativo das empresas a valorizar a formação de seus colaboradores, reconhecendo que o sucesso organizacional depende directamente deles. É imperativo que os gestores planem e desenvolvam propostas de formação que agreguem valor tanto no nível técnico-profissional quanto comportamental.

O presente artigo surge a partir da análise dos principais obstáculos enfrentados pelas empresas no que tange à dificuldade de formação do seu pessoal, e essas dificuldades, frequentemente resultam em insucesso nos resultados organizacionais. Além disso, a ineficiência das políticas de desenvolvimento do capital humano pode ser atribuída a práticas inadequadas como recrutamento por conveniência, ausência de avaliação de desempenho, falta de um plano anual de formação e desenvolvimento, e a inexistência de planos de carreira e sucessão, entre outros factores etc...

O treinamento para a organização envolve a capacitação dos trabalhadores com novos conhecimentos e experiências, além de integrá-los à cultura organizacional. Isso promove a construção do desempenho e eleva o nível de competência, buscando a excelência dentro da empresa. A pandemia da COVID-19 evidenciou a importância do treinamento, com a necessidade de adaptação rápida e a criação de novas ferramentas de gestão tanto no sector público quanto privado. O conhecimento tornou-se um recurso valioso, com muitas formações realizadas, especialmente no formato online. Portanto, toda empresa que pretende se destacar deve ter uma área robusta de formação e desenvolvimento de pessoal. É partindo desse alinhamento que levantamos a seguinte pergunta de pesquisa: Qual tem sido a influência do treinamento na competitividade do Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola (IMETRO)? E como objectivo geral, a). Analisar a influência do treinamento na competitividade do Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola (IMETRO). E objectivos específicos: a). Entender de que forma treinamento contribui no aperfeiçoamento e retenção de talentos; b). Verificar a influência do treinamento na melhoria da qualidade dos serviços no IMETRO; c). Identificar como o treinamento auxilia na satisfação e fidelização dos clientes (utentes) no IMETRO.

1. Conceito de treinamento

O processo de treinamento está ligado a forma como as aprendizagens são organizadas e sistematizadas e transmitidas aos seus colaboradores dentro da organização para o desenvolvimento das suas capacidades cognitivas.

Pereira (2003) apud Silva *et. al.*, (2017), “definem o treinamento como ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem, que por sua vez, se trata de uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias”.

Nesse contexto, é prudente aderir a processos voltados às pessoas, isto é, à diferenciação por meio da valorização das competências é importante para a manutenção da vantagem competitiva. O treinamento, segundo Lacombe (2004, p. 307), apud Lotz e Gramms (2012) “é qualquer actividade que contribua para tornar a pessoa apta a exercer uma nova função ou tarefa, ou para aumentar a sua capacidade para exercer melhor as funções ou tarefas que já exerce.

Chiavenato, (2014, p. 326) alerta que:

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar o que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes diante do trabalho e suas interações com os colegas ou supervisor.

Ainda nesta perspectiva, alguns autores apresentam abordagens mais esclarecedoras, como Chiavenato (2004), apud Lotz e Gramms (2012), definem o treinamento como “educação especializada”, tendo em vista desde a aquisição da habilidade motora até o fornecimento de conhecimentos técnicos, o desenvolvimento de aptidões administrativas e mesmo de atitudes referentes a desafios sociais.

2.1. Etapas do treinamento

Chimpolo, no seu livro *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal*, enfatiza que o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas. Estas quatro etapas na realidade envolvem o diagnóstico da realidade e da situação quanto as estratégias a serem utilizados para solucionar a implementação da acção e da avaliação e o monitoramento dos resultados das acções de treinamento.

2.1.1. Diagnóstico das necessidades

Está é a primeira etapa do programa de treinamento, por que possibilita diagnosticar as necessidades de cada individuo. Segundo Lotz e Gramms (2012), esse diagnóstico pode ser elaborado com base algumas ferramentas como: avaliação do desempenho, observações, questionários, solicitação de supervisores e gerentes, entrevistas com superiores e gerentes, reuniões interdepartamentais, exame de selecção de colaboradores, necessidade e

modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho, análise de cargos e entrevista de desligamento de colaboradores da organização.

2.1.2. Desenho do programa de treinamento

O desenho do programa de treinamento refere-se ao planeamento das acções de treinamento desde que as necessidades de treinamento foram diagnosticadas e localizadas, torna-se necessário unir o entendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso (Chimpolo, 2022).

Programar o treinamento significa definir seis (6) ingredientes básicos conforme destaca (Chiavenato, 2004): a) quem deve ser treinado; b) como deve ser treinado; c) em que área; d) por quem; e) onde; f) quando, a fim de atingir os objectivos do treinamento.

O programa de treinamento planeia como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, utilizando os recursos didácticos mais adequados, para se ter uma boa programação de treinamento é necessário: i. Abordar uma necessidade específica de cada vez; ii. Definir claramente os objectivos do treinamento; iii. Dividir em módulos ou partes o trabalho a ser desenvolvido; iv. Determinar o conteúdo do treinamento; v. Definir os recursos didácticos; vi. Definir o público-alvo, o local e a carga horária.

2.1.3. Aplicação do programa de treinamento

De acordo com Chiavenato (2004), a condução, implementação do programa de treinamento é a terceira etapa do processo. Dito em outras palavras, é parte da execução do programa de treinamento.

Na perspectiva do Marras (2001, p. 58), apud Pessanha, Linhares, Monteiro *et.al.* (2019, discorre sobre a execução da seguinte forma: “é aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Isto é que se projetarmos adequadamente, a execução suprirá a organização com a aptidão, o conhecimento ou a conduta desejada, após o levantamento das necessidades de treinamento, (p.173).

2.1.4. Avaliação do programa de treinamento

Esta etapa é fundamental, porque permite verificar se os objetivos do treinamento foram atingidos ou não, se os métodos utilizados foram eficazes, é importante a realização de avaliação criteriosa de resultado do programa de treinamento. Essa avaliação tem como

objetivo analisar se o treinamento produziu modificações desejadas aos formandos e, sobretudo, avaliar se os resultados apresentam relação com o alcance das metas da organização.

3. Metodologia

A pesquisa realizada, que adotou o método de estudo de caso como estratégia investigativa, empregando uma abordagem quantitativa.

3.1. Tipo de pesquisa

Esse trabalho realizou uma pesquisa descritiva, com uma abordagem quantitativa que de acordo com Verga (2000) apud Oliveira (2011), argumenta que a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou fenómeno, estabelece entre variáveis e define a sua natureza.

Quanto à estratégia de investigação, recorreu-se ao estudo de caso, modalidade que se configura em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, viabilizando a compreensão da realidade social de forma mais completa. Segundo Yin (2009) o estudo de caso, hoje, é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente percebidos.

3.2. População e amostragem

A população do estudo foi constituída por todos os trabalhadores administrativos, num total de 94, onde foi extraída uma amostragem de 74 sujeitos, de ambos os sexos, seleccionados aleatoriamente. A recolha de dados foi realizada com recurso a questionário, tendo em conta a abordagem quantitativa do estudo. Optou-se pelo inquérito por questionário, com uma escala de Likert de cinco pontos, construída, a partir da literatura consultada, que foi submetido a análise factorial exploratória e ao teste de consistência interna tendo apresentado resultados satisfatórios.

3.3. Variáveis do estudo

O estudo tem como variável independente o treinamento e desenvolvimento e variável dependente competitividade: retenção de talentos RH, melhoria na qualidade dos serviços e satisfação e fidelização dos clientes (utentes). Em ambas às variáveis a escala de medida é ordinal e contém 5 categorias de respostas. Quanto às variáveis sociodemográficas,

tais como: o sexo, nível de escolaridade e tempo de serviço foram mensuradas na escala nominal.

3.4. Instrumento do estudo

É impossível alcançar resultados desejados numa pesquisa sem ter em conta um conjunto de técnicas metodológicas e instrumentos adequados, visando a abordagem do quadro técnico-científico, e a recolha de dados. Para o presente trabalho, foi seleccionado o questionário.

1º Inquérito por questionário: A fim de atingir os objectivos propostos foi utilizado o questionário como instrumento de recolha de dados. O questionário está dividido em duas partes.

- i. Questionário sociodemográfico e ocupacional: contempla questões referentes a caracterização sociodemográfica (género, idade e habilitações literárias) e ocupacional (tempo de serviço) da amostra.
- ii. Influência do treinamento na competitividade empresarial: constituída por 9 itens, pelo que se verificou um valor de KMO é de 0,845, que é considerado bom. O teste de esfericidade de Bartlett, apresenta o valor inferior a 0,001, pelo que se rejeita a hipótese de que as variâncias não se encontram correlacionadas entre si. Podemos então concluir, que é viável prosseguir com a análise factorial.

Posteriormente executou-se uma análise factorial exploratória, com diversas configurações de extração. Nas análises, foram testadas todas possibilidades de arranjo dos números de factores aceites. No final, considerando os indicadores psicométricos e teóricos do estudo, observou-se que a melhor alternativa foi a configuração com o método de análise paralela, com rotação ortogonal Viramax, de três factores, com três itens cada. Após isso, efectuou-se um teste de consistência interna da escala geral, que se revelou forte, com alpha de Cronbach ($\alpha = 0,88$) e das suas sub-escalas. Ao final, os factores foram nomeados da seguinte forma:

1. Aperfeiçoamento e retenção de RH;
2. Treinamento e desempenho;
3. Treinamento e, qualidade dos serviços prestados e satisfação dos clientes.

O resultado da AFE com os itens e respectivas cargas factoriais, bem como o resultado do teste de consistência interna constam no quadro abaixo:

Tabela I – Análise factorial exploratória e consistência interna da escala de treinamento e competitividade empresarial

Itens	Factores		
	1	2	3
1. Os seus conhecimentos, habilidades e atitudes são melhorados ou aperfeiçoados através da participação nos treinamentos	0,46		
7. A sua forma de comunicação com a equipa de trabalho melhorou após participar no treinamento	0,62		
9. O treinamento e desenvolvimento tem influência na sua motivação para continuar na empresa	0,67		
2. O treinamento oferecido pela empresa tem sido importante para a melhoria na execução das actividades na empresa.		0,72	
4. O treinamento oferecido pela empresa tem sido um factor de superação de erros ou falhas		0,82	
5. O treinamento oferecido pela empresa tem sido um factor de melhoria de desempenho da organização		0,79	
3. O treinamento oferecido pela empresa tem contribuído para melhoria da qualidade dos serviços			0,77
6. O treinamento oferecido pela empresa tem contribuído para o aumento da satisfação dos clientes			0,57
8. Acha que o treinamento dos colaboradores tem contribuído para a conquista de novos clientes ou utentes			0,69
Alpha de Cronbach sub-escalas	0,60	0,84	0,71
Alpha de Cronbach geral			0,89

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os itens são medidos por uma escala de frequência do tipo Likert, variando de 1 a 5, sendo 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (Não discordo, nem concordo), 4 (Concordo parcialmente), 5 (Concordo totalmente).

3.5. Técnicas de análise de dados

Os dados do questionário foram analisados por meio de tabelas de frequência simples, com base em frequências e calculo percentual e outras medidas estatísticas, mediana e moda. Para o teste das hipóteses de investigações recorreu-se ao teste Qui-Quadrado de aderência, reforçado pelos testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, de modos a identificar possíveis diferenças na percepção dos respondentes em função de suas características sociodemográficas e profissional. Todos os dados foram analisados no programa JAMOV e SPSS, versão 25. Foi adotado um nível de confiança de 95% ($\alpha = 0,05$).

3.6. Caracterização do IMETRO

O Instituto Superior Politécnico Metropolitano designadamente IMETRO, foi criado pelo decreto nº110/11 de 5 de agosto, e está localizado no distrito da Samba, Campus da Metropolitano, Avenida 21 de Janeiro, travessa do Talatona S/N, Morro Bento II – Luanda é uma Instituição de ensino Superior interessados na excelência dos seus serviços e comprometido com a qualidade no ensino, no atendimento ao estudante, no desempenho docente e na satisfação dos funcionários. Com base nestes desafios, escolhemos fazer deste

Instituto um sítio para uma formação fortemente ancorada na ética, na iniciação à investigação científica dos seus alunos e na gestão participativa. O IMETRO tem como meta inspirar seus estudantes por meio do ensino, bem como criar uma ótima, excitante e encorajadora atmosfera de aprendizagem. O IMETRO é caracterizado pela sua visão, missão e valores, que devem ser do domínio de todos os funcionários da instituição, em geral, e líderes em particular.

Missão

- a) Formar profissionais competentes e comprometidos com os nobres valores humanos;
- b) Formar profissionais audazes na solução dos problemas da sociedade.

Visão

- a) Ser referência nacional e internacional em termos de serviços de formação;
- b) Ser referência dos que privilegiam o conhecimento intelectual e científico e ambicionam a excelência e a competência profissional;
- c) Ser uma instituição superior indispensável no alargamento das soluções científicas e tecnológicas necessárias ao desenvolvimento nacional.

Valores

- a) Respeito da pessoa por si mesma e pelo outro;
- b) Liberdade de pensamento e expressão intelectual;
- c) Não discriminação de qualquer natureza;
- d) Defesa e observação das leis, deveres e responsabilidades da soberania nacional;
- e) Respeito pelo mundo, traduzido em acções de preservação do ambiente e cuidado com a natureza;
- f) Responsabilidade social;
- g) Preservação da justiça institucional, da transparência e da ética profissional.

4. Análise e discussão de resultados

4.1. Influência do treinamento na competitividade

Tabela II – Aperfeiçoamento e retenção dos recursos humanos

	% DT/DP	% Indeciso	% CT/CP	Mediana	Moda
1. Os meus conhecimentos, habilidades e atitudes são melhorados, aperfeiçoados através da participação nos treinamentos.	6,8	5,4	87,8	4	5
7. A minha forma de comunicação com a equipa de trabalho melhorou após participar no treinamento.	8,2	10,8	81,1	5	5
9. O treinamento e desenvolvimento tem influência na motivação para continuar na empresa.	12,2	16,2	71,6	4	5

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

De acordo os resultados do item número um, 87,8% dos inquiridos concordam que os seus conhecimentos, habilidades e atitudes são melhorados, aperfeiçoados à medida que participam nos treinamentos, apresentando uma mediana alta, 4. A moda, ou seja, o valor da escala mais assinalada pelos inquiridos, para esse item foi 5, indicando um alto índice de concordância com a afirmativa.

A esse respeito, podemos dizer que, as acções de treinamentos do IMETRO, dos trabalhadores não docente, têm alcançado os seus objectivos, ao que se refere ao desenvolvimento de competências dos colaboradores e a conquista da competitividade, corroborando com Martins e Mota (2017), que afirmam que colaboradores treinados estabelecem uma forte vantagem competitiva, visto que são eles os protagonistas que introduzem e mantêm o produto ou serviço da empresa no mercado.

Os programas de treinamento proporcionados pela organização influenciam directamente na produtividade dos seus colaboradores, em que este é um factor determinante e competitivo para alcançar eficiência e eficácia empresarial, pois se uma organização tem como meta aumentar a produtividade antes de programas de treinamentos e aperfeiçoamento, o resultado pode não ser atingido com êxito, visto que muitos empregados carecem de competências individuais que podem ser desenvolvidas para o trabalho com a ajuda de um processo de qualificação, incentivo e recompensa.

Da amostra do estudo, 81,1% concordaram que a sua forma de comunicação com a equipa de trabalho melhorou após participar no treinamento, reforçando a importância do treinamento no desenvolvimento dos colaboradores e como factor de competitividade empresarial. A realização de treinamentos em uma organização visa melhorar cada vez mais o desempenho da equipa de trabalho, para que esta trabalhe de forma correcta, motivada, satisfeita e, com uma comunicação interna harmoniosa e saudável.

Uma organização não pode alcançar vantagem competitiva se não conseguir reter os seus talentos. De acordo os resultados, com uma mediana de 4 e moda de 5; 71,6% dos inquiridos concordam que o treinamento tem reforçado a sua motivação em permanecer na empresa.

Estes resultados alinham-se aos achados de Stanley (2001), que explica que os programas de treinamentos, quando realizados de uma forma contínua, com certeza irão motivar e aumentar o grau de satisfação do colaborador a fazer parte desta empresa, resultando na excelência da prestação de serviço ou da fabricação de um produto ao consumidor final e internamente as mudanças positivas também ocorrem, através do

desenvolvimento harmonioso do trabalho em equipa, das relações interpessoais e da comunicação interna entre líderes e liderados.

A Satisfação no trabalho é um factor muito positivo para o desenvolvimento das actividades de forma correcta, de boa vontade e com atenção e cuidado, além de favorecer a vida pessoal, tornando pessoas melhores no convívio com o próximo, resultante de uma relação de trabalho harmoniosa e crescente que é propagada para os demais grupos sociais que convivem fora do local de trabalho.

Outrossim, as práticas de treinamento contínuas podem servir para reforçar o desejo de continuar na organização, através da assimilação da cultura e melhoria do clima organizacional, tendo como consequência imediata, o estreitamento dos laços entre os colaboradores em todos níveis, através da partilha da visão, missão, objectivos e valores organizacionais, com forte potencial de melhoria do desempenho organizacional.

Tabela III – Influência do treinamento no desempenho no trabalho

	% DT/DP	% Indeciso	% CT/CP	Mediana	Moda
2. O treinamento oferecido pela empresa tem sido importante para a melhoria na execução das suas actividades na empresa.	6,8	9,5	83,7	4	5
4. O treinamento oferecido pela empresa tem sido um ator de superação de erros ou falhas.	10,8	9,5	79,7	4	5
5. O treinamento oferecido pela empresa tem sido um factor de melhoria de desempenho (produtividade) da organização.	6,8	9,5	83,7	4,5	5

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

De acordo com 83,7% dos inquiridos, o treinamento oferecido pelo IMETRO tem contribuído para a melhoria das competências requisitadas para execução das suas tarefas no trabalho, apresentando uma mediana de 4 e moda de 5 na escala de avaliação. Esses resultados demonstram a preocupação com a aprendizagem e desenvolvimento de seus colaboradores, dando oportunidade para o crescimento de ambos, além desta valorização ser vista no mercado como um factor altamente competitivo perante a concorrência. Como diz Chiavenato (1999) “A empresa deve criar um clima interno favorável ao treinamento e à capacitação das pessoas, em que novas habilidades sejam incentivadas, a criatividade e a inovação sejam privilegiadas e os novos conhecimentos valorizados”.

Alcançando uma mediana de 4 e moda de 5, 79,7% dos inquiridos concordam que o treinamento oferecido pela empresa tem sido um factor de superação de erros ou falhas no trabalho, realçando ainda mais, a importância do treinamento na estratégia e competitividade da empresa. Vale ressaltar que junto com o desempenho da equipa, está a melhoria da

eficiência na execução das actividades, o aumento da eficácia nos resultados e principalmente a satisfação dos clientes.

Com base no que foi ponderado anteriormente, parafraseando Martins e Mota (2017), conclui-se que para garantir a sua competitividade o IMETRO tem contado com o treinamento dos seus trabalhadores, de modos possuir trabalhadores qualificados, actualizados e motivados ao seu sucesso, como também empenhado nos resultados positivos e no alcance dos objectivos da empresa. Salienta-se que o treinamento é uma ferramenta fundamental para a empresa que busca a excelência e a qualidade nos resultados. Os impactos de um treinamento numa organização podem ser constatados através dos índices de desempenho e atitudes dos envolvidos, que motivados e incentivados em suas actividades podem trazer novas ideias que possam contribuir para os avanços da empresa no mercado em que actua.

Por outro lado, 83,7% dos inquiridos concordam que o treinamento oferecido pela empresa tem sido um factor de melhoria de desempenho (produtividade) da organização. Na visão de Martins e Mota (2017), um dos motivos que levam uma empresa a investir em treinamentos é acreditar que as pessoas são os bens fundamentais para o cumprimento dos objectivos organizacionais e que é através delas que a empresa alcança os resultados esperados, com maior racionalização, pois quanto mais a empresa conseguir produzir com o mínimo possível de recursos, mais produtiva ela é e, conseqüentemente, mais competitiva.

Tabela VIII – Influência do treinamento na qualidade dos serviços e satisfação dos clientes (utentes).

	% DT/DP	% Indeciso	% CT/CP	Mediana	Moda
3. O treinamento oferecido pela empresa tem contribuído para melhoria da qualidade dos serviços.	5,5	10,8	83,8	5	5
6. O treinamento oferecido pela empresa tem contribuído para o aumento da satisfação dos clientes (utentes).	5,5,	8,1	86,4	4	5
8. Achas que o treinamento dos colaboradores tem contribuído para a conquista de novos clientes (utentes).	9,5	9,5	81,1	5	5

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com um valor máximo, 5, na mediana e moda, uma frequência relativa bastante alta, 83,8%, a amostra do estudo concorda que o treinamento oferecido pela empresa tem contribuído para melhoria da qualidade dos serviços prestados. Do mesmo modo, 86,4% dos inquiridos concordam que o treinamento tem contribuído para a satisfação dos clientes e 81,1% afirmaram que tem contribuído para a conquista de novos clientes, no caso, o aumento do corpo discente.

Os três itens analisados estão relacionados, não apenas nos resultados expressivos alcançados, como também no contexto prático, pois a prestação de serviços de qualidade, tende a gerar satisfação dos seus utentes, fidelizando-os e servindo de propaganda gratuita para a instituição.

Deste modo, fica claro, que o treinamento, pelos resultados, aqui constatados, tem contribuído para o alcance da vantagem competitiva do IMETRO, na percepção dos trabalhadores não docentes desta instituição. Afinal, o nível de satisfação dos clientes também é um dos principais indicadores de competitividade de uma empresa. Quanto mais satisfeitos os clientes estiverem, a tendência é que eles prefiram comprar os serviços da empresa e não da concorrência.

Além disso, clientes satisfeitos tendem a ser mais fiéis, além de se tornarem promotores da marca, falando bem dela e até mesmo a defendendo de ataques de pessoas que preferem outras marcas. Conforme afirmam Machado-da-Silva e Fonseca (1999), quando a competitividade é analisada do ponto de vista microeconómico ou empresarial, a explicação dos factores de competição recai sobre “as características da organização ou de um produto, relacionadas a aspectos de desempenho ou de eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos, onde factores ligados à imagem corporativa ou à qualidade do relacionamento da empresa com seus clientes, apresentam importância crescente.

Tabela III – Treinamento e competitividade: diferença de percepção entre faixas etárias, tempo de serviço e habilitações literárias.

		Categorias					Teste Kruskal-Wallis	
		DT	DP	N	CP	CT	X ²	p
Faixa Etária	20 – 25 Anos	1	0	3	3	8	4,02	0,404
	26 – 30 Anos	0	0	2	8	26		
	31 – 35 Anos	0	0	0	0	2		
	36 – 40 Anos	1	0	2	3	13		
	Mais de 40 anos	0	0	1	0	1		
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	1	0	2	2	10	5,66	0,129
	1 – 3 Anos	0	0	4	9	16		
	4 – 6 Anos	0	0	0	2	16		
	Mais de 6 anos	1	0	1	1	8		
Habilitações literárias	Ensino médio	2	0	1	0	11	2,11	0,715
	Freq. Universitária	0	0	2	4	10		
	Licenciatura	0	0	2	9	15		
	Mestrado	0	0	1	1	10		
	Doutoramento	0	0	2	0	4		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O teste de Kruskal-Wallis mostrou que não existe efeitos da faixa etária [$\chi^2_{(4)} = 4,02$; $p > 0,05$]; do tempo de serviço [$\chi^2_{(3)} = 5,66$; $p > 0,05$] e das habilitações literárias [$\chi^2_{(4)} = 2,11$;

$p > 0,05]$ dos inquiridos nas suas respostas em relação à percepção sobre a influência do treinamento na competitividade empresarial do IMETRO.

5. Considerações finais

O objectivo do presente estudo, foi analisar a influência do treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores na competitividade empresarial no Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola, isto é, no aperfeiçoamento e retenção de talentos, na prestação de serviços de qualidade e, na satisfação e fidelização de clientes. Com os resultados, concluiu-se que, de uma forma geral, o treinamento e desenvolvimento tem contribuído para o alcance e manutenção da competitividade da instituição. Relativamente aos objectivos específicos do estudo, apurou-se as seguintes conclusões:

Primeiro, entendeu-se que o treinamento e desenvolvimento tem influência no aperfeiçoamento e retenção de talentos do IMETRO, por meio da aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à execução eficiente das tarefas, especialmente, as comunicacionais, bem como pela partilha e disseminação da cultura empresarial;

Verificou-se que o treinamento e desenvolvimento tem influenciado positivamente na melhoria da qualidade dos serviços do IMETRO, por meio da capacitação dos trabalhadores com os conhecimentos, habilidades e comportamentos essenciais a execução das actividades laborais e na superação contínua de erros e falhas;

Identificou-se que o treinamento e desenvolvimento contribuem para a satisfação e fidelização dos clientes (utentes) no IMETRO por meio da capacitação dos trabalhadores com as habilidades conceptuais, técnicas e humanas necessárias para a satisfação das demandas colocadas pelos utentes.

Fica assim, evidente, por meio destas conclusões que o treinamento deve fazer parte da estratégia organizacional, de modo a alavancar a sua competitividade no mercado.

Ao longo do estudo surgiram algumas limitações nomeadamente a natureza da amostra, que se incidiu em apenas uma instituição, que dificulta a generalização das conclusões às restantes instituições do ensino superior.

Assim, para futuras investigações, recomenda-se que estendam às suas populações a um maior leque de IES, de modos a permitir uma maior representatividade amostral e, consequente generalização dos resultados.

Também recomenda que as IES invistam seriamente em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores de modo proporcionar maior, motivação e a satisfação. E por último é fundamental que o IMETRO continue a capacitar os seus colaboradores.

Referências bibliográficas

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2001). Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento. NBR ISO 10015. Disponível em: <http://licenciadorambiental.com.br/wpcontent/uploads/2015/01/NBR-ISO-10.015-Gest%C3%A3o-da-qualidade-diretrizes-paratreinamento.pdf>. Acesso em 27 de jul. de 2017.
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). Recursos humanos: O capital humano das organizações/ ed. Atlas. Rio de Janeiro
- Chiavenato, I. (2009). Recursos humanos: O capital humano das organizações/- Elsevier. 9 ed. Rio de Janeiro
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição. Editora: Manole Ltda, SP.
- Chimpolo, J. M. F. (2022). Treinamento e desenvolvimento de pessoal. 1ª edição. Nova Editora. Maianga – Luanda.
- Heizer, J., Render, B. (2001). Administração de operações: bens e serviços. (5ª ed.), Coimbra: LTC.
- Guimarães, R. (2003). Aspectos institucionais da inovação e da mudança tecnológica. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Louzada, L. Gonçalves, M., Ferreira, B. (2017). Ensaio sobre a origem da vantagem competitiva e o desempenho operacional da firma a partir do uso de métricas contábeis. Revista Contemporânea de Contabilidade, 14(33), 158-171.
- Lotz, E. G. & Gramms, L. C. (2012). Gestão de talentos. Ed. 1ª. Editora intersaberes. Sp. Brasil.
- Machado-da-Silva, c. L.; Fonseca, v. S. Da. (1999). Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. Organizações & Sociedade, v. 4, n. 7, p. 97-114.
- Madelino, F. (2007). Os diferentes paradigmas do sucesso empresarial. In Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (Org.). Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 4ª edição, Lisboa: Dom Quixote.
- Marras, P.J. (2000). Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3ed. São Paulo
- Marras, J. P. (2009). Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva.

- Marras, Jean Pierre. (2011). Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico/ Jean Pierre Marras. -14. ed.- Edit. Saraiva, São Paulo
- Marchi De, M. O., Souza, T. M. & Carvalho, De M. B. (2013). Treinamento e desenvolvimento de pessoas-caderno de graduação. ISSN impresso 1980-1785 ISSN eletrônico 2316-3143.
- Martins, L. M, & Mota R. A. (2017). A importância do Treinamento como fator competitivo nas Organizações. Congenti.
- Miranda, Y. DE O. N. (2016). O uso do sistema de treinamento e desenvolvimento como estratégia corporativa: um estudo de caso. UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Dissertação. Porto. [*DM Yram.pdf](#) consultado no dia 06 de agosto de 2024.
- Oliveira, L. (2011) A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. REAd – Revista Eletrônica de Administração. 10(4), jul-ago, pp. 2-24. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/41883/26496> [consultado em 20 de Maio de 2024].
- Pereira, C. A. R. F., Silva, da J. G., Lopes, L. E. (2014). Estratégia: Uma Revisão Teórica. Anais do III SINGEP e II S2IS – São Paulo – SP – Brasil – 09, 10 e 11/11/2014. [465.pdf \(singep.org.br\)](#) consultado no dia 06 de agosto de 2024.
- Pessanha, L. A., Linhares, N. P., Monteiro, S., & França, I. I. N. (2019). A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas. Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico. ISSN: 2446-6778 - D.O.I: <http://dx.doi.org/10.20951/2446-6778/v5n5a13> Edição Especial.
- Porter, M. (1990). A Vantagem Competitiva das Nações. Harward Business Review
- Reichel, H. (2008). Treinamento e Desenvolvimento. IESDE Brasil S.A. — Curitiba
- Santos, E. C., Nogueira, D. H. O. P., Miranda, K. A. D. P. E Nascimento, C. R. et. al (2017). Competências profissionais da área de gestão de pessoas das unidades acadêmicas da universidade federal do Paraná: aplicação de metodologia de identificação de competências e necessidades de capacitação. XVII Colóquio internacional de gestão universitário. ISBN: 978-85-68618-03-5. [Projeto \(ufsc.br\)](#)
- Silva, J. P., Kolling, M. S., Cornelius, R. A. (2017). Treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. 13º ENCITEC.
- Stanley, T. L. (2001). A alegria de trabalhar: um novo olhar sobre a satisfação no trabalho. SuperVision, Burligton, v. 62, n. 9, p. 3-6, Sept.
- Tachizawa, T.; Ferreira, V. C. P. Fortuna, A. A. M. (2001). Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro
- Vargas, M. R. M.; Abbad, G. (2006) Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: Borges-Andrade, J. E; Abbad, G. S.;
- Vasconcelos, J. E. (1999) A importância da área de treinamento dentro das empresas. Rhevisão. (7), mar-abr.
- Yin, R. K. (2009) case study research: design and methods. 4ed. California, Thousand Oaks.

Treinamento Enquanto Diferencial Estratégico da Gestão do Capital Humano para o Desenvolvimento Organizacional

Paulo Coimbra Alfino⁴

Este artigo tem como propósito compreender a forma de como o treinamento enquanto diferencial estratégico da gestão do capital humano proporciona o desenvolvimento organizacional. Fez-se descrição da situação problemática onde foi identificado elementos que devem ser levados em conta para um processo de treinamento enquanto diferencial da gestão, assim foi formulado uma questão de partida. Para dar resposta a esta questão, formulou-se objectivos do estudo, as hipóteses, bem como metodologias que nortearam a pesquisa. O estudo conta com uma população de 85 funcionários, desde a gestão do topo aos demais colaboradores, de onde se extraiu uma amostra de 70 elementos. Esta pesquisa adoptou uma abordagem mista (quali-quantitativa). A escolha da abordagem justifica-se pela sua abrangência no processo de recolha e tratamento dos resultados, proporcionando a eficácia na triangulação de dados. Nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a dois membros da comissão de gestão da instituição em estudo para a recolha dos dados qualitativos, e para análise dos dados qualitativos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. De outro modo, foi aplicado inquérito por questionários aos demais colaboradores para a recolha de dados quantitativos, e para análise dos dados quantitativos, foi utilizada a técnica de análise estatística descritiva. Entretanto, as divergências de opinião dos participantes, levam a concluir que a direcção deve aprimorar as etapas de um processo de treinamento para reverter a situação. Ao passo que a convergência de opinião dos participantes, indica que os elementos do treinamento são levados em consideração na prática da instituição e proporciona uma certa satisfação nos colaboradores e, consequentemente, no desenvolvimento organizacional. Assim sendo, as investigações futuras devem objectivar estabelecer a relação entre as duas variáveis em estudo, para determinar o grau de influência que a variável independente tem sobre a variável dependente. Conclui-se que o treinamento fornece aos funcionários informações sobre a organização em todos os seus aspectos ou focar no desenvolvimento de habilidades dos funcionários para melhor capacitá-los a desenvolver seus trabalhos.

The purpose of this work was to understand how training as a strategic differentiator in human capital management provides organizational development. In its introduction, the work highlighted the key ideas of the body of work, however, it also makes reference to the description of the problematic situation where elements were identified that must be taken into account for a training process as a differential of management aimed at organizational development, it was formulated a starting question. To answer this question, study objectives, hypotheses, as well as methodologies that guided the research were formulated. This research adopted a mixed (quali-quantitative) approach. The choice of approach is justified by its comprehensiveness in the process of collecting and processing results, providing effectiveness in data triangulation. In this research, semi-structured interviews were carried out with the two Coordinators of the institution under study to collect qualitative data, and the content analysis technique was used to analyze the qualitative data. Otherwise, a questionnaire survey was applied to other employees to collect quantitative data, and to analyze the quantitative data, the descriptive statistical analysis technique was used. However, the participants' differences of opinion lead to the conclusion that management must improve the stages of a training process to reverse the situation. While the convergence of participants' opinions indicates that the training elements are taken into consideration in the institution's practice and provides a certain satisfaction for employees and, consequently, for

⁴Universidade Gregório Semedo, Luanda/Angola. pauloairosa55@gmail.com.br

organizational development. In this sense, the institution must consider training as a strategy to achieve established goals. On the other hand, subsequent investigations must develop research with the aim of establishing the relationship between the two variables under study, to determine the degree of influence that the independent variable has on the dependent variable. It is concluded that training provides employees with information about the organization in all its aspects or focuses on developing employees' skills to better enable them to carry out their jobs.

Palavras-chave: treinamento; estratégia; etapas de treinamento; capital humano e desenvolvimento organizacional.

Keywords: training; strategy; training steps; human capital and organizational development.

1. Introdução

O treinamento como factor para o desenvolvimento de pessoas, nos dias que correm apresenta-se como um elemento de suma importância para a sobreposição da organização, isto é, independentemente do nicho da organização. O capital humano e o conhecimento dos funcionários são hoje reconhecidos como o principal activo de qualquer organização, despertando a atenção dos gestores devido à sua influência no desenvolvimento das organizações. O novo contexto das organizações, as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações, composto por pessoas, passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio; e o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas (Câmara & Costa, 2019).

Com o advento da globalização, um amplo e constante programa de treinamento é indispensável para ancorar o capital humano, assim como, a expansão significativa das instituições de ensino superior, quer públicas quanto privadas, resultando, deste modo, de uma maior oferta a nível de formação e cursos disponíveis na província de Malanje/Angola, a inactividade da necessidade de treinamento como estratégia, levou-nos a seguinte indagação: como o treinamento enquanto diferencial estratégico da gestão do capital humano proporciona o desenvolvimento organizacional?

Sabendo que, estas reflexões as alternativas de medidas impostas nesta pesquisa servem de alternativa para mitigar a problemática em estudo e que venham contribuir para o bom funcionamento do Instituto Superior Politécnico Cardeal Dom Alexandre do Nascimento de Malanje, tal como, oferecer contributos, não apenas para literatura, mas também a proposta se estende a abordar um assunto pouco explorado em matéria da Gestão de Recursos Humanos, de modos a ajudar na reformulação da compreensão do treinamento enquanto estratégia da gestão que leva ao desenvolvimento organizacional, pois apesar da

contribuição teórica dos autores, existem vários questionamentos sobre as estratégias adequadas que influenciam positivamente nos bons resultados organizacionais.

A gestão do capital humano visa promover o aperfeiçoamento e a integração de todos os colaboradores da empresa, buscando, com isso, obter bons resultados através da qualificação e do melhoramento de seus intelectos. Raramente os profissionais recém-contratados são capazes de desempenhar totalmente os deveres de seu cargo, e este dilema muitas vezes são aplicáveis aos mais antigos.

O interesse pelo estudo do treinamento advém do facto de este ser um componente fundamental em qualquer organização, pois sem o treinamento do capital humano, é raro haver desenvolvimento das organizações.

2. Treinamento Enquanto Diferencial Estratégico

2.1- Conceito de Treinamento

O termo treinamento tem significados diferentes. Segundo Rodrigues (2022), no passado, alguns profissionais de recursos humanos (RH) viam o treinamento como uma forma de adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho das organizações a partir dos cargos ocupados.

Ainda sobre o conceito de treinamento, Rodrigues (2022) acrescenta que, no passado, visava adaptar cada indivíduo a um cargo, seja para avançar em uma função ou apenas para aprender uma função específica dentro do cargo já atribuído.

Já Leite e Lott (2017) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

Na perspectiva de Silva, Alves e Campos (2020), o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo actual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo.

Conforme Câmara e Costa (2019), treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objectiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas directamente à execução de tarefas ou à sua optimização no trabalho.

Segundo Marras (2000 citado por Câmara e Costa, 2019), o treinamento produz um

estado de mudança no conjunto de competências, habilidades e atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Com estas bases, os autores acima expostos, consegue-se perceber que o treinamento é de suma importância tanto para a empresa como para o próprio funcionário. Para a organização, além de otimizar os investimentos, permite a formação de uma equipa mais coesa, que trabalham mutuamente para o desenvolvimento desta.

2.2- Treinamento Enquanto Diferencial Estratégico

Primeiramente cabe salientar a origem da palavra “estratégia” que vem do grego *strategos* que quer dizer chefe do exército, que de acordo com o Dicionário Michaelis, significa arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. Segundo Quinn (2001 citado por Teófilo *et al.* (2017), este vocábulo foi utilizado por longos anos pelos militares, quando queriam explanar o rumo a seguir para guerra, alvejando a vitória dos militares. Com os anos, a palavra estratégia passou a ter uso comum, passando a significar a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objectivos específicos.

No que diz respeito às políticas e medidas de treinamento, a organização precisa levar mais a sério as políticas e medidas de treinamento, pois reconhece e comprova que o treinamento é uma ferramenta eficaz para alavancar negócios e resultados, uma vantagem competitiva e uma necessidade constante de aprimoramento e reaproveitamento de suas pessoas (Rodrigues, 2022).

Para Rodrigues (2022), a actual empresa competitiva pressupõe que todo líder deve adoptar a postura de um gestor de recursos humanos, o que importa é que todos aqueles que trabalham no sector, desde a seleção até o desenvolvimento de suas funções na empresa, não apenas para deixar para a Gestão de Recursos Humanos, mas para trabalhar em conjunto com ele para alcançar as estratégias estabelecidas. Pois bem, você saberá quais são as necessidades de seus subordinados e quais atitudes precisa tomar para corrigi-los. Um dos subsistemas apropriados é o programa de treinamento e desenvolvimento que deve ser aplicado correctamente pelo departamento de recursos humanos.

Dessa forma, os treinamentos devem estar alinhados às necessidades dos colaboradores com as estratégias da empresa, dessa forma os processos podem ser corrigidos e pode-se demonstrar que a empresa dá importância a todas as atividades de seus colaboradores (Rodrigues, 2022).

Com base nestas ideias, é fundamental que as empresas devem considerar o treinamento como um investimento estratégico e prioritário, principalmente quando estão

passando por um processo de mudança organizacional ou quando desejam expandir seus negócios.

- Tipos de Estratégias de Treinamento

Segundo Fortes (2018), a formação adopta um cunho estratégico quando a organização considera os seguintes tipos de treinamentos: treinamento de integração, treinamento técnico-operacional, treinamento gerencial e treinamento comportamental.

- **Treinamento de integração:** visa a adaptar o funcionário à organização, realizado quando há funcionários novos que estão ingressando na organização;
- **Treinamento técnico- operacional:** visa capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas à sua categoria profissional, é aplicado para a capacitação de certas habilidades específicas que serão realizadas na tarefa;
- **Treinamento gerencial:** visa a desenvolver competência técnica, administrativa;
- **Treinamento comportamental:** visa solucionar os problemas de relacionamento em situações de trabalho, preocupação em estruturar de maneira adequada à melhoria das reacções humanas.

Dessa forma, os treinamentos devem estar alinhados as necessidades dos colaboradores com as estratégias da empresa, dessa forma poderá haver correcção dos processos e demonstrar que a empresa dá importância a todas as actividades desempenhadas pelo seu funcionário (Rodrigues, 2022).

De acordo com Teófilo *et al.*, (2017) são várias as estratégias de treinamento disponíveis, onde para ele as mais importantes são:

- **Exposição:** consiste em uma prelecção verbal dos instrutores tem como finalidade transmitir o conhecimento aos treinandos;
- **Discussão em grupo:** favorece a reflexão a cerca de conhecimento obtidos através da leitura ou exposição;
- **Demonstração** para ensinamento de habilidades manuais ou processos de rotina;
- **Estudo de caso:** depende de uma apresentação de factos ou resumos narrativos de situações ocorridas em organizações tendo em vista sua análise pelos treinandos;
- **Dramatização:** representação de situações de uma maneira simulada;
- **Jogos:** actividades espontâneas realizadas por mais de uma pessoa, dirigida por critérios de perda ou ganho;

- **Leituras:** estratégia mais usada para transmitir informações nos programas de treinamento;
- **Instrução programada:** estratégia que consiste na apresentação aos treinandos de partes de informações na qual necessita de respostas certas a determinadas perguntas para poder dar sequência a leitura do texto;
- **Workshop:** reunião de treinandos para gerarem soluções para situações e problemas práticos do dia-a-dia.

Neste caso, para os mesmos autores, em cada clima organizacional como também as necessidades, existe uma estratégia de treinamento a ser aplicada, cabe aos gestores ou sectores responsáveis avaliar qual a melhor forma a ser utilizada (Teófilo *et al.*, 2017).

Logo, independente do tipo de treinamento oferecido, Sprigo (2022), reforça que o objectivo é fornecer subsídios para que as pessoas não dissociem das inovações em relação ao seu campo de actividade e das profundas mutações do mundo que os cercam.

Importância do Treinamento Enquanto Diferencial Estratégico nas Organizações

Dado o actual cenário de mercado e a competitividade das empresas em termos de produção e satisfação dos colaboradores, é cada vez maior a procura pela inovação e a afirmação de um diferencial no mercado em que atuam. Nesse contexto, as empresas buscam novas formas de aumentar sua produção, reduzir custos e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, a fim de alcançar mais clientes e, assim, obter mais lucro (Rodrigues, 2022). Uma das alternativas que vem ganhando importância e obtendo resultados é a capacitação dos colaboradores envolvidos, pois em cada processo produtivo individual é o colaborador quem opera as tecnologias, interage com o meio ambiente e obtém melhorias em suas actividades.

Segundo Chiavenato citado por Moraes e Ribeiro (2023) fala também sobre a importância do treinamento, pois segundo o autor, o treinamento permite que os funcionários tenham a capacidade de desenvolver suas tarefas de forma eficaz, reduzindo obstáculos, actuando na resolução de problemas, e assim beneficiando toda organização. O autor reforça ainda que o colaborador é considerado uma parte fundamental para a organização, portanto, se ele trabalha de maneira correcta, as organizações tendem a produzir excelentes resultados.

Para Rodrigues (2022), a importância dos treinamentos se fundamenta na actualização e melhoria das habilidades e competências técnicas dos funcionários. Levando

em consideração a atmosfera mercadológica, a capacitação do capital humano se define como um investimento cada vez mais imprescindível para o gerenciamento organizacional e desenvolvimento profissional, onde visa a aprendizagem dos colaboradores para que atuem de forma eficaz dentro das empresas.

Moraes e Ribeiro (2023, p. 28) destacam a importância do treinamento, consistindo em preparar os funcionários mediante transmissão de informações e desenvolvimento de competências para realização das inúmeras atividades da organização; oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal contínuo, não apenas em suas posições atuais, mas também em outros cargos em que os indivíduos possam ser considerados; mudar atitudes pessoais, criando um ambiente satisfatório para os funcionários, aumentando a motivação e tornando-os mais receptivos a gerência.

Gestão do Capital Humano

De acordo com Miranda (2016), a expressão capital humano surgiu pela primeira vez em 1961, num artigo da autoria de Theodore Schultz, que provou que nos Estados Unidos a rentabilidade do investimento em capital humano era superior à resultante do investimento em capital físico, devido à educação e à formação

O Capital Intelectual engloba várias componentes, sendo uma delas o Capital Humano. Este é visto como um conjunto de inovações, competências, cultura organizacional, valores, políticas. Ou seja, é o somatório das capacidades individuais que procuram ir de encontro e dar respostas aos clientes. O capital humano é uma componente que não faz parte da estrutura da empresa, mas faz parte de cada indivíduo (Delgado, 2018).

A definição de Capital Humano é vista como sendo a dimensão do Capital Intelectual que se refere às pessoas como o principal factor de riqueza nas organizações. Em resumo, o capital intelectual está na base do crescimento das empresas e esse crescimento começa nos seres humanos. Ou seja, o capital humano é a componente onde tudo começa. As pessoas são o activo mais importante nas empresas, pois elas sabem como servir os clientes de modo a proporcionar à empresa uma vantagem competitiva (Delgado, 2018).

Na opinião de Miranda (2016), o capital humano significa produção, em que um investimento adicional produz resultados (*outputs*) adicionais. Ou seja, a essência do capital humano está na inteligência de cada indivíduo numa organização.

Outra definição mais completa deste ativo é a que nos apresenta Delgado (2018), o capital humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências

individuais dos empregados e gestor transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram pela empresa e não outros concorrentes. Assim sendo, o conceito de capital humano refere-se a indivíduos, conhecimentos e habilidades que permitem mudanças no crescimento económico e nas acções das organizações.

A gestão do capital humano tem como propósito apoiar a organização de forma eficaz com políticas práticas de gestão de pessoas adaptadas que facilitam a inovação, a mudança e o desempenho (Miranda, 2021).

Percebe-se que GCH tem um grande impacto nas organizações, ela visa proporcionar a inovação e o desenvolvimento das organizações, pois as práticas de gestão de pessoas permitem que a organização alcance a optimização de recursos, eficiência, eficácia, melhoria contínua na realização dos objectivos definidos e são caracterizadas por valorizar os colaboradores como activos e parceiros essenciais (Miranda, 2021).

Segundo Santos, Nascimento e Oliveira (2018), a gestão do capital humano é definida como orientação, mobilização, direccionamento e administração do factor humano ao formular uma estratégia organizacional envolvendo a área de Recursos Humanos e certificando que todos os intervenientes na organização tenham completo entendimento das estratégias e assim caminhem juntos à empresa.

A gestão do capital humano na visão de Moura e Silva (2018), caracteriza-se pela visão sistémica com foco em objectivos e resultados. Nesta perspectiva, planeamento, implementação e controle estratégicos são palavras de ordem operacional de todas as actividades alinhadas aos objectivos organizacionais, bem como a missão, visão e valores. Quando a organização compreende a assertividade do enfoque de gerenciamento obtém o melhor da gestão do capital humano.

Na mesma linha de pensamentos, Leite e Albuquerque (2017), actividades de gestão do capital humano cumprem seu papel para captar, reter e desenvolver talentos capazes de fazer o diferencial das organizações.

Neste quesito, a gestão envolve um conjunto de práticas e políticas que visam dar dignidade ao capital humano nas organizações, desde o processo definido pelo recrutamento à selecção proporcionando uma vantagem competitiva duradoura.

Capital Humano e as Dinâmicas de Aprendizagem

O capital humano tem sido equiparado a uma chave económica condutora. O

músculo económico que emana do capital humano é representado no modelo de crescimento endógeno que estabelece uma relação positiva entre o capital humano e um rápido crescimento económico (Viana, 2021).

Segundo Martins (2019), se as empresas valorizarem os empregados, investirem nas pessoas como principal fonte de vantagem competitiva e comunicarem a sua visão e missão de forma clara, tem como benefício uma mão-de-obra comprometida com alto desempenho e possui vantagem competitiva duradoura.

Torna-se então, imperativo que as organizações invistam em acções de formação e aprendizagem para colmatar as exigências das empresas que, como resultado, invistam em diferentes abordagens de desenvolvimento do capital humano incluindo ciclos de formação, acompanhamento, aconselhamento e tecnologia para o desenvolvimento do conhecimento (Viana, 2021).

Tendo em conta a dinâmica de aprendizagem do capital humano, caso as organizações não apostarem na formação contínua dos seus colaboradores, ainda que possuem um plano de estratégia bem delineado, pode tornar-se num fracasso face às ameaças do mercado. Logo, é crucial que, desde o momento da sua integração, a organização saiba diferenciar o recurso humano do capital humano de modo a direccionar o investimento em formação para melhor interacção dos *stakeholders* com os equipamentos postos à sua disposição.

Desenvolvimento Organizacional

As pessoas compõem o principal activo da organização, por isso, as organizações devem cuidar e estar sempre atentas às necessidades dos funcionários. E como afirmam Silva, Alves e Campos (2020), as organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. Dessa forma, quando a organização está totalmente voltada para as pessoas a sua cultura organizacional passa a refletir essa crença.

A concepção de desenvolvimento organizacional ainda desfruta sua recente maturidade, pois somente depois de 1960 ela se fez registrar. Carece, portanto, de novas pesquisas para continuar a amadurecer. Os pressupostos teóricos que embasam a sua filosofia e as suas técnicas são os mesmos por toda a parte, não obstante contextos socioculturais e históricos diferentes (Leite & Albuquerque, 2017).

Ainda Leite e Albuquerque (2017), no qual o desenvolvimento organizacional é visto como um esforço planejado que abrange toda a organização, administrado do alto para aumentar a eficiência e a saúde da organização, por intermédio de intervenções planejadas nos procedimentos da organização e de conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento.

Com base nessa visão, o desenvolvimento organizacional envolve: um diagnóstico sistemático da organização, a formulação de um plano estratégico de melhoria e a mobilização de recursos para levar a cabo o esforço; o sistema total; a alta administração do sistema; o delineamento para se compreender as metas do desenvolvimento organizacional em termos de eficiência, eficácia e efetividade (Leite & Albuquerque, 2017).

Leite e Albuquerque (2017) trataram o desenvolvimento organizacional como modificação que conduziria a um melhor ajustamento entre a organização e as demandas do seu ambiente e/ou a um melhor ajustamento entre a organização e as necessidades dos contribuintes individuais.

Interação Dinâmica entre Estratégia de Gestão do Capital Humano no Desenvolvimento Organizacional

As interações dinâmicas entre estratégia de gestão do capital humano e desenvolvimento organizacional ocorrem naturalmente e é perceptível o modo como os dois pontos estão imbricados. Ao falar sobre as características das decisões estratégicas, por exemplo Leite e Albuquerque (2017) afirmaram que tais interações implicam decisões estratégicas que requerem comprometimento.

O capital humano é, sem qualquer dúvida, o elemento mais importante para uma organização. Para Viana (2021, p. 9), “é através do capital humano que se transferem ideologias, conceitos, métodos de produção e sustentabilidade”. O desenvolvimento e aperfeiçoamento do capital humano nas organizações tende a criar uma contribuição significativa nas competências organizacionais tornando-se num grande impulso para melhorar ainda mais a capacidade de inovação.

Da mesma maneira que, nos anos 70, Argyris e Schön (1974 citado por Leite e Albuquerque, 2017) contribuíram para a compreensão de que o desenvolvimento organizacional estaria associado aos critérios de competência: autoaceitação, essencialidade, confirmação, capacidade de investigação, coesão grupal, interdependência, cooperação, respeito à individualidade, respeito à confiança recíproca, respeito ao comprometimento

interno, alinhamento aos objetivos das lideranças influenciado na base da competência e não do poder formal e sucesso psicológico nos níveis individual, grupal, intergrupal e organizacional.

Ainda segundo Viana (2021), o capital humano é mesmo considerado como um “activo invisível” e é evidente a sua importância para com os objectivos estratégicos da organização. Do ponto de vista económico, os custos de transação indicam que a empresa obtém uma vantagem competitiva quando possui recursos específicos da empresa que não podem ser copiados pela concorrência. Assim, à medida que aumenta a singularidade do capital humano, a empresa sente-se incentivada para investir em recursos próprios da sua gestão, tendo como objectivo reduzir riscos e capitalizar a produtividade.

Com base os expostos, percebe-se que o desenvolvimento organizacional, é possível através da interacção dinâmica com o capital humano, visto que ele é um dos activos fundamentais que qualquer organização deve possuir. Sendo que ele é considerado como um activo invisível e é evidente a sua importância para com os objectivos da organização. É através do capital humano que se transfere ideologias, conceitos e métodos de produção e sustentabilidade. Isto quer dizer que, se a empresa valorizar os colaboradores, investir nas pessoas e comunicar a sua missão e visão terá como benefício o desenvolvimento da organização.

Etapas do Treinamento

Diagnóstico ou Levantamento das Necessidades de Treinamento

Segundo Leite e Lott (2017), diagnóstico ou levantamento das necessidades de treinamento são situações a serem satisfeitas a longo e médio prazo; O levantamento das necessidades de treinamento é um diagnóstico, o mais completo possível, sobre o estado geral da organização.

Ainda Teófilo *et al.*, (2017), o diagnóstico da situação, nessa primeira etapa é onde se faz o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento. O levantamento das necessidades responde basicamente à duas questões iniciais; quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido.

Com base as definições acima, compreende-se que o levantamento das necessidades de treinamento engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho dos colaboradores.

De acordo com Fortes (2018), os três níveis de pesquisa para levantamento de necessidades são: análise organizacional, análise de tarefas e análise de recursos humanos.

Análise organizacional: envolve toda a empresa e objectiva, a identificação em que sectores ou de que forma se deve fazer o treinamento na organização. Fortes (2018), ainda acrescenta que o treinamento visa capacitar as pessoas para o desempenho de seus cargos, para tanto é necessário fazer o levantamento de necessidades de análise de tarefas, bem como habilidade e conhecimentos necessários para desenvolvimento das actividades.

Análise de tarefas: denominada também de análise de trabalho ou análise de cargos, constitui colecta de informações sobre determinado cargo. Em outras palavras Chiavenato (1999 citado por Fortes, 2018) diz que a partir de exame de requisitos e especificações dos cargos, podemos determinar habilidades, destrezas e competências que as pessoas devem desenvolver.

Análise de recursos humanos: este nível consiste em verificar em que medida os empregados dispõem de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance do objectivo da organização. Ainda Chiavenato refere-se ao tema dizendo que a partir do perfil das pessoas pode-se determinar quais comportamentos atitudes, conhecimentos são competências necessárias para que as pessoas possam contribuir com o objectivo organizacional (Fortes, 2018).

Para Câmara e Costa (2019), o levantamento de necessidades não é uma tarefa fácil e se tratando de treinamento deve-se saber quem deve ser treinado, onde há maior urgência e qual espécie de treinamento deve ser executada. O autor explica que, a análise organizacional deve envolver todos os sectores da empresa para se entender onde há maior necessidade de treinamento, podendo ser através de questionários que os próprios funcionários respondam para poder levantarem os dados necessários para a pesquisa.

Desenho do Programa de Treinamento

O desenho do programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planeamento das ações de treinamento. Desde que as necessidades de treinamento foram diagnosticadas e localizadas, torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso (Leite & Lott, 2017).

Para Câmara e Costa (2019), a programação de treinamento planeia como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, utilizando os recursos didáticos mais adequados, de modos a se ter uma boa programação de treinamento, tais como:

- Abordar uma necessidade específica de cada vez;
- Definir claramente o objetivo do treinamento;
- Dividir em módulos ou partes o trabalho a ser desenvolvido;
- Determinar o conteúdo do treinamento;
- Definir o método de treinamento;
- Definir os recursos didáticos;
- Definir o público-alvo, o local e a carga horária.

O planeamento é de suma importância pelo papel integrador que lhe cabe. É o elo entre as políticas, diretrizes e acções formais e informais que regem as relações organizacionais. Cabe o planeamento, em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais (Câmara & Costa, 2019). A fim de que um programa de treinamento se torne eficaz e adequado o planeamento deve ser preparado de forma lógica, seguindo todas as etapas, com objetivo claro no qual se faz determinante para o alcance de um resultado satisfatório.

Aplicação do Programa de Treinamento

De acordo com Fortes (2018), esta etapa consiste na aplicação prática daquilo que foi planeado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

No ponto de vista de Teófilo *et al.*, (2017), nessa etapa é que se executa o treinamento onde se coloca em prática o que foi planeado e programado. Neste caso, em função das necessidades diagnosticadas, uma vez elaborado o programa de treinamento, o próximo passo é sua execução, ou seja, a aplicação. A execução ou implementação do treinamento pressupõe o binômio instrutor e aprendiz.

De acordo com Câmara e Costa (2019), a aplicação é o mesmo que a implementação do programa de treinamento. Esta é a terceira etapa do processo. Essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as acções consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planeado.

Avaliação do programa de treinamento

Avaliação do treinamento consiste em verificar os resultados obtidos com o treinamento. Teófilo *et al.*, (2017) ressalta que, a avaliação é a última etapa do processo de

treinamento, onde tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planeado e esperado pela organização.

A avaliação tem o propósito de certificar se o treinamento foi eficaz, ou seja, se o treinamento supriu as necessidades da empresa, colaboradores e cliente, onde para Leite e Lott (2017), o programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos:

- a) Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados.
- b) Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com alcance das metas da empresa.

De acordo com o contexto, as etapas de treinamentos manifestam-se como uma ferramenta administrativa de grande significância onde se eleva a produtividade, minimiza perdas, sendo do mesmo modo factor de satisfação do treinando e treinador com a obtenção dos resultados propostos (Teófilo et al, 2017).

Para Câmara e Costa (2019), os programas de treinamento representam um investimento em custo e os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e não desempenhando seus cargos requerendo-se um retorno razoável deste investimento.

Crítérios de Avaliação de Treinamento

O treinamento deve ser avaliado considerando quatro critérios: reacções, aprendizado, comportamento e resultados. Todos, na concepção de Fortes (2018) são importantes, mas alguns são mais fáceis de serem aplicados.

Avaliação de reacções

Neste critério, o objectivo é conhecer a opinião do grupo sobre o curso dos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos didáticos utilizados. Serve de feedback para o aprimoramento dos programas de treinamentos (Câmara & Costa, 2019). Essa forma de avaliação fornece informações variadas sobre o sucesso ou não dos programas.

Avaliação do aprendizado

É a forma de avaliação mais conhecida, por ser utilizada desde a escola primária. Trata-se de verificar o quanto foi assimilado durante o processo de ensino-aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não sejam muito comuns aplicar provas, sempre deverá haver alguma forma de avaliar o quanto foi efetivamente treinado. Em vez de testes, podem aplicar exercícios ou questionários (Câmara & Costa, 2019). Fortes (2018), propõe um teste antes e outro depois do treinamento, comparando-os para saber se houve uma evolução. Porém, os testes podem retratar um aprimoramento que na realidade não incidiu por causa do aprendizado, e sim por outro factor, portanto, tem de ser feita uma outra avaliação de outro grupo com as mesmas experiências que não tenha sido treinado, para se fazer uma comparação e levantar se foi realmente o treinamento que proporcionou a mudança.

- Avaliação de comportamento

O terceiro critério é a avaliação de comportamento. A subjectividade é a maior dificuldade encontrada para se fazer esse tipo de avaliação e também a comprovação imediata que o treinando obteve os resultados esperados.

- Avaliação dos resultados do treinamento

A última avaliação é a de resultados, que para por Fortes (2018), pode incluir o aumento da produtividade, redução de queixas do funcionário e dos desperdícios. O mesmo autor relata que podem ser utilizados como avaliação de resultados o RSI (Retorno Sobre Investimento) e o *banchmarking*. Esta é ligada a comparação entre o treinamento que a empresa fornece em comparação às empresas bem-sucedidas nesse campo, e aquela retrata o quanto se obtém de retorno monetário em relação ao que foi gasto com o treinamento. Isso pode ser feito de três maneiras (Câmara & Costa, 2019):

1. Realizando entrevistas com os participantes e seus supervisores após a realização do curso;
2. Comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento;
3. E analisando os diversos indicadores referentes a situação dos recursos humanos na organização (níveis de absenteísmo e *turnover*, punições impostas aos empregados, e resultados da avaliação de desempenho, etc.

Métodos e Materiais

Quanto aos Procedimentos Técnicos

Optou-se por pesquisa bibliográfica porque permitiu identificar os estudos relacionados à esta temática em livros, artigos científicos, teses de doutoramento, revistas científicas e dissertações de mestrado, de forma a determinar a importância do tema, a fim de, obter resultados sobre o treinamento enquanto diferencial estratégico da gestão do capital humano no desenvolvimento organizacional (Pinguine, 2021). De seguida, optou-se pela pesquisa de campo porque a partir desta pesquisa, foram apurados os dados primários por meio de questionários e entrevistas para análise do problema, tal como recomenda Pinguine (2021), esta pesquisa consiste na observação de factos e fenómenos tal como ocorrem espontaneamente, que presumimos relevantes para analisá-los.

No que tange aos objectivos, esta pesquisa é caracterizada como descritiva porque permitiu fazer uma análise, observação, registro e descrição das características da população em estudo, sem manipulá-las e estabelecer a ligação entre o treinamento enquanto diferencial estratégico da gestão e o desenvolvimento organizacional. Permitiu aferir com mais clareza, profundidade as causas e consequências do objecto de estudo (Pinguine, 2021).

Quanto à abordagem

Optou-se por uma abordagem mista (quali-quantitativa). Neste caso, com a abordagem qualitativa o propósito foi de obter uma explicação detalhada sobre o assunto, buscando compreensão interpretativa dos dados recolhidos (Ângelo, 2022).

Optou-se por a utilização das duas abordagens (quali-quantitativa) porque segundo Ângelo (2022), permite obter uma maior variedade de resultados da investigação. Por sua vez, oferece chance de maior profundidade e ao mesmo tempo maior amplitude do problema investigado e abrangência no processo de recolha e tratamento dos resultados. O uso das duas abordagens é vantajoso porque permite aprofundar o estudo e facilita a triangulação dos dados recolhidos, de modos a garantir maior rigor e solidez dos resultados adquiridos da pesquisa.

A validação dos dados foi feita por meio da técnica de triangulação, pois segundo Ângelo, (2022), esta técnica é usada para validar os dados por meio da comparação entre fontes de dados distintos, examinando-se a evidência dos dados e usando-os para construir uma justificativa para o tema.

Todas estas técnicas foram aplicadas na instituição em estudo (Instituto Superior Cardeal Dom Alexandre de Nascimento em Malanje nos num intervala de Junho à Julho de 2024 no período da tarde, ou seja, das 13h as 16h).

Na Abordagem Qualitativa

No âmbito da abordagem qualitativa, os dados foram recolhidos através da entrevista semi-estruturada à Comissão de Gestão. Por meio das entrevistas, permitiu obter dos Coordenadores informações e elementos necessários de bastante reflexão.

O guião da entrevista semi-estruturada apresenta uma bateria de perguntas mistas (abertas e fechadas) referentes a revisão da literatura, pois esta técnica é utilizada na investigação de enfoque misto. Esta técnica apresenta como vantagem, probabilidade de o investigador dispor de um guião, mas com a liberdade de mudar a ordem das perguntas ou de aprofundar em algum tema de interesse da investigação (Pereira *et al.*, 2018).

Na Abordagem Quantitativa

Para recolher os dados nesta abordagem, aplicou-se inquérito por questionário com perguntas fechadas aos demais funcionários, com o propósito de recolher opiniões acerca do treinamento enquanto diferencial estratégico da gestão do capital humano e o desenvolvimento organizacional. Segundo Queirós (2021), questionário é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

A opção por questionários com perguntas fechadas reside no facto de esta técnica permitir pouco risco de dúvidas e distorções.

Resultados e Discussão das Entrevistas 1 e 2 com Inquérito por Questionários aos Demais Funcionários

Relativamente as dificuldades que encontraram ao desempenhar as suas actividades, no momento da inserção à instituição existem convergência de opinião entre os entrevistados (Comissão de Gestão) e os inquiridos (os demais funcionários). Os entrevistados revelam que não tiveram nenhuma dificuldade ao desempenhar as suas actividades. Por outro lado, constata-se que 23 funcionários que correspondes a 35 por cento dos inquiridos mostram, igualmente que não tiveram nenhuma dificuldade.

Constatada a convergência, fica confirmada a hipótese do estudo. Pois segundo Fortes (2018) acrescenta que, dentre os tipos de treinamento existentes, eles visam adaptar o funcionário à organização, capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas à sua categoria profissional, desenvolver competência técnica, administrativa e visa também solucionar os problemas de relacionamento em situações de trabalho.

No tocante a prática da direcção sobre o conceito de levantamento das necessidades de treinamento, fica evidente nas duas entrevistas que a direcção do ISPCAN pratica o conceito acima definido, embora com certa limitação. Por outro lado, os inquiridos (demais funcionários), num total de 25 que corresponde a 37 por cento afirma que a direcção às vezes pratica o conceito de levantamento das necessidades de treinamento. Neste caso, constata-se a divergência nos resultados dos entrevistados e os inquiridos.

Neste quesito, o corpo directivo da instituição em estudo acha que a direcção pratica o conceito acima definido sobre o levantamento das necessidades, contrariamente aos demais funcionários, a percentagem nos indica que o corpo directivo não pratica bem, o que gera uma certa insatisfação. Em comparação com a literatura, Rodrigues (2022) reforça que as actuais empresas competitivas pressupõem que todo líder deve adoptar a postura de um gestor de recursos humanos, não apenas para deixar para o Departamento de Gestão de Recursos Humanos, mas para trabalhar em conjunto com ele para alcançar as estratégias estabelecidas. Pois só assim se saberá quais são as necessidades de seus subordinados e quais atitudes você precisa tomar para corrigi-los. Um dos subsistemas apropriados é o programa de treinamento e desenvolvimento que deve ser aplicado correctamente pelo departamento de R.H.

Quanto à questão se sentem satisfeitos com a forma como a Direcção envolve os colaboradores no levantamento das necessidades de treinamento, fica evidente nas duas entrevistas que a direcção do ISPCAN envolve sim os colaboradores no levantamento das necessidades. Por outro lado, os inquiridos (demais funcionários), num total de 34 que corresponde a 50 por cento indicam que a instituição não envolve os colaboradores no levantamento das necessidades de treinamento. Neste caso, constata-se a divergência nas respostas dos entrevistados e dos inquiridos. Isso é desvantajoso para a instituição em causa. Sendo que, na visão de Câmara e Costa (2019), quando se envolve os colaboradores permite determinar as necessidades de treinamento e a retroação directa daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. As pessoas verbalizam clara e objectivamente que tipos de informação, habilidades ou atitudes necessitam para executarem melhor as suas actividades.

Relativamente à questão, se a direcção pratica o conceito acima definido sobre o desenho do programa de treinamento ou não, destaca-se nas respostas dos entrevistados (Comissão de Gestão) que a direcção pratica o conceito tal como foi definido. Por outro lado, nas respostas dos inquiridos (professores), com um total de 29 inquiridos, que corresponde a 43 por cento, que a direcção às vezes pratica o conceito acima definido. Com estas respostas dos inquiridos e entrevistados, confirma-se a divergência nos resultados.

Com esta divergência, não é vantajoso para a instituição em causa, uma vez que, quando se faz um desenho de programa de treinamento as empresas tendem a garantir uma vantagem competitiva no mercado, sendo que, para Fortes (2018), reforça que as empresas devem considerar o treinamento como um investimento estratégico e prioritário, principalmente quando estão passando por um processo de mudança organizacional ou quando desejam expandir seus negócios. Ainda Fortes (2018), a programação visa planejar de acordo com as necessidades diagnosticadas. Para o autor, planeamento consiste em um processo de desenvolvimento que se baseia na realidade na qual se tem pelo diagnóstico, que visa assegurar com a máxima eficácia possível acarretar acções essenciais para atingir os objectivos desejados.

Em relação à questão, se sentem que o desenho do programa de treinamento tem sido adequado às necessidades dos colaboradores, percebe-se nos resultados das entrevistas (Comissão de Gestão) que tem sido adequado às necessidades identificadas. Por outro lado, nos dados dos inquiridos, constatou-se que 31 que corresponde a 45 por cento aponta que às vezes sentem que o desenho do programa de treinamento tem sido adequado às necessidades dos colaboradores. Com base os resultados, constata-se divergência nas respostas dos entrevistados e inquiridos, que poderá ser prejudicial para a instituição. Comparando com a literatura, Câmara e Costa (2019), a programação de treinamento planeia como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, utilizando os recursos didáticos mais adequados, de modos a se ter uma boa programação de treinamento.

Face a questão sobre a prática do conceito da aplicação do programa de treinamento, constatou-se que nas respostas dos entrevistados, a direcção do Instituto pratica o conceito acima definido, comparando com as respostas dos inquiridos, num total de 29 funcionários que corresponde a 43 por cento, constata-se que a direcção do instituto não pratica o conceito tal como foi definido. Constata-se, neste caso, divergência nas respostas. Dizer que, com esta divergência, a preconização dos objectivos fica comprometida. No ponto de vista de Teófilo *et al.*, (2017), nessa etapa é que se executa o treinamento onde se coloca em prática o que foi planeado e programado. Para Chiavenato (2009), em função das necessidades

diagnosticadas, uma vez elaborado o programa de treinamento, o próximo passo é sua execução.

Quanto a questão da aplicação do programa de treinamento tem suprido com as necessidades de aprendizagem na organização, destaca-se nas respostas dos entrevistados (Comissão de Gestão) que sim, tem suprido com as necessidades. Por outro lado, nas respostas dos inquiridos (demais funcionários), com um total de 29 que corresponde a 43 por cento, indicam que a direcção do Instituto não aplica o programa de treinamento de acordo com as necessidades da organização. Nota-se claramente que há divergência de opiniões entre os inquiridos e entrevistados, que poderá ser desvantajoso para a instituição em causa. De acordo com Forte (2018), esta etapa consiste na aplicação prática daquilo que foi planeado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. Ainda segundo Leite e Lott (2017), essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as acções consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planeado.

Em relação à prática do conceito sobre a avaliação do treinamento, constata-se nas respostas dos entrevistados (Comissão de Gestão) a direcção não pratica o conceito acima definido. Por outro lado, nas respostas dos inquiridos (demais funcionários), com um total de 41 que corresponde a 60 por cento, que a direcção do Instituto não pratica o conceito ora definido sobre avaliação do treinamento. Constata-se que há divergência nas respostas dos entrevistados e dos inquiridos.

Para uma organização que queira transformar os seus recursos humanos em capital humano, não é abonatório. Neste caso, quanto ao destaque das respostas, percebe-se que os gestores de topo (entrevistados) da instituição em estudo não notam a prática deste conceito a nível estratégico da organização na proporção que eles desejariam, o que resulta nesta insatisfação.

Sendo que, com base a literatura, a avaliação tem o propósito de certificar se o treinamento foi eficaz, ou seja, se o treinamento supriu as necessidades da empresa, onde para Leite e Lott (2017), o programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência, devendo considerar dois aspectos: verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com alcance das metas da empresa.

No que toca a questão se têm sido avaliados e acompanhados no seu posto de trabalho, depois de frequentar o treinamento, constata-se nas respostas dos entrevistados

(Comissão de Gestão) que não fazem nada disso. Por outro lado, nas respostas dos inquiridos (demais funcionários), com um total de 37 que corresponde a 55 por cento, que a instituição não avalia e muito menos acompanha os seus funcionários, depois de frequentar o treinamento. Embora havendo convergência nas opiniões, esta atitude para a organização constitui um problema, pois, compromete o bem-estar da organização.

Comparando com a literatura, Teófilo, *et. al.*, (2017) acrescenta que a avaliação do treinamento consiste em verificar os resultados obtidos com o treinamento. Ressalta que, a avaliação é a última etapa do processo de treinamento, onde tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização.

Relativamente a questão sobre a importância do treinamento enquanto diferencial estratégico nas organizações, constata-se nas respostas dos entrevistados (Comissão de Gestão) que o treinamento é importante porque ajuda no melhor desempenho de tarefas. Por outro lado, nas respostas dos inquiridos (demais funcionários), com um total de 36 que corresponde a 52 por cento, que o treinamento é importante porque visa actualizar conhecimento, melhora as habilidades e capacita o capital humano. Neste caso, constata-se a convergência de opiniões entre os entrevistados e inquiridos. Com base as respostas dos entrevistados e dos inquiridos (Comissão de Gestão), fica confirmada a hipótese do estudo. Comparando com a literatura, Moraes e Ribeiro (2023), o treinamento é importante porque permite que os funcionários tenham a capacidade de desenvolver suas tarefas de forma eficaz, reduzindo obstáculos, actuando na resolução de problemas, e assim beneficiando toda organização.

Considerações finais

O presente trabalho teve como propósito compreender a forma de como o treinamento enquanto diferencial estratégico da gestão do capital humano proporciona o desenvolvimento organizacional. Na sua introdução, o trabalho destacou as ideias chaves do corpo do trabalho, porém, também faz referência a descrição da situação problemática onde foi identificado elementos que devem ser levados em conta para um processo de treinamento enquanto diferencial da gestão que visa o desenvolvimento organizacional, foi formulado uma questão de partida. Para dar resposta a esta questão, formulou-se objectivos do estudo, as hipóteses, bem como metodologias que nortearam a pesquisa.

Relativamente à revisão da literatura apresentada, percebeu-se que o processo de treinamento enquanto diferencial estratégico da gestão tem a sua influência no

desenvolvimento organizacional, de modos a promover uma vantagem competitiva. Com base o presente estudo, conclui-se que o desenvolvimento organizacional só ocorre quando é posto em prática todas as etapas de treinamento, baseando-se em Câmara e Costa (2019), que são: diagnóstico ou levantamento das necessidades, desenho do programa de treinamento, aplicação do programa de treinamento e avaliação do programa de treinamento.

Com a metodologia utilizada, permitiu verificar como o processo de treinamento pode proporcionar o desenvolvimento organizacional. Com a triangulação dos dados permitiu aferir que a partir das entrevistas com a Comissão de Gestão e inquérito por questionário aos demais colaboradores do Instituto Superior Politécnico Cardeal Dom Alexandre do Nascimento existem opiniões convergentes e divergentes.

Todavia, foi possível identificar opiniões convergentes entre Coordenadores e os demais colaboradores sobre as dificuldades em desempenhar as suas actividades ao se inserir na instituição e importância do treinamento. Ao passo que se identificaram opiniões divergentes nas questões relacionadas a: levantamento das necessidades de treinamento, desenho do programa de treinamento, aplicação do programa de treinamento, avaliação do programa de treinamento e gestão praticada na instituição.

Entretanto, as divergências de opinião dos participantes, levam a concluir que a direcção deve aprimorar as etapas de um processo de treinamento para reverter a situação. Ao passo que a convergência de opinião dos participantes, indica que os elementos do treinamento são levados em consideração na prática da instituição e proporciona uma certa satisfação nos colaboradores e, consequentemente, no desenvolvimento organizacional.

Conclui-se que o treinamento deve ser adoptado como estratégia para atingir as metas estabelecidas, pois o treinamento pode assumir duas formas: fornecer aos funcionários informações sobre a organização em todos os seus aspectos ou focar no desenvolvimento de habilidades dos funcionários para melhor capacitá-los a desenvolver seus trabalhos.

Referências Bibliográficas

- Ângelo, A. A. (2022). *papel da comunicação interna e o contributo da geração dos seus conteúdos no engagement dos colaboradores na Doutor Finanças*. Universidade Católica de Portugal.
- Bruxel, S. (2017). *de satisfação no trabalho: estudo com professores pesquisadores de uma instituição superior*. Univates.
- Câmara, D. d., & Costa, J. A. (2019). *Importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas para o sucesso organizacional*. Nápolis: FCA.
- Delgado, B. F. (2018). *Importância do capital humano nas organizações: Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa (Dissertação de mestrado)*. Porto: Instituto Superior do Porto.

- Ferreira, A. S. (2021). *Papel da comunicação organizacional na melhoria do desempenho no sector público: análise do Departamento de Gestão de Recursos Humanos do Ministério da Administração Estatal e Função Pública 2015-2019*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- Ferreira, S. S. (2023). *A comunicação interna como ferramenta de potencialização dos canais de comunicação no trabalho híbrido*. Minho: Universidade do Minho.
- Fortes, C. C. (2018). *Treinamento como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional: o caso dos correios de Cabo Verde*. Cidade da Praia: Universidade Jean Piaget.
- França, B. d. (Maio de 2024). Gestão de pessoas e recursos humanos. *Revista Académica e Digital*, 12.
- Franco, M. C. (2022). *Percepções de liderança ética, satisfação no trabalho e compromisso no trabalho*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Leite, N. R., & Albuquerque, L. G. (2017). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *RLAE*, 9, 25.
- Leite, P. A., & Lott, T. C. (2017). Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas actuais. *Univiosa*, 10.
- Leite, Y. G., Pinheiro, H. R., Fernandes, A. D., Cavalcante, B. A., & Souza, C. C. (2020). Treinamento e desenvolvimento de pessoal. *Conbrepro*, 12.
- Martins, V. L. (2019). Importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas: um estudo dos artigos publicados no período de 2000 a 2008 na revista RAE. *evista Eletrônica de Ciências Empresariais*, 13.
- Miranda, D. R. (2016). *A importância da gestão do capital humano na competitividade das organizações empresariais e a sua mensuração (Dissertação de Mestrado)*. Viana do castelo: IPB.
- Miranda, R. V. (2021). *Gestão estratégia de pessoas em uma Universidade Pública: o estudo de caso da Universidade Federal do Pompa (Dissertação de Mestrado)*. Santa Maria: Universidade federal de Santa Maria.
- Moraes, K. d., & Ribeiro, F. V. (2023). A importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas com foco no atendimento ao cliente sob a perspectiva dos gestores e colaboradores de uma operadora de plano de saúde X. *Makrom Books*, 19.
- Moura, C. B., & Silva, M. (2018). Gestão estratégica em recursos humanos. *Revista RH Sustentável*, 76-95.
- Pereira, A. S., Shitsuka, M. D., Pereira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. Santa Maria: UFSM.
- Pinguine, J. A. (2021). *Contributo do sistema de recompensas para a satisfação dos trabalhadores dos empreendimentos turístico da cidade de Inhambe*. Inhambe: Universidade Eduardo Mondlane.
- Queirós, M. F. (2021). *influência da percepção de congruência da liderança na satisfação e absentismo dos colaboradores*. Porto: Universidade Católica Portuguesa.
- Rodrigues, K. P. (2022). *Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Faculdade Pitágora.
- Santos, R. W., Nascimento, V. M., & Oliveira, M. C. (2018). Gestão estratégica de pessoas e de pessoas e a importância do alinhamento e das diretrizes estratégicas: Um estudo de caso. *Revista de Carreiras & Pessoas*, 413-430.
- Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021). Estilo de liderança e satisfação no trabalho. *Revista Multidisciplinar*, 32.
- Silva, M. P., Alves, R. A., & Campos, G. (2020). Os reflexos do treinamento e desenvolvimento na produtividade. *Convibra*, 11.

Sprigo, R. d. (2022). *Treinamento e desenvolvimento de pessoa como uma ferramenta estratégica empresarial (Dissertação de mestrado)*. Minas Gerais: Facec.

Teófilo, A. T., Teófilo, S. T., Coutinho, R. E., Barbosa, M. V., & Ferreira, S. L. (2017). Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo. *Seget*, 17.

Viana, S. P. (2021). *Impacto do capital humano nas organizações: caso de estudo da transição E.N.V.P para Westsea (Dissertação de Mestrado)*. Viana do Castelo: Instituto Superior Politécnico de Viana do Castelo.

Fidelidade como Valor nas Relações Conjugais nos Bawoyo de Cabinda

Américo Quissola⁵

Jorge Sango Afonso⁶

José Maria Lembe Tati⁷

Orlando Catimba Domingos⁸

Pungula Fernando Manuel⁹

O presente artigo aborda a fidelidade como valor nas relações conjugais nos Bawoyo de Cabinda. Fez-se recurso ao método qualitativo, a pesquisa documental, descritiva e bibliográfica. A cultura é obra de todos os humanos, é património comum da humanidade. A fidelidade é um valor importante nas relações conjugais na tradição Bawoyo por esse motivo os mesmos preservam. Os jovens Bawoyo antes de contraírem o matrimónio são preparados para serem bons maridos e boas mulheres. As mulheres são levadas à casa de tinta o chamado Ikumbi para com o ritual, pois toda a rapariga que não passa por aí é desrespeitada e é tida como alguém que não está preparada para a vida social nem para o matrimónio, o chamado Sêndula. A poligamia é aceite no seio do povo. Só os homens podem duas ou mais mulheres e viverem na mesma localidade. O povo Bawoyo continua a preservar a sua cultura.

This article addresses fidelity as a value in marital relationships among the Bawoyo people of Cabinda. A qualitative method was used, employing documentary, descriptive, and bibliographic research. Culture is the work of all humans; it is the common heritage of humanity. Fidelity is an important value in marital relationships within the Bawoyo tradition, which is why they preserve it. Young Bawoyo people, before marriage, are prepared to be good husbands and wives. Women are taken to the “house of dyeing”, called Ikumbi, for a ritual; any girl who does not go through this process is disrespected and considered unprepared for social life and marriage, a condition known as Sêndula. Polygamy is accepted among the people. Only men may have two or more wives living in the same community. The Bawoyo people continue to preserve their culture.

Palavras-chave: Fidelidade. Cultura. Matrimónio. Valor. Bawoyo.

Keywords: Fidelity. Culture. Marriage. Value. Bawoyo.

⁵ Doutor em Ciências da Educação pela Universidade Evangélica de Assunção, Professor Auxiliar pela Universidade Agostinho Neto e IMETRO-ANGOLA, Membro do Conselho Científico do IMETRO, IEFD/UAN e Decano da Faculdade de Ciências Humanas, Educação e Artes/IMETRO.

⁶ Licenciado e pós-graduado em Sociologia pelo ISCED e pela Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto-Angola, Mestre em Direitos Humanos pela Universidade de Belas-Angola, Doutorando em Psicologia Social pela Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto desde 2020 e doutorando em Gestão Escolar pela UAP-Paraguai desde 2025. Actualmente, é docente do IMETRO-ANGOLA, cadeira de Sociologia Geral e Metodologia de Investigação Científica.

⁷ Licenciado Em Educação Moral e Cívica Pelo Instituto Superior João Paulo II da Universidade Católica de Angola.

⁸ Licenciado em Ensino de Filosofia pelo ISCED-Huíla, Pós-graduado em Direito Autárquico e Finanças Locais, Mestrando em Governação e Gestão Pública pela Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto, Doutorando em Ciências Sociais pela Faculdade de Ciências Sociais da UAN e Doutorando em Gestão Escolar pela UAP-Paraguai desde 2025.

⁹ Licenciado em Antropologia pela Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto-Angola e Mestre em Ensino de História de África pelo ISCED de Luanda.

INTRODUÇÃO

A nossa abordagem tem como temática a Fidelidade como Valor nas Relações Conjugais dos Bawoyo de Cabinda. Recordamos que o curso de Educação Moral e Cívica prima por construir uma sociedade harmoniosa com princípios axiológicos, morais, cívicos e culturais.

O homem é apresentado como o centro de toda a etnicidade, tendo em conta que vive e sempre viveu em comunidade, na relação com o outro, observando um conjunto de regras e normas padronizadas enquanto ser intersubjectivo. Nesta conformidade.

Para os Bawoyo, utiliza-se os termos Ngoyo, para designar o meio geográfico dos Bawoyo; muwoyo, como designativo do nativo dessa área e Bawoyo, para designar o plural do termo anterior.

Para Basto (1989), a fidelidade como virtude que leva ao cumprimento exacto de propósitos, promessas e contratos.

A fidelidade também consiste na manifestação recíproca e na mútua confiança para a estabilidade relacional entre as famílias dos cônjuges. Importa referenciar que, na cultura Bawoyo, a fidelidade conjugal tem maior pendor na parte feminina, isto é, cabe, sobretudo, a mulher observar com rigor as promessas matrimoniais.

Na tradução do provérbio do Ngoio - Mvinda Buku: welatelema mu kulokumweka¹⁰.

De acordo a observação levada a cabo, nos povos Bawoyo constato-se que, a fidelidade é o atributo com mesma significação originária que implica manutenção de padrões ou referências no âmbito de uma dada cultura, a determinadas ideias, enquanto a manutenção possa sofrer transformações sob o influxo da dinâmica cultural, africana, dos povos de Cabinda em geral, especificamente os Bawoyo, sendo este de Angola ou da República Democrática do Congo.

Na esteira de Hilemusinda (2019, p. 36-37), “os valores são entendidos como um conjunto de característica de uma determinada pessoa ou organização, que determinam a forma como a pessoa, ou organização, se comportam e interagem com os outros indivíduo e com o meio ambiente”. Esses valores morais podem também ser considerados valores sociais

¹⁰ O Cogumelo assegura-se numa só perna, a mulher tem de ser como cogumelo, ter um só marido.

e éticos e constituem um conjunto de regras estabelecidas para uma boa convivência, saudável dentro desta comunidade.

Para garantir a robustez dos dados, fomos à Escola Barão de Puna e à Igreja de Nossa Senhora da Imaculada Conceição localizadas no centro da cidade de Cabinda. Nesses locais, foram selecionadas 23 pessoas (17 homens e 6 mulheres), divididos em 4 grupos, na sua maioria pessoas de faixas etárias compreendidas entre os 19 à 52 anos de idade. Neste grupo dos entrevistados, constam ainda, três anciões com as idades de 73, 76 e 81 anos.

Relativamente ao sexo, trabalhámos com 6 entrevistados (as) do sexo feminino, sendo 5 jovens e uma anciã. Para o sexo masculino, trabalhamos com 17 entrevistados, sendo 15 jovens e 2 anciões. O nível de escolaridade varia entre o ensino médio concluído e o nível superior não concluído para os jovens. Quanto aos idosos, o nível declarado é a 8ª classe e um deles declarou não ser escolarizado. Destaca-se a entrevista realizada às autoridades tradicionais da regedoria do Ngoyo.

Assim formulou-se a seguinte questão: *A fidelidade constitui um valor fundamental nas relações conjugais entre o povo Bawoyo de Cabinda?* Ao longo da recolha de dados, deparamos com alguns constrangimentos, tais como a falta de fiabilidade da informação disponibilizada, informações contraditórias fornecidas por parte de alguns jovens sem grande fundamento, principalmente, os que residem no centro urbano não estavam bem habilitados sobre o assunto que tem a ver com a fidelidade conjugal.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Localização geográfica de Cabinda

Cabinda, província da República de Angola, está localizada mais ao norte do país, fazendo fronteira com os dois Congos, nomeadamente, ao norte com a República do Congo Brazzaville, ao sul e leste a República Democrática do Congo, e oeste com o Oceano Atlântico. A província em questão tem uma superfície de 7.270 km². A sua capital é a cidade de Cabinda. Do ponto de vista administrativo, a província de Cabinda está dividida por quatro municípios, nomeadamente município de Cabinda, município de Kacongo, município de Belize e município de Buco-nzau. Tem uma população estimada em 801.314 habitantes, segundo os dados estatísticos do Censo geral da população que se realizou em 2014, (INE, 2014).

História dos Bawoyo

O termo Bawoyo vem da palavra Ngoyo - Ngó, que significa Leopardo, o rei de todos; é um subgrupo etnolinguístico Kongo pertencente ao Reino do Ngoyo, situado no centro e sul da província de Cabinda e na parte sudoeste da República Democrática do Congo.

O assunto que se apresenta neste trabalho circunscreve-se ao povo/clã “Bawoyo” cuja extensão territorial abrange o centro e o sul da província de Cabinda. A designação Ibinda não vem ao acaso, remonta do antigo reino do Ngoio, nome de um “Mafuka chamado “Ibinda”, um cavaleiro e dignatário do rei do Ngoyo, cobrador de impostos no litoral do reino e responsável pelas transações comerciais do Rei. O nome Cabinda (Kabinda), designação atribuída pelos portugueses, resultou da aglutinação da última sílaba do nome Mfuka às duas últimas sílabas de Ibinda (Ka + binda).

Para Vaz (1970, p. 15), o sistema político é bastante enraizado no direito costumeiro do “Likanda”, onde, para a ascensão ao título de Mangoyo (equivalente ao Rei para a civilização ocidental), estava reservado o indivíduo pertencente ao sangue real, independentemente de ser detentor de valores e títulos de nobreza; se não fosse da família real, era impossível tornar-se Mangoyo, pois aos nobres (Mambuku, Bunanga bu si, Zimfumu-zi nsi, Kapita, Nkote kanda, Bula Ngoje e Nkotekwanda) eram eleitos e clamados pela população para governar em nome de Mangoyo. Uma vez eleitos ou aclamados pelo povo e confirmados por Mangoyo.

É à luz desta ideia se compreenderam melhor certos ritos e as determinações que acompanhavam todo o poder régio. Só podia ser eleito rei um nobre de sangue real, ou os que tivessem investido da dignidade de “Mambuku”. Desta maneira, sobre a pessoa do rei pesariam certas imposições ou proibições de carácter religioso e social que cumpriria escrupulosamente: o novo rei nunca deveria ter manchado a terra com sangue humano ou de animais; era condicionado a mudar de nome, casar-se outra vez, mesmo sendo antes casado, pois, estes são os critérios para se tornar um Mangoyo e mwene.

As designações Mangoyo e mwene significam o senhor Todo-Poderoso, o senhor da vida e da morte dos seus súbditos como o “absoluto” governante do povo e seus domínios.

Em conformidade com Serrano (1979, p. 30), o termo Ngoyo é composto da palavra Ngó, que literalmente significa Leopardo e simbolicamente tem o significado de poder, pois, só os chefes podem usar a pele de leopardo (Mino Ngó: Ifumu ino benu bonso = Eu leopardo: sou o chefe de todos vós) e oyo ou moyo, que significa “alma”, “espírito” ou mais concretamente “força vital”.

Os Bawoyo confundem-se com a história da província de Cabinda e de outros dois reinos que constituem a província de Cabinda, Kakongo e Loango. Conforme atesta o historiador Gime Luís (2016, p. 36), “*Cabinda possuiu, desta feita, três reinos: Makongo, Mungoyo e Mulwango. As relações entre os três reinos eram feitas por uma coabitação harmónica desde o norte ao sul, num entrosamento de princípios, a exemplo de um território único e federado*”. Embora os Bawoyo estejam umbilicalmente ligados ao espaço territorial de Cabinda, também se encontram na República Democrática do Congo, na sequência das “*fronteiras coloniais delineadas depois de 1885*” na conferência de Berlim (Pinto, s/d, p. 99).

Portanto, longe de ser um grupo homogêneo, os três reinos acima descritos mantiveram parte das suas tradições originais.

Os Bawoyo foram vassallos do Reino do Congo, uma vez que as fronteiras clânicas são antes étnicas e não se limitavam às fronteiras geográficas. Neste contexto, os Bawoyo se infiltram um pouco no Congo Kinshasa, (R.D.C).

Imbamba, na sua obra *Uma Nova Cultura para Mulheres e Homens Novos*, expõe a língua como elemento fundamental primário de qualquer cultura. Para ele, “onde não há língua, não pode existir nenhuma sociedade, não se pode formar um povo, uma nação e, consequentemente, não pode desenvolver-se nenhuma cultura.” Assim, torna-se quase um costume designar a língua falada em Cabinda por fiote, designação que os nativos do Enclave não aceitam de ânimo leve, por duas razões:

O termo fiote impõe-se no vocabulário linguístico a partir de um mal-entendido originado pelo contacto entre os portugueses e os indígenas de Cabinda. Como já foi referido, a população de Cabinda é multiclânica, expressando-se cada clã numa própria língua, mas, felizmente inteligível entre si, porque todas fazem parte do conjunto de línguas oriundas do Kikongo. Temos o Iwoyo falado pelos bawoyo, Ivili, falado pelos bavili; o Ikoce falado pelo bakoce, o kiyombe falado pelos bayombe (Imbamba, 2003, p. 39).

Os Bawoyo encontram um modo, um processo de exprimir, diríamos de «escrever» as suas leis, conceitos, o que existe é uma manifestação do pensamento, da ideia da lei, do conceito através de factos, de atitudes, de coisas reais, visíveis, colhidas nas reacções humanas, na vida vegetativa das plantas, no comportamento e vida dos animais por meio de símbolos.

Os bawoyo mostram um poder de síntese, uma intuição, um espírito de observação e de psicologia verdadeiramente surpreendentes. Chega-se a pasmar, assim, ao notar como

factos que nos passam despercebidos, os tomam para simbolizar os seus pensamentos e, sobretudo, as suas leis e conceitos.

Segundo a narrativa do historiador João Baptista Gime Luís (2016), com grifos nossos, a economia do reino de Ngoyo, *“baseava-se na agricultura e pesca; na produção de óleo de palma e coconote; na exploração de madeira, que era o suporte para a construção de embarcações fluviais e marítimas, tendo ao mesmo tempo desenvolvido posteriormente o comércio de marfim”*.

Concepção Cosmológica

Nas culturas africanas, a palavra falada, além do seu valor moral fundamental, possui carácter sagrado porque se associa à sua origem divina e às forças ocultas nelas depositadas.

Os Bawoyo não diferem muito dos demais povos bantu, de modo geral, na maneira de ver e conceber o mundo. Tudo está relacionado à força vital, compreender a chave para assimilar os costumes e instituições dos povos bantu como princípio de unidade de vida que transcende da realidade física para uma compreensão mais metafísica de fórum espiritual.

Os Bawoyo acreditam na existência de um ser supremo, invisível do universo e de todos os seres (Tata Nzambi-Mpungu¹¹). Mas, entretanto, dão crença em seres protetores invisíveis, intermédios entre Deus e os viventes, são os “Baki-si bi-si¹²” com poderes maléficos para dificultar a vida dos outros, ou tirar a vida.

O Reino do Ngoyo, território Kongo, possui particularidades históricas distintas dos outros dois reinos existentes na província de Cabinda, Makongo e Malwangu, fazendo-se, por isso, uma nação, um povo, uma sociedade cuja língua iwoyo simboliza um instrumento necessário e fundamental para a difusão e materialização cultural, económica e social do povo Bawoyo, marcando assim a sua existência como sujeito e autor da sua própria história.

Fidelidade

A Fidelidade é um termo de origem latina, Fidélis, que significa uma atitude de quem é fiel, de quem tem compromisso com aquilo que assume. É uma característica daquele que é leal, é confiável, honesto e verdadeiro.

¹¹ Deus pai Todo-Poderoso.

¹² Protectores invisíveis da terra.

Para Bastos (1972, p. 23) a fidelidade é o “atributo ou qualidade de quem ou do que é fiel que significa quem ou o que conserva, mantém ou preserva suas características originais, ou que quem ou o que se mantém fiel à referência”.

No caso de relações conjugais na cultura bantu, na lei do Ngoyo, os conjugues têm por obrigação moral, ainda que esta relação seja poligâmica, o homem e a mulher, devem manter o respeito e preservar do compromisso assumido no acto do casamento, pois a fidelidade, como atesta Vaz (1970, p. 151), na obra o mundo dos cabindas, é entendida como constância, perseverança, veracidade e o cumprimento dos compromissos assumidos entre duas partes em relação.

Valor

A palavra valor pode significar merecimento, talento, reputação, coragem e valentia. Assim, podemos afirmar que os valores humanos são valores morais que afectam a conduta das pessoas.

Segundo Aurélio (2000), valores são “o conjunto de características de uma determinada pessoa ou organização que determinam a forma como estas se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente”.

Para Ueda *et al.* (2009), há duas origens importantes da teoria de valores prevaleceram: a “Teoria de formas” (ou Teoria das Ideias) formulada por Platão e o “hedonismo”, que teve origem no pensamento de Epicuro.

A Teoria das Formas de Platão afirma que os valores existem como realidades absolutas, que são independentes do mundo material e das limitações da sensação humana. Em contrapartida, Epicuro enfatizou o prazer como o objectivo mais importante dos seres humanos.

Moral

A problemática da moral nas comunidades não encontra solução fora da educação, do meio social e da família.

Os princípios da moral fornecem a orientação social da conduta e determinam os preceitos morais na sua forma mais geral, reflectem a essência das ligações morais, representam a estratégia da conduta moral. Os princípios morais são o ponto de referência

da conduta, apresenta-se como a medida abstrata dos actos e são o reflexo da generalização deste e das tendências principais da vida moral.

Na visão de Imbamba (2010), a moral é um pressuposto que requer uma aprendizagem, uma educação e, por conseguinte, exige quer do indivíduo singular, quer da sociedade um esforço árduo sacrifício e um empenho constante. Portanto, a moral no seio dos Bawoyo tem um dos aspectos bem salientes que é a dinamicidade e a dialéctica pelo que ela não é uma realidade estática.

MAKWELA (MATRIMÓNIO) COMO LUGAR DA REALIZAÇÃO DA FIDELIDADE CONJUGAL

Os Bawoyo tornam uma comunidade humana que se rege por conjunto de ritos, aos quais mantem-se fies uns aos outros, aos ancestrais, divindade, o mesmo ocorre nas relações entre homem e mulher e que por suas vontades decidem constituir uma família. O povo Bawoyo, e por natureza abomina a infidelidade.

Os ritos mais relevantes, e que precedem ao casamento, e que marca a fidelidade à ancestralidade, temos o rito de apresentação da criança comunidade, que se realiza no terceiro mês após o nascimento e os ritos da puberdade, é também designado por rito de iniciação ou por rito de integração, entendendo-se, nestas últimas designações, o facto de permitirem ao rapaz ou à rapariga tornarem-se membros de pleno direito na comunidade, gozando de todos os direitos e deveres.

Os ritos, embora sujeito àquilo que se denomina convencionalismo, têm como função conservar a integridade cultural e moral ligado ao presente e às experiências do passado, fazendo reviver acontecimentos e sentimentos cujo significado seria esquecido ou modificado em absoluto.

Makwela (matrimónio)

O termo matrimónio é sinónimo do casamento. Do latim (matrimonium). Trata-se da união de um homem e uma mulher.

As pessoas casam-se por várias razões, mas normalmente fazem-no por dar a sua relação afectiva, para buscar estabilidade económica e social, para formar família, procriar e educar seus filhos; legitimar o relacionamento sexual ou para obter direitos como a nacionalidade.

O matrimónio é uma instituição associada à família, implicando a existência de direitos e deveres das pessoas envolvidas, não apenas dos cônjuges, mas também dos seus grupos de parentescos. Estes grupos de parentesco são caracterizados por duas vertentes complementares: a consanguinidade e a aliança, o primeiro estabelece uma relação social em que há o reconhecimento de se ter um antepassado comum, ao passo que o segundo institui uma relação criada pela função principal, é a ligação de duas linhagens ou de duas famílias sem vínculos previstos entre si.

O artigo 20.º do Código de Família da República de Angola define o casamento como sendo a união voluntária entre um homem e uma mulher, formalizada nos termos da lei com o objectivo de estabelecer uma plena comunhão de vida.

Deste conceito, devemos reter os seguintes pressupostos essenciais: a voluntariedade; a necessidade de dois elementos de sexos diferentes (homem e mulher), a formalização nos termos da lei e o estabelecimento de uma plena comunhão de vida.

Ikumbi (casa de tinta)

O “Chicumbi” é um ritual de iniciação feminina que significa virgem (nome que se dá à rapariga logo que entra na casa de tinta). Na língua “Ibinda”, o ritual em causa é definido como “Chinkupa”. Com este rito, a rapariga finaliza uma fase de vida e começa outra, a definitiva, que se fundamenta numa renovação interior e na aquisição de nova qualidade de vida.

A cerimónia em abordagem visa preparar a rapariga para a fecundidade. Na sociedade tradicional cabindense em geral, em particular Bawoyo, não existe fecundidade sem o casamento. Logo, o rito em causa destina-se a prepará-la para o casamento, os modos de coabitar e proceder com o marido para fazê-lo feliz e conjuntamente receber a elucidação dos seus deveres de esposa, mãe e dona de casa.

As famílias cabindenses (particularmente os Bawoyo) são autênticos conservadores dos seus usos e costumes, por isso preocupam-se sem olhar a meios, em levar a rapariga em idade de ser iniciada ao rito de purificação tendo como fim último, aquisição do direito à liberdade matrimonial.

Na concepção bantu, de onde faz parte a sociedade iwoyo, possuir sexo feminino não é condição bastante para se ser mulher, a mulher que não tenha passado pelo rito é proibida de contrair o matrimónio. Ser mulher é ter passado pelo rito de puberdade. O passar

por este rito confere, por si só, prestígio e status a qualquer indivíduo do sexo feminino, facto que a leva a ser respeitada como tal, (Melo, s/d, p. 84).

O rito de iniciação ou de integração, como também se pode designar, não confere apenas o direito da jovem mulher em tomar parte da comunidade como uma mulher, mas, sobretudo, permite-a iniciar-se para a vida sexual activa, com uma única finalidade: a procriação. Neste contexto, a sexualidade põe-se ao serviço da participação vital.

O rito de iniciação para os Bawoyo tem lugar com a cerimónia da casa de tinta (Nzo Ikumbi Kwalama), que significa passar pela puberdade ou das que precedem ao casamento entrar na etapa adulta, preparação remota, pedagogicamente falando para o matrimónio.

A sociedade estabelece regras que, segundo os casos, permitem ou proíbem as relações sexuais de uma mulher e do um homem. Eles ficam ligados por uma série de obrigações mútuas, e só assim as crianças que nascem nesse relacionamento serão verdadeiramente reconhecidas como filhos deles. O rito em questão decorre geralmente no tempo de Cacimbo. Seguidas as leis clânicos, nenhuma rapariga se escapa, caso se envolva sexualmente com um homem sem passar por esse ritual, deverá declarar a sua culpa e pedir perdão ao soberano.

A absolvição dos amantes dançarem nus na corte perante as altas personalidades da hierarquia política e religiosa do Estado que, no caso do Bawoyo, se situa no morro do “Tchizu¹³ e também na aldeia do reino do Ngoyo”, pois se teme que o território fique condenado a uma calamidade catástrofes naturais.

Para além do aspecto afluído no parágrafo precedente, a rapariga ao evitar ter relações sexuais sem antes passar no “nzo ikumbi”¹⁴ transmite maior confiança ao rapaz que a pretende como esposa, pois tem certeza de esta ser virgem. A virgindade é, pois, considerada com sendo o maior valor pré-nupcial, sinónimo de respeito às leis da terra. Para o jovem rapaz “untende bakala”, segundo os princípios mungoyo, a circuncisão tem um sentido profundamente cultural e religioso ligado às leis clânicos vigentes. Esse rito a entrada do rapaz na sociedade clânica substancia-se no renascimento, tornando-o num homem novo, qualificado para assumir responsabilidades dentro da comunidade adulta.

Uma condescendência vigiada é a norma que julgamos conveniente. Confia-lo, por isso, a um velho responsável e seguro para que não haja abusos sexuais; não intervenha o

¹³ Local onde acontece o ritual quando a rapariga não cumpre com os deveres da casa de tinta.

¹⁴ Casa de tinta.

feiticeiro em pessoa, nem a ideia feiticista esteja ligada, mesmo que no subconsciente, a esse rito, se rodeie das indispensáveis condições sanitárias de modo a evitar infecções e mortes. Podemos considerá-la como base sólida e aceitável para introduzir nas suas mentes o sacramento da confirmação. Daí que o jovem rapaz (untende bakala) está ligado intimamente à sociedade secreta. Neste contexto, o rapaz iniciado já não é um homem qualquer, está apto para adquirir conhecimentos tanto do mundo sensível como da arte sacra.

Atualmente a cerimónia da circuncisão ganhou outro sentido, o corte do prepúcio é feito nos hospitais, por razões ligadas à higiene. Não há uma cerimónia tal qual se notava anteriormente nas comunidades Bawoyo.

A cerimónia da circuncisão realizava-se em sítios escolhidos e preparados, distantes de quaisquer olhares, de modo particular, das mulheres. Depois dessa cerimónia, o rapaz passava por uma escola de formação dos usos e costumes para treinamento comparado ao dos soldados enquanto permanecem no campo de formação. Antes desse momento, ele é um homem vazio “iviobo¹⁵”, ainda sem direitos de homem como tal. Com o objectivo de doptar ao jovem de ferramentas e potencialidades capazes de suportar todas as vicissitudes da vida em todas as esferas, o corte do prepúcio era feito a sangue-frio, um sacrifício que exige autêntico heroísmo, que o tornava robusto, sofredor, endurecido, rude e acostumado ao sofrimento.

A alimentação era seleccionada pelo instrutor; no campo recebiam instruções ligadas à história, tradição, usos e costumes da comunidade Bawoyo; a genealogia das famílias, o conhecimento de provérbios e de toda a enorme cultura nas práticas religiosas, obrigações que havia de assumir como chefe de família e de comunidade. Os rapazes recebiam também instruções concretas e pormenorizadas sobre os seus actos sexuais e possíveis relações conjugais, casamento e suas implicações.

A consciência de todo jovem Muwoyo de ser pessoa responsável no dinamismo humano místico arranca-a da iniciação. Por isso, o adulto não iniciado (circuncisado) era um indivíduo não apreciado, carecia de estatuto de homem, permanecia excluído da convivência dos companheiros e, sobretudo as mulheres rejeitavam-no e a sua condição social era equiparada a uma criança ou a um ser estranho na comunidade. O adulto não circuncisado é um homem incompleto, não é homem perfeito, pelo que não encontra lugar na sociedade, por causa da sua ambiguidade pelos dizeres do seu pai e da sua mãe.

¹⁵ Homem vazio, sem utilidade.

A mulher virgem (chi-nkumpa) não é mulher para homem algum. Se na terra se não souber que ela já passou na casa de tinta, é proibido a qualquer homem desejar uma tchi-nkumpa ainda não iniciada em qualquer lugar. Quando se dá caso desses, o mesmo deve-se assemelhar ao acto de um ladrão apanhado em flagrante, ou seja, ter relações com uma donzela que não passou na casa de tinta é um crime punível de acordo com as leis do Ngoyo, também todo aquele homem que tiver de usar palavras impróprias perante a mulher casada fica sujeito a pagar uma multa.

Segundo as leis do Ngoyo a respeito, a antropologia moderna partilha a convicção de que o homem não tem chegado ainda à sua plenitude. Todo o ser humano tem que chegar a ser homem, ir crescendo com a humanidade e aproximarem-se cada vez mais às possibilidades prefiguradas no mesmo homem: a existência humana é vivida como tarefa a realizar, como vocação a viver, como chamada a que responder.

Em suma, diríamos que a vida do homem é um dom e tarefa a realizar. Na sociedade tradicional cabindense (Bawoyo), o homem está convocado a atingir esse desiderato, a ponto de sacrificar a própria vida nas cerimónias de passagem à vida adulta. Aqui, a pessoa procura a sua autenticidade, aceitando a sua condição bio antropológica, propondo ao casamento, consumação ou fim da sua existência.

Idia ou Efunda Chi Mukuela (Alembamento)

A instituição do casamento, segundo Victor (2002), serviu sempre de elemento catalisador para a constituição dos clãs, das tribos ou nações no mundo. Desta feita, tal como em outras sociedades em África, em Angola, em terras de Cabinda em particular, o casamento reveste-se de grande valor entre as famílias e a comunidade.

O ritual do casamento está associado a uma série de normas estabelecidas, as quais se devem cumprir e honrar, para tomar uma mulher como esposa no clã e isso inclui também a aceitação da família dela.

O encontro das famílias começa com a averiguação sobre a origem clânica do moço e da moça a fim de se evitar a união matrimonial de pessoas da mesma família clânica. Uma vez apurada a verdade sobre a não existência de laços de consanguinidade, o pai do jovem põe na mesa uma determinada importância que a jovem é convidada a ir buscar para em seguida entregar ao seu pai. Fazendo-o, a ela manifesta o seu agrado pelo moço que pretende casar com ela. Esse gesto é a prova de consentimento e acolhimento pelos parentes com uma vibrante salva de palma.

Seguro do sentimento favorável da moça para com o seu filho, o pai do pretendente oferece a esta um lote de objectos, nomeadamente uma peça de pano de fazenda, saia, um saiote, linha preta de trançar o cabelo, frasco de perfume, um par de brincos, uma blusa, um fio de ouro, uma garrafa de aguardente, um garrafão de vinho de palma, um garrafão de vinho tinto. Quanto ao dote, escolhida a noiva, verificada a inexistência de impedimentos matrimoniais, inicia-se a entrega do dote ou alembamento. Defini-lo-emos como o conjunto dos diferentes objectos, coisas, animais, dinheiro, géneros, que o noivo dá à família da noiva para com ela passar a conviver e considerá-la como exclusivamente sua, com vista a um casamento estável. Como se pode perceber, para haver verdadeiro casamento, exige-se a entrega de dote.

O alembamento é um processo generalizado em África, embora os bens ou artigos variem segundo as regiões, o nível de vida e o tipo de economia (Altuna, 1993, p. 327). O alembamento não é e nunca foi um negócio. Para um mucongo em particular, o alembamento é uma “escritura” de casamento, sem ele não há união oficializada; as relações entre os cônjuges ou entre as suas famílias serão frias e desconhecidas.

O alembamento é prova do contrato matrimonial. Em casos de não ser realizado, qualquer complicação que surgir no lar do casal que se uniu ilegalmente não intermediada, porque oficialmente ninguém os conhece como marido e esposa; a não realização do alembamento não dignifica nenhum deles e passam a ser chamados de ivunzi, o que significa aventureiros.

Os Bawoyo regem-se mergulhados nas suas raízes, e delas auferem força e obrigações não só individuais, mas também colectivos ou clânicos através de mitos, ritos, o canto e a dança. São mecanismos utilizados para educar e alertar a sociedade sobre determinadas situações que se realizam e ganham sentido nos vários aspectos da vida, refletindo predominantemente as regras e a moral do clã. Essas regras não se encontram na lei divina como tal, embora a consciência do próprio ente Muwoyo e as verdades naturais remetam para a sua consideração como manifestações dessa lei.

Para os Bawoyo, não se pode entregar a sua filha ao casamento sem que se cumpra o dever de “alembamento”, já que este serve de instrumento tradicional e público para garantir e provar o consentimento das duas famílias. É um laço definitivo, específico e um título com valor jurídico costumeiro para a realização da aliança matrimonial. O alembamento é uma prenda tangível, um sinal exterior do contrato matrimonial. E, se formos

a dar um conceito sobre esse processo, diríamos que é um conjunto de preparativos e entregas que confirma e legitima o casamento.

Efectivação do matrimónio (Sêndula)

Semelhante ao que acontece nas conversas entre adultos, nos julgamentos, onde a vida conjugal é aposta ao sol, com maior realismo e em todos os pormenores, o ritual de alembamento realiza-se em casa dos pais ou do tio paterno da noiva, geralmente na casa onde a noiva vive.

As reuniões revelam a ideia de que é só o jovem quem prepara o seu dote, mas toda a família deste demonstra o símbolo de união existente entre os parentes, participando para o sucesso desse dever.

A família da noiva prepara-se para receber os visitantes no dia marcado para a celebração do acto e, pela consideração do gesto e o respeito do noivo e a sua família, em forma de reconhecimento, também prepara alguns artigos para entregar à família do noivo.

O gesto da família da noiva refere-se ao respeito das várias etapas do dote e das constantes ofertas que o noivo tem continuamente de dar, ou seja, reflectem o sinónimo de enaltecer a relação. É esta solidariedade que dá sentido e segurança ao universo todo. Na medida em que esta solidariedade não é perturbada ou rompida, temos uma harmonia e unidade.

Primeira Refeição (Mulamba)

Na história do homem cabindense, em particular Muwoyo, a mulher pedida ou recém-casada, no dia em que será levada à sua nova casa, terá de fazer teste de panela, quer dizer, irá preparar refeição para a família do seu marido, de forma a testar se ela está apta para poder gerir a relação diante das dificuldades que poderão acontecer. Ela terá de confeccionar alguns animais como pato, galinha ou cabrito; como não bastasse também uma panela de feijão espera cunhadas, uma panela de feijão macundi e a sacafolha (quizaca), acompanhado com a chicuanga, maiaca, banana, pão e arroz. Durante o momento de confeccionar os alimentos, ela não deve provar nenhuma das panelas. A cabeça do animal sacrificado permanecerá por cima da tampa da panela, maneira que o sogro terá de encontrar e observar tudo, se está conforme rege o princípio costumeiro Bawoyo.

Conforme a Sabedoria cabindense, nsansa luandu: uibolila mu luvukulu. “O luando” velho (esteira) apodrece no “luvukulu” (lugar dos despejos do lixo), cuja lição é a seguinte: a

rapariga que não casa e fica solteira é como esteira velha que se lança no “luvukulu”. Aqui podemos ver e sentir bem o valor que dão à mulher que pode ser colhida intacta. Por outro lado, esta sabedoria permite estabelecer uma comparação entre a mulher casada e a que não vem a casar.

Poligamia

A poligamia é entendida como sendo aquela união de um único homem com várias esposas juridicamente reconhecidas, quer, seja no âmbito do direito costumeiro ou no do direito positivo. A poligamia sempre esteve presente na história do homem, em todas as épocas é um facto histórico dos gregos, hebreus, romanos, árabes e em particular africanos.

Dentro dos usos e costumes dos Bawoyo, a poligamia não é um fenómeno individual, mas social e colectivos. Pode ser considerada como uma expressão da personalidade cultural deste povo. Segundo esta concepção, as mulheres e os filhos outorgam prestígio ao homem, porque são símbolos tangíveis deste poder de vida, que deve ser respeitado e continuado na vida familiar.

Existem muitas teorias que defendem a existência de um companheiro sexual puro em tempos remotos da historicidade humana, mas que, num dado momento da história, este estado foi alterado com a promiscuidade primitiva. Nesta perspectiva, chegaria então o casamento em grupo e que, por sua vez, evoluiria ao modelo existente hoje, o casamento monogâmico. Pensa-se, portanto, que a monogamia constitui a forma primária na composição do núcleo familiar.

A história demonstra que, apesar da existência da poligamia como outra forma de constituição e organização do casamento, ninguém contrai dois casamentos ao mesmo tempo. A segunda relação sugira dependendo do contexto. A falta de filhos no lar pode ser o motivo mais do que suficiente para que um homem contraia pela segunda vez o casamento, sem, contudo, deixar a primeira esposa.

No passado, tradicionalmente, a poligamia conferia ao homem Muwoyo uma posição social de excelência, e o número de mulheres era supostamente proporcional à sua riqueza. Quanto mais mulheres um homem tivesse, mais braço teria para ajudar nas actividades do campo e outros afazeres para o bem-estar dos filhos.

A poligamia para os Bawoyo não tem somente um pendor económico, tem igualmente uma base sociológica; o casamento considerado como uma aliança entre famílias, e também um pendor biológico.

Partindo da primícia «nada vem do nada», a poligamia entre os cabindas, em particular Bawoyo, é tão antigo como a história da existência do próprio homem.

Poliandria

Numa reportagem que foi passado pela TV Zimbo em 2018 no programa “Nossa Terra” que abordava este tipo de casamento existiu também no continente africano em geral, e em Angola, em particular, principalmente nas províncias de Moxico e de Malanje, onde as rainhas tinham mais de um marido, é algo sobre o qual poderemos investigar futuramente. O que sabemos é que a poliandria é um tipo de casamento poligâmico mais raro. Este casamento deve-se frequentemente a factores seminómades, para que a mulher tenha sempre à disposição um marido que se ocupe do grupo doméstico.

Quando diversos irmãos partilham a mesma mulher, fala-se da poliandria fraternal ou adélfica. Nos Bawoyo, não se verifica este fenómeno, pelo que podemos concluir que, mesmo em tempos idos, nunca houve este tipo de instituição familiar.

A mulher cabindense em geral e Bawoyo em particular, segundo a lei do reino do Ngoyo, nunca pertenceu e nunca pertencerá oficialmente a dois maridos legais (além do seu marido) ou a irmãos ou parentes chegados do marido. Uma relação dessas só pode acontecer de forma secreta, porque a mulher é uma chave que não pode servir em qualquer fechadura (sabinzo); ela guarda todos os segredos da casa para os mais velhos.

Altunes (1993, p. 349), aborda que a poliandria como instituição não existe entre os bantus. Aparece somente, e aí se restringe, nas mulheres- chefes de alguns grupos e reduz-se à permanência de maridos temporários ou sucessivos nas suas residências. Esses chefes têm direito a escolher maridos que, se forem casados, devem abandonar o lar, mesmo que sejam polígamos, para se entregarem exclusivamente a quem os distinguiu com tal honra. A sua recusa equivaleria ao crime de desobediência, podendo merecer um castigo com a maior severidade possível. A chefe pode ter os maridos que desejar e estes não podem ter outra mulher.

Portanto, a chefe não admite concorrências. As práticas são frequentes na África oriental, no sul da Índia, nas Filipinas e na Austrália. Nesses países, os povos praticam o infanticídio das meninas pelo gargo.

METODOLOGIA

Tipo de método

A abordagem do problema, nesta pesquisa é qualitativa. A pesquisa em questão serve-se de métodos e técnicas que permitem a compreensão detalhada do objecto de estudo através de um processo de reflexão e análise da realidade a partir do seu contexto histórico e segundo a sua estruturação.

Um dos métodos mais aplicados no tipo de pesquisa escolhido é o método indutivo. No presente trabalho, escolhemos tal método por pretendermos obter conclusões gerais a partir de premissas particulares para o geral. O método em causa caracteriza-se por quatro etapas básicas: a observação e o registo de todos os factos; a análise e a classificação dos factos e a derivação indutiva de uma generalização a partir dos factos e a contrastação/verificação.

Pesquisa utilizada

Quanto ao tipo de pesquisa, utilizámos a pesquisa descritiva e a pesquisa bibliográfica, sendo que: i) a pesquisa descritiva permitiu-nos fazer a análise do problema da pesquisa em relação aos aspectos sociais, económicos, políticos e às percepções de diferentes grupos e comunidades; ii) a pesquisa bibliográfica permitiu-nos fazer a consulta de algumas fontes bibliográficas que sustentaram a nossa abordagem teórica.

De acordo com o tema em questão e, posteriormente, o paradigma apresentado, utilizámos a entrevista como técnica na pesquisa de campo: a entrevista é a técnica de colecta de dados em que as perguntas são formuladas e respondidas oralmente. Trata-se, portanto, de uma conversa metódica que proporciona ao entrevistador as informações solicitadas. Também utilizamos a técnica de entrevista aprofundada por via da tradição oral para ter a certeza de que não nos encontramos fora das minhas ideias, visto que a técnica nos dá a possibilidade de colhermos diferentes opiniões de pessoas, e alguns contos, adágios, provérbios da parte dos mais velhos, conhecedores do tema em estudo.

Recolha de dados

Ao longo da nossa pesquisa, entrevistamos participantes que nos permitiram enriquecer a redacção do nosso trabalho, e recebemos conselhos de um ancião de 76 anos de idade, o primeiro entrevistado na aldeia de Mbaka, com o seguinte provérbio: “nche

itomba ilia a ifuimbiso fuenta ibondikia li tako”¹⁶, significando que tudo na vida requer sacrifício para se atingir os objectivos preconizados.

Delimitamos o nosso inquérito em quatro localidades, nomeadamente na aldeia de Mbaka, regedoria da aldeia do Ntó, aldeia do Ngoyo e numa parte do centro da cidade. Nestas localidades, tivemos a facilidade de recolher parte de informações obtidas em algumas fontes orais. A população em média do território dos Bawoyo é estimada em 60.000 habitantes divididos em três aldeias e uma parte do centro urbano.

Queremos dizer que, durante a nossa estadia no campo de pesquisa, isto é, em Cabinda, de 05 a 15 de Novembro de 2025, dividimos o nosso trabalho em duas partes a primeira tem a ver com a *observação directa dos factos*, e a segunda, tem a ver *com a aplicação dos inquéritos* ao nosso grupo-alvo.

A observação directa dos factos foi realizada no período entendido entre 4 a 6 de Novembro de 2025 das 07h30 as 10h30 e das 16h30 as 18h30.

Durante a observação, notamos que tanto os homens e mulheres Bawoyo apresentam uma boa educação, logo pela manhã saudar todos aqueles forem encontrados independentemente dos laços familiares ou não. As mulheres adornam-se com trajes tipicamente da região.

IMPACTO DA FIDELIDADE NA COMUNIDADE BAWOYO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS¹⁷

Conceito de fidelidade na ideia dos entrevistados

Quanto à questão do conceito de fidelidade podemos notar que maior parte dos (23) entrevistados foram claro a expressar que quando se aborda de fidelidade querer falar de *alguém que não trai o seu companheiro*. Notamos que, os entrevistados simplesmente cingiram-se na traição como pano do fundo, mas acreditamos que a traição vai mais além desse elemento, para nós a fidelidade vê-se ainda nas coisas que parecem pequenas, por exemplo, quando um dos cônjuges esconde o que faz.

Uma questão que achamos importante fazer é acerca de *porquê que a mulher Bawoyo deve ser fiel ao seu marido*. A essa inquietação dividimos em dois grupos mulheres e homens.

¹⁶“o pescador quando precisar de comer peixe fresco deve molhar-se.”

¹⁷ Uma nota importante que precisamos explicar é que muitos dos entrevistados responderam às questões através de provérbios fiote.

Com relação a essa questão, as 6 entrevistadas do sexo feminino foram unânimes nas suas respostas, assim para elas segundo a Lei costumeira do Mangoyo é absolutamente proibido que uma mulher casada (Nkama) tenha relações com outro homem em qualquer circunstância ou lugar, nem troca de qualquer pagamento ou por mandato de alguém. De acordo com as entrevistadas há procedimentos para que uma mulher seja considerada esposa:

“A mulher casada [risos...] é aquela que com o consentimento da sua família (pai, mãe, avós, tios, etc) depois de serem compridos todos costumes com relação ao alembamento e a lutchinzo lu nkama (fidelidade conjugal) só é assim que a mulher é chamada esposa. Uma esposa respeitosa não pode dar as mãos a outro homem, nem no caminho, nem em casa, nem pode ficar onde haja homem a conversar sem a presença do seu marido. Também ela, não pode andar a passear com roupas transparentes (indecentes). a mulher e homem que não são esposos não podem ter conversas obscenas e isso se acontecer a esposa deve informar ao seu marido, e, por sua vez o marido deve levar esse assunto ao tribunal tradicional”.

Com relação à questão acima exposto dos 17 entrevistados do sexo masculino, 15 responderam explicando que antigamente:

“todo aquele homem que faz mambo nsafo (coisas contra os princípios, fazer asneiras, traição com a mulher do outro) com as mulheres mangoyo, eram amarrados e castigados com severidade ou ficava escravo do príncipe a quem ele roubou a mulher, conforme o que for determinado pelos chefes do tribunal tradicional (Bonangas). Esse homem deve ser espancado e repreendido perante todo povo”.

Fidelidade conjugal

O desenvolvimento moral do indivíduo se resume em ir ampliando a órbita dessa lealdade e dessa obediência até atingir as fronteiras da pátria. Mas, logo que deixa a terra, firme do lar, a juventude mergulha no maestro da concorrência e perde a boa vontade cooperante adquirida na família. Contudo, já na idade madura, próspera, porém infeliz, muitas vezes se volta para o velho lar, independente do tipo de família que o indivíduo pertença, pobre rica, negra, branca, mestiça, eles terão os seus princípios morais e crenças, transmitidas pelos pais ou seus representantes. E estes valores são transferidos para as futuras gerações.

A partir da infância, a caminho da maturidade, o indivíduo vai adquirir novos costumes que vão surgindo com a convivência social, isto é, na escola, nos grupos de amigos, na igreja, no trabalho, e noutras formas de agrupamentos.

No mundo em que vivemos hoje, a pergunta salta com toda a sua crueza: por que o amor entre homem e mulher tem de ser único? Pode-se permanecer fiel a um só cônjuge por toda a vida, quando são tantas as ameaças à fidelidade? No processo evolutivo que o mundo vai enfrentando, não seria a monogamia e a indissolubilidade uma obstinação rigorosa?

É evidente que o amor entre os cônjuges exige, hoje, a primazia. A sociedade actual não parece confiar, em geral, na possibilidade de uma bondade e fidelidade humana. Deixa de lado ou cinicamente desacredita tudo o que se apresenta como fidelidade e sacrifício. No entanto, há muitas palavras bonitas para se contar, que se escondem em certas vidas de muita dedicação e fidelidade em tantas famílias, até em muitas que experimentaram o fracasso e a perda da sua história, enfim que não se publicam e permanecem no anonimato.

A crise do amor manifesta-se actualmente de diversas formas. Por um lado, jovens e adultos que se recusam a comprometer-se e que vivem o amor como uma experiência do presente, como um momento fugaz e transitório, como uma forma a mais de consumismo na relação interpessoal.

Para Angel (1989), em consequência deste comportamento, apresenta-nos uma comparação de três pontos para o contexto actual sobre a fidelidade em crise moral, a relação entre a espontaneidade, sinceridade e autenticidade. Para ele, a espontaneidade é a dimensão primária, superficial da pessoa que frequentemente atrai, ao passo que a sinceridade significa transparência entre interioridade e exterioridade da pessoa (correspondência entre o que aparece e o que é); e na autenticidade verifica-se quando a pessoa é, na medida do possível, o que é chamado a ser, faz referência à vocação humana e cristã, ao homem realizado.

A crise de identidade, o amor, a ternura e sua expressão na comunicação interpessoal nos novos modelos familiares do mundo urbano está a tornar-se mais difícil. Contrariamente a isso, a palavra de Deus e a reflexão espiritual da Igreja faz ver, a significação da alegria de coração e o acompanhamento risonho do humor para fortalecer as fragilidades do amor humano, mantê-lo seguro e empenhado no exercício da sua fidelidade. O mal se for vencido, torna-se inócuo, porque já não pode prejudicar ninguém.

Segundo Murro (1986, p. 20), muitos apaixonados *“esquecem uma verdade bem simples: a experiência só pode ser chamada de verdadeiramente humana se chegar ao nível da livre escolha”*.

O amor humano em si, um núcleo que se presta a simbolizar o drama, é a ventura da vida de fé no tempo. De facto, para que as relações conjugais sejam vias para a realização do homem enquanto pessoa humana, este (homem) deverá possuir a liberdade e a vontade. Estas duas faculdades, distingui-lo-ão de outros animais.

O homem é doptado de uma razão que lhe permite fazer um discernimento moral, a sua conduta enquanto ser existente e enquanto ser social está sujeito a regras, porque a

dignidade assenta na capacidade de se determinar em função da vontade moral, ou ainda legisladora, e não em virtude dos seus aspectos que apenas pode sofrer.

A vontade de realizar-se é inata ao homem. As dificuldades residirão no cumprimento das tarefas para que tal aconteça. A procura de meios para a realização não pode separar o homem do mundo e de tudo quanto existe.

O agir humano não é simplesmente o resultado de factores externos e internos que o determinam. É de conhecimento de todos os homens de que, embora não cheguem a exprimi-lo em termos explícitos e filosóficos, um homem age humanamente quando sabe o que quer e o que se está a fazer isto significa que percebe um valor e o faz próprio munido da vontade e da capacidade de dar um sentido ou um significado à própria actividade e através dessa actividade à existência da mesma. A vontade por si só não basta, pois, para sua materialização racional, necessariamente, o homem deverá estar consciente que os actos a praticar obedeceram a todos os pressupostos exigidos para tal, «o acto livre exige, antes de mais, que se conheça aquilo que se pretende cumprir ou o objecto que se quer alcançar».

Na questão da *crise de valor com relação a fidelidade conjugal*, todos entrevistados unânimes dizendo que actualmente está cada vez mais difícil as pessoas serem fiéis aos seus cônjuges. Entre os 23 entrevistados nos chamou atenção a respostas que os 3 anciãos nos forneceram, pois, os mesmos nos responderam através de provérbio Mbinda: “*uzola uvanda, vakulwa monbo*”¹⁸. Podemos perceber através desse provérbio que se alguém pretender contrair matrimónio deve ser um homem não aventureiro, deve ter um compromisso moral para com o seu parceiro. E também para que a fidelidade conjugal venha ser um valor com estruturas bem firmes, a mulher deve dar tudo de si e também a sua vida por assim dizer.

O homem Muwoyo, sendo um ser doptado de domínio completo de si e uma substância individual, isto é, uma pessoa, que está ciente dos seus actos. Casar é um acto consciente, tanto para o homem como para a mulher, tudo fazem para que o casamento seja uma realidade para as suas vidas, porque a sua realização passa necessariamente por este acto, que se consumará no nascimento do primeiro filho.

Causas que dificultam a fidelidade conjugal nos dias de hoje

Neste contexto, o amor conjugal exige uma confiança e fidelidade mútua para entender a força, a orientação e o sentido mais profundo do amor, que só se vai descobrindo

¹⁸ Tradução: “quem quiser ser mago entrega a vida”.

inteiramente ao longo do tempo. Apenas mediante a fidelidade, o ser humano se capacita para saborear e degustar a fundo o sentimento da fé e o sentido do seu amor.

Fabbri (2018), vê a fidelidade na sua dimensão mundana e temporal, o amor apresenta aprisionado em duas limitações: 1ª à sua brevidade e a 2ª à sua fragilidade. É breve porque a morte sempre ameaça duas pessoas que se amam, e frágil, porque nenhum deles tem uma evidência directa e imediata do amor da outra e da duração desse sentimento. No amor humano, há, sim, uma dinâmica de transcendência que se quebra diante desse duplo limite que não sabe como transpor: o da morte física e o da incerteza sobre a falta da imediata evidência do amor do outro. Toda a dialética do amor conjugal é imagem orientadora do que representa a tensão da fé na relação entre a pessoa e Deus. O matrimónio foi escolhido pelo próprio Deus Salvador, como símbolo e pedagogia que explicam ao ser humano a relação de mútua fidelidade na fé que ele quer ter com a humanidade.

Russel (1977), faz uma abordagem nos seguintes termos: a experiência nos diz que o homem antes de querer comprometer-se livremente em algo está comprometido sob muitos aspectos fundamentais que ele não escolheu, a razão disso é que o homem é um ser “situado”: o facto de ter nascido, viver num século concreto, pertencer a uma raça e não a outra.

A mudança de valor consiste, por exemplo, em passarmos de uma cultura que considerava, sobretudo, o passado a outra em que os interesses se concentram no presente e no futuro; de uma sociedade da “memória” e de tradição a uma sociedade do “projecto”; de uma humanidade preocupada pela ordem estabelecida a outra que se esforça por criar e projectar.

O homem é em si fonte de cultura, porque a cultura não é para o homem algo accidental, um passatempo, mas faz parte da sua própria natureza; é um elemento constitutivo da sua essência. Sendo a cultura o requinte individual que distingue um indivíduo dos seus semelhantes, fruto da herança colectiva, o indivíduo que nasce em Cabinda, em particular o Muwoyo, reconhece a distinção se fala das relações conjugais e as suas formas.

Infidelidade e as suas consequências na tradição dos Bawoyo

Segundo Calado, a palavra infidelidade significa falta de fidelidade, qualidade ou carácter de quem é fiel, traição e deslealdade. Infidelidade conjugal é uma violação da lei de Deus.

A infidelidade ninguém a faz contra a vontade, ela começa com um desejo impuro no coração para depois se consumir através do acto físico. A consumação do acto físico,

portanto, é o último estágio daquilo que já vinha sendo desejado e alimentando. Não se trata de um desejo involuntário ou de um pensamento não deliberado. A consumação implica, no primeiro momento, o querer espontâneo, e no segundo momento, o realizar.

A infidelidade conjugal é inquietante, porque é um facto na sociedade cabindense e não só dos Bawoyo, um inimigo cruel. Ela começa na mente como um fascinante passa tempo, chamado fantasia, pensamentos lascivos podem surgir na mente de qualquer pessoa, no seio do próprio casamento e tem o seu ninho no amor instintivo, que no passado eram casos isolados e muito discretos. Agora, no entanto, vemos uma disputa ora tu, ora eu.

Na parte das mulheres casadas, a infidelidade conjugal tornou-se tão comum que, embora ainda haja certo sentimento público de rejeição deliberada, ela não é mais percebida como um desvio social. Por mais alarmantes que sejam essas informações, o adultério é mais comum do que muitos gostariam de admitir. Calado a borda algumas consequências que contribuem para a infidelidade conjugal:

- i) Infidelidade conjugal destrói casamentos e famílias, provoca danos morais, sociais, económicos, emocionais e espirituais;
- ii) Causa feridas dolorosas no seio das famílias;
- iii) Causa roptura dos laços conjugais;
- iv) Machuca os filhos e causam-lhes fortes traumas, vergonha e dor, abalando seriamente o respeito próprio e maus exemplos poderão ser seguidos pelos filhos;
- v) Para os Bawoyo, a infidelidade desonra o bom nome da família e da comunidade.

Ora, o marido e a mulher devem confessar, dizer as coisas um ao outro. Por lei, entre eles, a esposa deve confessar as suas infidelidades ao marido. A falta desta “confissão” pode (na mente deles) ser causa de doença do marido. O certo é que, se ele adoecer depois de uma dessas infidelidades, a doença é atribuída a isso e a esposa trata de lhe dizer o que fez e com quem o fez. Segundo um provérbio ibinda; (Muntu lisueka liambo kunsia ntima: Nandyo muntu mbote? Vé. Muntumbi). Traduzindo, é boa pessoa aquela que esconde as coisas no seu íntimo? Não. Aqui podemos ver e sentir bem o valor que o homem Muwoyo dá à mulher, que pode ser «colhida» intacta. Por outro lado, reparar nas comparações a respeito da mulher que se não vem a casar, é como o cogumelo que não presta, como esteira velha que se atira para o lixo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objectivo central deste artigo foi efectivamente compreender a Fidelidade como Valor nas Relações Conjugais dos Bawoyo de Cabinda.

O carácter da fidelidade e o seu valor celebrado nas relações conjugais em Cabinda, mais concretamente no subgrupo etnolinguístico Bawoyo, não esgota as discussões em torno do problema. E como toda e qualquer obra humana, esta pesquisa, apesar de ter sido sujeita a várias dificuldades e à imperfeição, procurou fazer conhecer os ideais e pontos de referência de um grupo social e cultural dos Bawoyo.

A fidelidade consiste na manifestação recíproca e na mútua confiança para a estabilidade relacional entre as famílias dos cônjuges.

É de realçar que, a instituição do casamento serviu sempre de elemento catalisador para a construção dos clãs, das tribos ou nações no mundo. Desta feita, tal como em outras sociedades, em África, Angola com particular enfoque nos Bawoyo, a fidelidade reveste-se de grande valor moral entre as famílias.

As relações conjugais são sempre vistas como algo muito especial, respeito e de muita responsabilidade. Pode-se dizer que é produto convencional, susceptível de mudança com o funcionamento social de papéis orientados para a procriação e educação deste subgrupo com a finalidade imposta ao indivíduo para a comunidade e o prolongamento da existência humana.

A união conjugal não é uma simples relação de duas pessoas que se amam e que pretendem constituir uma família. As relações conjugais para Bawoyo caracterizam-se, pela união que se estabelece entre duas famílias e a comunidade através dos nubentes. As famílias casam-se por intermédio do rapaz e da rapariga que tem em si a avidez de juntos viverem e conviver.

A vida humana em constantes mudanças, os Bawoyo não fogem à regra. Por isso, na medida em que a sociedade vai evoluindo, a forma de realização de casamentos também sofre algumas mutações, incluindo, às vezes, algumas práticas modernas cristãs, sabendo que a maioria da população dos Bawoyo pertence às igrejas de influência e doutrina cristã.

O homem enquanto pessoa humana revela-se como um ser que está fundamentalmente orientado ao futuro e que se move sob um chamado; é um ser que se espera em voltar a adquirir a sua essência, um ser que está sempre em construção. Mesmo

com a morte, não dá por fim a sua realização humana, continuando a fazê-la pelos filhos que se gerou. Aquele que por razões biológicas não pode tê-los é considerado “íviobo”, pessoa que, apesar de ter nascido com características humanas, não vale nada, porque foi incapaz de reproduzir e dar a continuidade da espécie.

Os Bawoyo tendem pela poligamia em função de algumas particularidades e características da região, embora eles reconheçam a monogamia como sendo a melhor via para a sustentação da relação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTO, Oliveira Pinto. Cabinda e as construções da sua história: 1783-1887, Luanda: Chá de Caxinde, 2003.

ALTUNA, Raul Ruiz de Sua. Cultura tradicional Bantu, Luanda: Paulinas, 2006.

ANGEL, Aparício Rodrigues, CMF. Dicionario teológico de la vida consagrada publicaciones Claretianas. Madri: S/E, 1989.

ANGOLA, Instituto Nacional de Estatística de. 2014.

ÁVILA, Fernando Bastos de, Pequena enciclopédia de moral e civismo, 2ª ed. São Paulo: FENAME, 1972.

BATISTA, Mondim. Introdução a Filosofia. São Paulo: Paulinas, 1981.

BASTO. Sociologia geral, organização social. Lisboa: editorial presença, 1989.

CALADO, Joel. Infidelidade conjugal e suas consequências <https://www.ieadpe.org.br/index.php/departamentos/familia>, (Acesso: 05 de Fevereiro 2025).

ENRIQUE, Fabbri. Casamento entre a promessa e a fragilidade. São Paulo: S/E, 2018.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: S/E, 2000.

FRANQUE, Domingos José. Nós os Cabinda história, leis, usos e costumes dos povos Ngoyo. Lisboa: S/E, 1929.

HILEMUSINDA, Apolinário. Valores que se Perderam e se reclamam em Angola: Um Alerta ao País. Luanda: NH Conteúdos, 2019.

IMBAMBA, José Manuel. Uma Nova Cultura para Mulheres e Homens Novos, 1ª Edição, 2003.

IMBAMBA, José Manuel. Uma Nova Cultura para Mulheres e Homens Novos, 2ª Edição, 2010.

KUNDOBGUENDE, João da Cruz. Crise e resgate dos valores morais, cívicos e culturais na sociedade angolana. Luanda: Dammer gráfica, 2012.

LUIS, João Baptista Gime. O comércio do marfim e o poder nos territórios do Kongo, Kakongo, Ngoyo e Loango: (1796-1825), Universidade de Lisboa (Dissertação do Mestrado),

RUSSEL, Teologia feminista, Brescia, 1977.

UEDA, K; TAKENAKA, T; VANCZA, J. MONOSTORI, L. Criação de valor e tomada de decisão na sociedade sustentável. CIRP Annals – Manufacturing Technology, 2009.

VICTOR, Nguma. Reflexão sobre a colonização portuguesa em Cabinda, Luanda: Nzila, 2002.

Da Tradição à Transformação: Manifestações, Formas e Princípios da Educação Tradicional em Cabinda

João Mombo Sunda¹⁹
Helena Cecília Simba Ramos Tati²⁰
Emília Delfina Rosa Zau²¹

Este estudo tem como objectivo analisar a importância da educação tradicional de Cabinda na preservação dos saberes culturais, explorando sua relação com as diretrizes da Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino de Angola. A pesquisa, de abordagem qualitativa, utiliza três métodos principais: História Oral, análise documental e o método Histórico-Lógico. A História Oral foi fundamental para acessar as memórias colectivas e histórias não documentadas, enquanto a análise bibliográfica forneceu o contexto histórico-cultural. A observação participante permitiu entender as práticas culturais locais. A colecta de dados foi realizada por meio de entrevistas não estruturadas, permitindo que os participantes compartilhassem suas experiências de forma espontânea. A pesquisa destaca os desafios e oportunidades de integrar a educação tradicional com o sistema formal, ressaltando a importância dessa integração para a preservação da identidade cultural de Cabinda. A pesquisa contribui para a valorização da educação local, alinhando as práticas tradicionais com as diretrizes educacionais, promovendo uma geração mais conectada com suas raízes culturais.

This study aims to analyze the importance of traditional education in Cabinda in preserving cultural knowledge, exploring its relationship with the guidelines of the Basic Law of the Education and Teaching System of Angola. The research, with a qualitative approach, uses three main methods: Oral History, documentary analysis and the Historical-Logical method. Oral History was fundamental to access collective memories and undocumented stories, while bibliographic analysis provided the historical-cultural context. Participant observation allowed us to understand local cultural practices. Data collection was carried out through unstructured interviews, allowing participants to share their experiences spontaneously. The research highlights the challenges and opportunities of integrating traditional education with the formal system, highlighting the importance of this integration for preserving Cabinda's cultural identity. The research contributes to the appreciation of local education, aligning traditional practices with educational guidelines, promoting a generation more connected with their cultural roots.

Palavras-chave: Tradição; Educação; Transformação.

Keywords: Tradition; Education; Transformation.

¹⁹ Licenciando em Ensino de História Pelo ISCED-Cabinda. Mestrando em Ciências das Educação, Especialidade Educação Pré-Escolar. Professor do Complexo Escolar Feminino Santa Madalena em Cabinda. reisundasunda@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1860-5311>

²⁰ Licenciada em Ensino de Psicologia Pelo ISCED-Cabinda Mestre em ciências da educação pela universidade San Lourenzo-paraguai & Mestranda em ciências da educação na especialidade da educação pré-escolar pelo ISCED-Sumbe. Docente do ISCED-Cabinda. thtaliana29@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2994-9594>

²¹ Licenciando em Ensino de Pedagogia Pelo ISCED-Cabinda. Mestrando em Ciências das Educação, Especialidade Educação Pré-Escolar. Mestranda em Ciências das Educação, Especialidade Educação Pré-Escolar. Docente do ISCED-Cabinda. emiliazau@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9721-8371>

INTRODUÇÃO

A educação tradicional de Cabinda, enraizada em práticas e métodos transmitidos ao longo das gerações, desempenha um papel crucial na preservação e transmissão dos saberes culturais da região. No entanto, a integração dessa educação com o sistema educacional formal, conforme estabelecido pela Lei n.º 32/20, de 12 de agosto, conhecida como Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino de Angola, apresenta desafios significativos, e enfatiza a valorização da história, da cultura nacional e da identidade angolana, promovendo a inclusão e a diversidade no sistema educacional.

No entanto, a implementação efetiva desses princípios enfrenta obstáculos, como a escassez de recursos, a falta de formação adequada para os educadores e a resistência à mudança por parte de algumas comunidades. Esses desafios podem comprometer a eficácia da integração da educação tradicional com o sistema educacional formal, resultando em uma perda gradual dos saberes culturais locais.

Este estudo tem como objectivo geral *analisar a importância da educação tradicional de Cabinda na preservação e transmissão dos saberes culturais através das gerações*, explorando as interações entre os métodos educativos tradicionais e as diretrizes estabelecidas pela Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino de Angola. Os objectivos específicos são: *a) Identificar as principais manifestações culturais ou práticas da educação tradicional de Cabinda e b) Explicar os desafios e oportunidades na integração da educação tradicional com o sistema educacional formal.*

A relevância desta pesquisa está em sua capacidade de fornecer uma compreensão mais profunda da dinâmica atual da educação em Cabinda, contribuindo para a preservação e valorização da cultura local, enquanto alinha as práticas educacionais com as diretrizes legais. A valorização da identidade cultural e a integração da cultura tradicional no sistema educacional não só são fundamentais para a formação de uma geração mais consciente de sua origem, mas também para fortalecer o ensino que respeita as especificidades locais, como apontam estudos como os de Massanga (2013).

Em desenhando a relação professor e aluno a partir da (re)significação da prática docente em Cabinda (Angola): a desconstrução da imagem de uma pedagogia tradicional”, Massanga explora as relações subjetivas entre educador e educando, propondo um repensar da prática pedagógica para promover a valorização da cultura do estudante cabindense.

Além disso, a pesquisa de Zinga (2015), em sua tese “Formas de Representação da Cultura Tradicional de Cabinda em Processos Educacionais das Bakama”, reflecte sobre como os processos educacionais tradicionais de Cabinda ainda desempenham um papel essencial na transmissão de saberes, e como esses processos podem ser preservados e promovidos no sistema educacional formal. A abordagem de Antonio Guebe (2019), em “A Influência da Educação Formal na Educação Tradicional em Angola: O Caso dos Vahanya”, também oferece uma análise da interação entre a educação formal e tradicional em outras comunidades de Angola, fornecendo insights valiosos para a compreensão dos desafios e das oportunidades na integração dessas duas formas de ensino.

Esses estudos fornecem um alicerce robusto para entender a importância da educação tradicional de Cabinda e seu impacto nas práticas pedagógicas contemporâneas. Ao analisar as interações entre a educação formal e tradicional, esta pesquisa busca não só entender os desafios enfrentados, mas também explorar as oportunidades para fortalecer a preservação e a valorização dos saberes culturais de Cabinda, alinhando-se ao objectivo maior de uma educação que seja inclusiva e representativa da diversidade cultural angolana.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracterização da Província de Cabinda

A província de Cabinda, localizada no litoral africano, é uma das 18 províncias de Angola, com uma área de 7.284 km². Limita-se ao norte com a República do Congo, ao Sul com a província de Zaire e a Leste com a República Democrática do Congo. A cidade de Cabinda, sua capital, é um importante centro económico devido à exploração de petróleo e à sua localização estratégica.

Baseando na última divisão administrativa de Angola, fixada oficialmente em 2025, Cabinda conta com 10 municípios, começando pela Capita com o mesmo nome **Cabinda**, **Ngoyo**, **Liambo**, **Tandu Nzinze**, **Cacongo**, **Massabi**, **Necuto**, **Buco Zau**, **Belize**, **Miconje**. Segundo as projecções populacionais de 2018, elaboradas pelo Instituto Nacional de Estatística, a província conta com uma população de 801 374 habitantes. A população de Cabinda pertence na sua quase totalidade aos povos bantos, maioritariamente ao grupo dos Bacongos e subgrupo dos **Ibindas**. Os ibindas estão distribuídos em sete (7) grupos e povos de unidade: **Baiombe**, **Bauóio**, **Bacuacongo**, **Balinge**, **Basundi**, **Bavili** e **Bakotchi**. Presença relevante de outras fracções étnicas ou de nacionalidades distintas há basicamente na capital provincial, com o restante do território etnicamente mais homogêneo.

Para o historiador e Padre Martins (1972), o nome **“Cabinda”** tem origem da junção do termo “Mafuka” com o nome próprio “Binda”, onde a aglutinação da última sílaba da palavra “Mafuka-**Ka**” que nos antigos reinos de Loango, Cacongo e Ngoio era uma espécie de intendente-geral do comércio e dignitário do rei que, em nome deste último, tratava de todas as transacções comerciais junta-se a **“Binda”**, que era o nome do “Mafuca” naquela época. Este intendente-geral do comércio de nome Binda era, portanto, um importante funcionário público que tratava questões de interesse dos reinos nativos com os portugueses.

Sujeitos de Pesquisa Entrevistados

A pesquisa qualitativa envolveu entrevistas não estruturadas com indivíduos de Cabinda, escolhidos com base em sua experiência cultural, histórica e social. A tabela a seguir resume os sujeitos entrevistados e suas contribuições:

Figura nº 1- Apresentação dos sujeitos da pesquisa

Nome	Contribuições	Localização
Nvana	Tradições locais e a organização	Cabinda
Zinongo	As Bakamas e Tchicumbi	Cabinda
Moabi	As danças e outras manifestações	Cabinda
Ndoco Yonu	Rituais, contos e grupos culturais	Cabinda
Bica Mambo	Formas, locais e simbologia	Cabinda

Fonte: Pesquisa de campo (2025).

Tipo de Pesquisa Qualitativa

A pesquisa segue uma abordagem “qualitativa”, proporcionando uma análise aprofundada dos fenômenos sociais e culturais de Cabinda. Segundo Gil (2010), “a pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos a partir da visão dos sujeitos e é caracterizada pela flexibilidade e pela subjetividade” (p. 47). Essa abordagem é adequada para entender as dinâmicas e experiências vividas pelos habitantes da região.

Métodos de Pesquisa

A pesquisa adota três métodos principais: A História Oral, como descrito por José Kizerbo (2002), “permitiu-nos acessar memórias colectivas e compreender histórias não documentadas oficialmente. Por isso, ela é essencial para dar voz aos que foram marginalizados nos relatos históricos oficiais” (p. 33). Nesta pesquisa, facilitou-nos recolher de forma qualitativa as falas essenciais da pesquisa, a partir de um contacto directo de diálogo com os sujeitos da pesquisa. Ao passo que, a análise documental e bibliográfica: envolveu-nos nas dinâmicas do exame de documentos históricos, livros, artigos académicos e outras

fontes escritas, essenciais para entender o contexto histórico e cultural da província de Cabinda.

Por fim, utilizamos, o método Histórico - Lógico: Este método visa organizar os dados colectados de forma lógica, permitindo a construção de uma linha do tempo e a compreensão das relações causais entre os eventos históricos, como aponta Ampate Ba (1999), “a análise histórica-lógica é fundamental para entender as relações causais entre os eventos históricos” (p. 78). Enventos estes, que estimularam compreender a natureza do processo educativo tradicional e o seu impacto nas novas gerações.

Instrumentos de Colecta de Dados

Foram utilizados três instrumentos de recolha de dados: começamos por uma entrevistas não estruturadas que nos ofereceu uma flexibilidade, permitindo que os participantes compartilhassem suas experiências de forma espontânea e aprofundada, capturando a complexidade da experiência humana, e suas visões mais profundas sobre a educação tradicional em Cabinda. No outro polo, utilizamos a observação participante onde ficamos imersos na comunidade e alguns bairros interagindo com os locais para entender seus comportamentos e práticas culturais.

Por último, aplicamos a interpretação e a análise de conteúdo recolhido, feita de maneira holística, considerando o contexto cultural e histórico de Cabinda e permitiu identificar padrões e temas recorrentes nas falas dos entrevistados. Durante a recolha de dados, locais há, *que a palavra santidade e respeito pela reverência dos antepassados foi fundamental, desde o pedido de licença, o uso de pano e as cabeças estavam cobertas de lenço ou pano sobretudo as mulheres*, e outros procedimentos tradicionais. Neste caso, na recolha de dados, usamos os seguintes materiais: *um caderno de anotação, esferográfica, radio gravador, telefone para captura de imagem ou fotografias e um valor cabimentado para os gastos de viagens não superior de 20.000.00 Kwanzas.*

Procedimentos de Protecção da Privacidade dos Sujeitos

Para garantir a confidencialidade e a integridade dos dados pessoais, foram adoptados procedimentos específicos de protecção da privacidade dos sujeitos de pesquisa. Antes de iniciar a colecta de dados, o consentimento informado foi obtido de cada participante, garantindo sua compreensão sobre os objectivos da pesquisa, o uso dos dados e seus direitos, incluindo o direito de revogar o consentimento a qualquer momento. Por isso, todos os dados colectados foram “anonimizados”, removendo informações que pudessem identificar directamente os participantes, a fim de proteger sua privacidade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A educação tradicional em Cabinda é entendida como um conjunto de práticas culturais transmitidas de geração em geração, focadas em valores, rituais, cerimônias, normas e crenças que contribuem para a formação do indivíduo enquanto membro de uma sociedade ou comunidade. Nesta perspectiva, a observação participante e a entrevista não estruturada que aplicamos, permitiu-nos recolher dados muito ricos sobre a pesquisa, começando em alguns elementos culturais que fazem acontecer esta educação tradicional e suas funções, segundo o *Ancião Nvana* (2024):

- a) **Bakamas:** Figuras de mascarados tradicionais que simbolizam as culturas de Cabinda, também conhecidas como madres tradicionais;
- b) **Uzindunga:** Figuras de mascarados tradicionais que simbolizam as culturas de Cabinda, também conhecidos como padres tradicionais;
- c) **Chefe Tradicional:** Representante e responsável espiritual na cultura dos bakamas, também conhecido como bispo tradicional;
- d) **Catequista Espiritual:** Considerado educador tradicional na cultura dos bakamas;
- e) **Secretário Tradicional:** Responsável pela organização espiritual na cultura dos bakamas;
- f) **Advogados Tradicionais:** Responsáveis por defender os interesses da comunidade, especialmente em disputas legais ou conflitos internos. Eles actuam como mediadores e garantem que as normas tradicionais sejam respeitadas;
- g) **Coordenadores de Bairros:** Lideram e organizam atividades comunitárias, assegurando que as práticas culturais sejam mantidas e que os membros da comunidade participem ativamente na educação tradicional;
- h) **Regedores:** Actuam como intermediários entre a comunidade e as autoridades superiores, facilitando a comunicação e a implementação de decisões que afetam a educação e o bem-estar da comunidade;
- i) **Chefes de Família:** São responsáveis pela educação inicial dos filhos, transmitindo valores, crenças e práticas culturais desde os primeiros anos de vida.

Essas figuras trabalham em conjunto para garantir que a educação tradicional seja eficaz e que os valores culturais sejam preservados. A colaboração entre essas autoridades tradicionais é fundamental para a coesão social e a continuidade das práticas educativas em Cabinda.

De acordo com um dos estudos realizado em julho de 2024, a província de Cabinda por nós, percebe-se que existe muitas autoridades tradicionais distribuídas em diferentes

categorias, incluindo advogados tradicionais, coordenadores de bairros, chefes de aldeias e outros líderes comunitários. A educação tradicional em Cabinda, sustentada por essas figuras, é a imagem da riqueza cultural da região e desempenha um papel crucial na formação dos indivíduos e na preservação da identidade comunitária.

Princípios Educativos Tradicionais em Cabinda

Para o ancião *Bica Mambo* (2024), os estudos que realizamos durante a recolha de dados em 2024 a 2025, revelaram os seguintes princípios fundamentais da educação tradicionais em Cabinda:

- 1) **Proibição de Relações Inadequadas:** Proibição de relações íntimas em locais inadequados, como no chão ou em casas sem privacidade;
- 2) **Cerimônias Iniciais:** Proibição de relações íntimas sem a realização da cerimônia do kualama, conhecida como “casa da tinta”;
- 3) **Restrições Menstruais:** Proibição de relações íntimas e atividades domésticas específicas durante o período menstrual da mulher;
- 4) **Proibição de Casamentos entre Parentes:** Proibição de casamentos e relações íntimas entre parentes, mesmo que distantes;
- 5) **Respeito ao Mwanza ou Jango:** Valorização da transmissão oral dos valores educativos e histórias dos ancestrais pelos mais velhos da comunidade;
- 6) **Valorização dos Anciãos e Chefes Tradicionais:** Reconhecimento dos anciãos e chefes tradicionais como professores legítimos responsáveis pela educação das novas gerações;
- 7) **Respeito aos Idosos:** Valorização dos idosos como “bibliotecas vivas” dos povos, considerados cientistas tradicionais;
- 8) **Centralidade de Nzambi a Mpungu:** Colocação de Deus (Nzambi a Mpungu) no centro da formação das gerações ou famílias no ato educativo;
- 9) **Respeito pelos valores espirituais dos ancestrais:** honrar os mortos, valorizar os nomes locais, o nascer de novo ser na comunidade, as pragas, doenças e outros problemas do âmbito social, económico, cultural e político. e outras manifestações antropológica da comunidade;

A educação tradicional em Cabinda é um reflexo da cultura local, onde os valores e crenças são transmitidos oralmente, fortalecendo a identidade comunitária. Por isso, a transmissão de conhecimentos através de rituais e cerimônias é fundamental para a preservação da cultura e para a formação integral do indivíduo na sociedade cabindesa. Por

isso, Zinga (2015), fez-nos perceber que a educação tradicional em Cabinda, é caracterizada por processos educativos que envolvem valores, rituais, cerimônias, normas e crenças, contribuindo para a mudança de consciência do indivíduo enquanto membro de uma sociedade ou comunidade.

O estudo de Massanga (2022), *colocam a* valorização dos anciãos e chefes tradicionais como professores legítimos é essencial para a transmissão de conhecimentos e para a manutenção da coesão social em Cabinda.

Portanto, a educação tradicional em Cabinda, com sua ênfase na oralidade e na transmissão de histórias, é uma forma de resistência cultural que preserva a identidade e a história do povo cabindês, com suas práticas e valores, ela desempenha um papel crucial na formação do indivíduo e na preservação da cultura local, refletindo a riqueza e a diversidade da sociedade cabindesa.

O ENSINO TRADICIONAL EM CABINDA

A educação tradicional em Cabinda está profundamente enraizada nas práticas culturais e espirituais da região, refletindo a importância da transmissão de conhecimentos e valores dentro das comunidades. Este sistema educacional, originado nas estruturas comunitárias e familiares, baseia-se nos ensinamentos dos líderes locais e das famílias.

Conforme observado pelo ancião Nvana (entrevistado em Cabinda, 2024), *a educação tradicional ocorre em espaços denominados Mwanza, que funcionam como escolas ou locais dedicados ao ensino, instrução e desenvolvimento cultural e moral dos indivíduos da sociedade.*

O ancião Nvana (2024) *destaca que a educação tradicional em Cabinda não se limita à transmissão de conhecimentos acadêmicos, mas enfoca a preservação do patrimônio cultural e moral do povo, com a religião desempenhando um papel central nesse processo educacional.* Além disso, essa educação não impede os indivíduos de transitar para o sistema escolar convencional, mas serve como uma base sólida de valores, princípios e identidade.

Fases da Educação Tradicional em Cabinda

De acordo com os relatos dos anciãos, a educação tradicional em Cabinda é estruturada em várias fases:

- 1) **Fase de Iniciação:** Caracterizada pela instrução fornecida pelos pais ou pela família, abordando a língua, tradições, crenças, valores e preparação para a vida adulta, incluindo ritos como a circuncisão masculina e o *Kikumbi ou Chicumbi*;
- 2) **Fase Autônoma:** Ocorre nos espaços do *Mwanza*, onde o jovem, sob a orientação de professores tradicionais, aprende os desafios da vida;
- 3) **Fase da Unidade:** O indivíduo é conscientizado sobre os princípios de sua comunidade por meio de ritos, cerimônias e homenagens.

Formas de Organização da Educação Tradicional

A educação tradicional em Cabinda é organizada de maneira comunitária e familiar. As escolas tradicionais, também chamadas de *Nzò*, são as casas dos pais e das famílias, onde a educação é transmitida de geração em geração. Além disso, a *entrevista realizada a partir do ancião Bica Mambo (2024)*, os dados revelam que existem vários postos de aprendizagem, como o *Mwanza* e a *Casa da Tinta*, e eventos culturais como casamentos, velórios e outras reuniões comunitárias, e santuário das *Bakamas* e dos *Zi Ndunga*, casa de resolução de problemas do sobado, coordenadores e regedorias, que servem como espaços educacionais.

Os professores e agentes da educação tradicional incluem pais, anciãos, *Bakamas* (mães tradicionais), coordenadores de bairros, sobas, regedores, secretários tradicionais, catequistas tradicionais e, mais recentemente, a igreja “Nzó Nzambi”²² e os espíritos dos antepassados. Os alunos dessa educação são crianças, jovens e adultos que participam ativamente na formação de sua identidade cultural.

Manifestações Ritualizadas na Educação Tradicional

As manifestações rituais da educação tradicional em Cabinda são representadas principalmente pelos *Zi Ndunga* “padres tradicionais” e pelos *Bakamas* “mães tradicionais” (*Ancião Moabi, entrevistado em 2024*).

Esses grupos de mascarados desempenham um papel crucial na preservação das culturas da região, sendo responsáveis por cerimônias espirituais, rituais de cura e manutenção da ordem social. Sua presença é requisitada em momentos de crise, como a falta de chuvas ou problemas de caça e pesca, quando invocam a espiritualidade para restaurar o equilíbrio (Zinga, 2010, p. 45). Além disso, esses grupos asseguram o cumprimento das leis tradicionais, como as normas sobre o comportamento sexual antes do casamento e a moralidade pública.

²² “Nzó Nzambi” significa casa de Deus.

Figura nº 1- Imagens das Bakamas e Zi Ndunga



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

As imagens apresentadas, ilustram um conjunto de 12 (doze) figuras de *bakamas* e *Zi Ndunga*, que simbolizam a autoridade espiritual da cultura cabindense. Os *bakamas*, também conhecidos como madres tradicionais, diferem dos *Zi ndunga* pelo revestimento: enquanto os *bakamas* carregam pedaços de pano como parte de sua indumentária, os *Zi ndunga* têm uma vestimenta mais simples. De maneira geral, ambos os grupos de mascarados tradicionais são cobertos com folhas de bananeira secas, que simbolizam a batina. Para o *ancião Moabi* (2024), os *bakamas* e *Zi ndunga* carregam vários objetos simbólicos, cada um com um significado específico dentro da tradição cabindense. Para ele, alguns dos itens mais comuns incluem:

- a) **Palmeirinha:** simboliza a entrada triunfal nas cerimônias tradicionais;
- b) **Vassoura:** representa um utensílio para abençoar e serve como defesa do sacerdote;
- c) **Lenha:** simboliza a verdadeira união;
- d) **Peixe Nkuku Sengo:** simboliza que tudo pode passar, mas a palavra de Deus permanece;
- e) **Serpente víbora:** simboliza a morte de Cristo, mas o poder dele permanece com os apóstolos;
- f) **Canhangulo:** simboliza o caçador guerreiro;
- g) **Canoa:** representa a canoa abandonada pelos apóstolos de Cristo;
- h) **Mole de chaves:** simboliza as chaves do apóstolo São Pedro;
- i) **Galo:** simboliza a negação de Cristo pelo apóstolo Pedro.

Esses objetos são de uso exclusivo das autoridades tradicionais, que têm o direito de manuseá-los durante atividades tradicionais, como cerimônias, homenagens, rituais e a tomada de posse do poder tradicional da linhagem. Essa imagem reflete a dimensão do pensamento tradicional de Cabinda, refletindo os valores éticos e morais que constituem a região. A figura do pensador, simbolizando a reflexão do povo Bantu, representa a dinâmica

e coragem na transmissão dos conhecimentos através da oralidade, e demonstra a unidade dos povos.

Casa da Tinta “Chicumbi”

A Casa da Tinta, conhecida como “Chicumbi”, é uma cerimônia tradicional significativa em Cabinda. Quando uma jovem atinge 14 anos, ela é submetida a várias provas tradicionais, incluindo a Casa da Tinta. A jovem é retirada da comunidade alguns dias antes da cerimônia, e as famílias preparam uma celebração surpresa para ela. No final do dia, ela é levada de volta à comunidade, onde é surpreendida com a aplicação de pó em seu rosto e imediatamente é conduzida por um grupo de mulheres para um quarto onde permanecerá por semanas. Durante esse período, seus cabelos são raspados, ela é coberta com panos da cabeça aos pés e dorme em uma esteira tradicional.

As visitas são permitidas apenas com a autorização da tia que supervisiona o quarto, e os visitantes devem pagar um valor simbólico para entrar. Durante esses dias, a jovem, conhecida como “chicumbi”, é tratada como rainha, reunindo familiares e a comunidade para celebrar sua transição para uma nova fase da vida. Ela come uma galinha sozinha. Ao final da cerimônia, é retirada do quarto, vestida com roupas africanas, e senta-se à mesa com toda a família e comunidade para celebrar juntos.

Cerimônia do Casamento Tradicional em Cabinda

O advogado tradicional Zinongo entrevistado em (2024), *destaca que, no passado, as pessoas eram educadas a respeitar as fases do casamento, sob pena de serem sancionadas tradicionalmente. As festas eram decoradas com paus colocados em pé, ramos de palmeira fechando todo o redor do quintal e deixando uma única entrada. Panos cortados em pedaços eram amarrados às extremidades desses paus altos, servindo como bandeiras e sinalizando a festa na região.*

As fases do casamento tradicional incluem:

- 1) Noivado:** As famílias do noivo e da noiva se reúnem para se conhecerem e legalizarem o noivado. A família do noivo apresenta dotes exigidos pela família da noiva, como grades de cerveja, garrações de vinho e valores monetários. Nesta cerimônia, a família do noivo solicita a fatura do pedido de alembamento;
- 2) Alembamento:** É a fase em que ocorre o casamento tradicional, considerado o mais importante para a vida conjugal dos noivos. A família do noivo cumpre a entrega dos dotes conforme a fatura fornecida pela família da noiva. A família da noiva também faz um gesto de agradecimento à família do noivo, denominado.

Contos e Alegorias como forma de educação tradicional em Cabinda

Entre essas manifestações, destacam-se os contos, as alegorias e os provérbios, que desempenham um papel fundamental na transmissão de valores, sabedoria popular e identidade cultural.

Para o ancião Zinongo entrevistado em (2024), *nas noites escuras, especialmente durante o período do cacimbo, os mais velhos reúnem-se à volta das fogueiras para contar histórias, adivinhas e narrar contos e alegorias. Essas narrativas não apenas entretêm, mas também educam, transmitindo lições de moral e ensinamentos sobre a vida comunitária.*

Ao passo que, Pe. Joaquim Martins (1972) citado pelo *ancião Zinongo entrevistado* em (2024), *um exemplo clássico é o “conto” do “cão” e o conto dos “três homens na kilala”.*

Exemplo:

a) Pedido do cão e de outros animais

Partiram vários animais em passeio. Tudo corria muito bem quando, de repente, cai um pau no meio do caminho. Ficando do lado contrário àquele em que seguiam, o cão pediu aos outros:

- Oh! Meus amigos, tendes que ter paciência. Sabeis que não posso saltar. Esperai, por favor, até que o pau apodreça e eu possa acompanhar-vos. Esperaram.
- Depois o Sibizi (um roedor) pediu para que ficassem até ao tempo das colheitas. É que gosta muito de amendoim, de milho e de mandioca. E os outros animais ainda atenderam a este pedido do Sibizi.
- Mas o cão também quis pedir um favor: que tivessem a bondade de esperar até que o focinho lhe ficasse seco. Mas era pedir muito, pedir o impossível. Não acederam. Seguiram caminho deixando-o. E é por isso, dizem, por terem deixado o cão sem que lhe secasse o focinho, que ele agora corre atrás de todos os animais.

Lição educativa ou de moral do conto: A paciência pode chegar para coisas difíceis, mesmo muito morosas. Mas, para o impossível, não há paciência que baste (Martins, 1972).

b) Três homens na Kilala

Regressam, à tardinha, ao alpendre (kilala) que têm na floresta para recolherem o vinho de palma o acamaradarem. Um deles tratou de assar uma batata-doce.

- Cada um tinha uma namorada que, precisamente nessa tarde, também resolveram vir beber um golo com eles.
- Quando sentiram que as namoradas chegavam, o da batata-doce tirou-a do fogo e tratou de a esconder cobrindo-a com os próprios pés. Começou a sentir-se queimado, mas não quis dar parte de fraco e, muito menos, ceder a batata!
- Consequência: escaldou-se a ponto de largar a pele da planta dos pés.

Lição educativa ou moral do conto: As tuas coisas, se não queres que te as invejem ou até que te venham a trazer males, trata de as esconder a tempo dos olhares dos outros, pô-las ao longe e ao largo, até fora dos olhares dos teus, da tua família, aliás acabarás por ficar mal (escaldar-te-ás) pois eles não te perdoarão o não lhes emprestares ou, até, dares as coisas. O que tens à vista terá de ser repartido pelos outros (Martins, 1972).

Os provérbios em Cabinda, assim como em outras regiões de Angola, são expressões concisas que reflectem a sabedoria popular e a visão de mundo da comunidade. *Eles transmitem ensinamentos sobre comportamento, ética e relações interpessoais, sendo usados como metáforas para comportamentos sociais. Por exemplo, o provérbio “Tete kukunga Vandji kunena” “primeiro é limpar o rabo só depois defecar” primeiro é cometer o erro só depois decides fazer o correcto? Compara a acção contrária que o homem muitas vezes pratica, e que o periga terrivelmente nos seus objectivos sociais* (Ancião Ndoco Yonu, entrevistado em 2024).

Essas formas de expressão oral, como contos, alegorias e provérbios, são fundamentais para a preservação da cultura e identidade de Cabinda, educando as gerações mais jovens sobre os valores e tradições locais. Além disso, fortalecem os laços sociais e promovem a coesão comunitária.

DESAFIOS DA EDUCAÇÃO TRADICIONAL EM UMA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

A educação tradicional, em muitas sociedades, tem sido uma ferramenta para transmitir valores, conhecimentos e práticas culturais de geração para geração. Em Angola, a Constituição da República destaca a importância da memória histórica e das raízes culturais, salientando o papel da educação na promoção da unidade nacional, da tolerância, igualdade e justiça (República de Angola, 2022, p. 18). A educação, assim, não apenas desenvolve competências técnicas, mas também contribui para a construção de uma sociedade livre e democrática.

Contudo, no mundo contemporâneo, as metodologias e estruturas educacionais tradicionais enfrentam desafios complexos, que exigem adaptação às novas demandas sociais, culturais e tecnológicas. Esses desafios impactam diretamente o desenvolvimento do indivíduo, limitando sua capacidade de interagir, inovar e contribuir para o progresso colectivo.

A violência simbólica, conceito elaborado por Bourdieu (1994), descreve a imposição de normas culturais dominantes sobre grupos periféricos. No contexto angolano, a educação formal privilegia a língua portuguesa e a cultura ocidental, enquanto as línguas nacionais e saberes locais são frequentemente negligenciados. Embora a Constituição de Angola valorize a diversidade cultural e linguística (Artigo 19.º), a prática educacional nem sempre reflete essa pluralidade. A falta de materiais pedagógicos adequados e o uso predominante do português dificultam a identificação dos alunos com o conteúdo escolar, afetando seu desenvolvimento integral e autoestima. Isso evidencia uma forma de violência simbólica, limitando o acesso dos estudantes a uma educação inclusiva e democrática.

A educação tradicional em Angola ainda é centrada na transmissão de conteúdos de forma rígida, com o professor no papel de transmissor e o aluno como receptor passivo. A Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino de Angola (Artigo 2.º) defende o desenvolvimento integral do indivíduo, mas na prática, as metodologias muitas vezes não correspondem a essa proposta. A rigidez dos currículos impede a preparação dos alunos para os desafios da sociedade contemporânea, onde habilidades como adaptação, inovação e resolução criativa de problemas são essenciais. A educação tradicional, focada em conteúdo e memorização, não desenvolve competências críticas, como pensamento independente e argumentação.

Além disso, os estudos de Massanga (2022), levaram-nos entender que a educação em Angola precisa ser reformulada para refletir as diversidades culturais e sociais do país, promovendo uma educação inclusiva que prepare os cidadãos para os desafios do futuro. Os educadores das escolas Contemporâneas devem adoptar práticas pedagógicas que reconheçam e valorizem as especificidades antropológicas e culturais dos indivíduos. Para tanto, é essencial:

- 1) A escola ²³deve integrar conteúdos que reflitam a diversidade cultural dos alunos, promovendo respeito e valorização das diferentes culturas, criando um ambiente inclusivo;
- 2) Metodologias adaptadas às necessidades dos alunos, considerando suas origens e experiências culturais, são essenciais para uma participação activa e equitativa;
- 3) Investir na capacitação dos professores é fundamental para que compreendam e lidem eficazmente com as dinâmicas culturais na escola;
- 4) É necessário que os educadores constantemente aprimorem suas práticas pedagógicas, refletindo sobre elas para atender melhor as necessidades culturais dos alunos;
- 5) Promover espaços de troca de experiências e conhecimentos entre alunos de diferentes culturas, como debates e projectos colaborativos, fortalece o respeito mútuo;
- 6) Os educadores devem ajustar suas abordagens para evitar estereótipos, garantindo uma educação mais justa e sensível às especificidades culturais.

A escola precisa ser vista como um espaço de aprendizagem que vai além dos conteúdos académicos, sendo um ambiente que respeita e promove a diversidade cultural. Deve incentivar a troca de saberes, permitir que os alunos se sintam representados e acolhidos, e preparar os educadores para lidar com as diversas realidades culturais presentes na sala de aula. Isso contribui para a formação de cidadãos críticos e conscientes de seu papel em uma sociedade plural.

A educação ancestral ou tradicional possui uma visão distinta da escola em comparação com a educação contemporânea ou formal. Enquanto a educação tradicional enfatiza a transmissão de saberes por meio de práticas orais e experiências comunitárias, a escola contemporânea busca integrar conhecimentos formais e científicos, utilizando métodos pedagógicos estruturados. Diante desse desafio, a escola Contemporânea deve adoptar uma abordagem inclusiva que reconheça e valorize os saberes tradicionais, promovendo o respeito à diversidade cultural e a construção de uma educação mais equitativa.

Por isso, Paxe (2014, p. 9) destacam, “à educação, como política pública social e tarefa do Estado, é-lhe conferida créditos, quando garante o acesso de todos a ela, e a garantia da qualidade da educação oferecida aos que acedem à escola”. Por isso percebemos que a escola

²³ A escola, nesse cenário, deixa de ser apenas um espaço de transmissão de conteúdos para se tornar um lugar de intercâmbio cultural, no qual o conhecimento é acessível e respeita as diversas formas de aprender.

Contemporânea enfrenta o desafio de conciliar os saberes tradicionais com os conhecimentos formais, reconhecendo a importância de ambas as formas de conhecimento na formação integral do indivíduo. Nesse contexto, o papel do professor é fundamental, pois deve actuar como mediador entre essas duas dimensões do conhecimento, promovendo um ambiente de aprendizagem que respeite e valorize as diferentes culturas e saberes presentes na sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa realizada, concluímos que a educação tradicional em Cabinda é compreendida como um conjunto de manifestações educativas que envolve procedimentos culturais imbuídos de valores, rituais, cerimônias, normas e crenças. Estes elementos desempenham um papel essencial na transformação da consciência do indivíduo, enquanto membro de uma sociedade ou comunidade. Em outras palavras, a educação tradicional não se limita à transmissão de conhecimentos, mas também à formação de um ser integral, comprometido com a cultura, os costumes e a identidade colectiva do seu povo.

Entendemos que, sendo a educação um processo de transformação completa do ser humano, ela está indissociavelmente ligada à cultura tradicional do indivíduo que está sendo educado. A educação, neste contexto, transcende a mera aquisição de conhecimento técnico e acadêmico; ela envolve o aprendizado de normas sociais, valores éticos, crenças e práticas que sustentam a identidade e a coesão da comunidade.

Em Cabinda, o ensino tradicional, especialmente no que diz respeito à Iniciação primária cultural e à língua tradicional, foi sempre responsabilidade dos chefes das comunidades e das famílias. Eram os anciãos, juntamente com seus auxiliares, que assumiam o papel de transmissores de saberes e valores para as novas gerações. Este modelo educativo, centrado no aprendizado coletivo e na transmissão oral, preservou-se ao longo do tempo, garantindo a continuidade das tradições.

A oficialização da educação tradicional, com a introdução de espaços formais de ensino, não impediu que os indivíduos continuassem a evoluir e a integrar-se nas escolas convencionais. Pelo contrário, a educação tradicional, realizada no “Mwanza” (escola tradicional), complementa a formação escolar convencional ao ensinar os fundamentos culturais, espirituais e sociais que são essenciais para o desenvolvimento pleno de um indivíduo dentro da sua comunidade.

O “Mwanza” representa, assim, um espaço reservado para o ensino, a instrução e o desenvolvimento, assegurando que a cultura tradicional seja preservada e transmitida às novas gerações, ao mesmo tempo em que se promove a adaptação e a evolução do indivíduo dentro de uma sociedade em constante transformação.

Em síntese, a educação tradicional em Cabinda reflete um processo complexo e multifacetado de formação humana, que integra saberes ancestrais com as necessidades de adaptação às mudanças sociais e culturais. Este processo não apenas preserva a identidade e a cultura do povo, mas também contribui para a construção de uma sociedade mais coesa, solidária e consciente de seu passado, presente e futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS²⁴

- Angola. Constituição da República: *Edição especial atualizada*. (2022). Lexdata - Sistemas e Edições Jurídicas, Lda. ISBN 978-989-8880-24-9.
- Angola. Assembleia Nacional. (2016). Lei n.º 17/16 de 07 de outubro: Lei de bases do sistema de educação e ensino. [Diário da República Iª Série n.º 170, p. 3993]. Diário da República.
- Angola. Assembleia Nacional. (2020). A Lei n.º 32/20, de 12 de agosto: *Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino de Angola*. Diário da República, 1.ª série, n.º 153.
- Ba, A. T. (1999). *A História da África e os Métodos de Pesquisa*. Editora Africanista.
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (5ª ed.). Atlas. Constituição da República de Angola (2022) *Edição especial atualizada*. Lexdata - Sistemas e Edições Jurídicas, Lda. ISBN 978-989-8880-24-9.
- Guebe, A. (2019). *A influência da educação formal na educação tradicional em Angola: O caso dos Vahanya*. ISCTE-IUL. Recuperado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/12058>.
- Massanga, J. P. (2013). *Desenhando a relação professor e aluno a partir da (re)significação da prática docente em Cabinda (Angola): a desconstrução da imagem de uma pedagogia tradicional*. Paidéia, 23(54), 113-138. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/paideia/article/view/2381>. (Acessado em 15 de fevereiro de 2025).
- _____. J. P. (2022). *Diversidade cultural em Cabinda: Identidades, práticas e manifestações culturais entre os (Ba)woio do Yabi*. Paco Editorial.
- Kizerbo, J. (2002). *A História Oral: O Passado Vivo das Comunidades*. Edições Nascimento.
- Martins, P. J. (1972). Cabinda: História – Crenças – Usos e Costumes (371 p.). Comissão de Turismo da Câmara Municipal de Cabinda.
- Paxe, I. P. V. (2014). *Políticas educacionais em Angola: Desafios do direito à educação* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo.

²⁴ **Tradição Oral:** *Anciãos e alguns representantes da cultura local*. (Nvana; Zinongo; Moabi; Ndoco Yonu e Bica Mambo).

Zinga, M. R. M. (2015). *Formas de representação da cultura tradicional de Cabinda em processos educacionais das Bakama*. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-AA2GL2> (acessado em 15 de fevereiro de 2025).

O tratamento da oralidade na didáctica de uma Professora do Pré-escolar no complexo escolar do e- 15/ Sumbe – Cuanza-Sul

Alberto Joaquim Fernando²⁵
Jerusa Cristina António Manuel Bambi²⁶
Teresa Paulino Calei Camilo²⁷

Este estudo teve como objectivo compreender como a oralidade é trabalhada no Pré-escolar no Complexo Escolar E-15/Sumbe, identificando as metodologias e estratégias utilizadas pela educadora para estimular o desenvolvimento linguístico das crianças. A pesquisa adoptou uma abordagem qualitativa, com um estudo de caso, envolvendo observação participante, análise de planos de aula e entrevistas não estruturadas com a educadora. As actividades de oralidade, como rodas de conversa e conto de histórias, foram identificadas como práticas fundamentais para o desenvolvimento da expressão verbal das crianças, ampliando seu vocabulário e habilidades de escuta. Além disso, as interações sociais durante as actividades promoveram a construção da identidade e a confiança na comunicação. No entanto, a pesquisa revelou desafios significativos, como a falta de infraestrutura adequada, visto que as aulas de Pré-escolar ocorrem em escolas primárias sem salas específicas para esta etapa e com professores não especializados. Esses factores comprometem a qualidade das práticas pedagógicas e dificultam a criação de um ambiente ideal para o desenvolvimento da oralidade. O estudo conclui que a formação contínua dos educadores, aliada à melhoria das condições físicas e pedagógicas das escolas, é essencial para otimizar o desenvolvimento linguístico das crianças e garantir um ensino de qualidade.

This study aimed to understand how orality is worked on in preschool at Complexo Escolar E-15/Sumbe, identifying the methodologies and strategies used by the educator to stimulate children's linguistic development. The research adopted a qualitative approach, with a case study, involving participant observation, analysis of lesson plans and unstructured interviews with the educator. Oral activities, such as conversation circles and storytelling, were identified as fundamental practices for developing children's verbal expression, expanding their vocabulary and listening skills. Furthermore, social interactions during activities promoted the construction of identity and confidence in communication. However, the research revealed significant challenges, such as the lack of adequate infrastructure, as pre-school classes take place in primary schools without specific rooms for this stage and with non-specialized teachers. These factors compromise the quality of pedagogical practices and make it difficult to create an ideal environment for the development of speaking skills. The study concludes that the continuous training of educators, combined with the improvement of the physical and pedagogical conditions of schools, is essential to optimize the linguistic development of children and guarantee quality teaching.

Palavras-chave: Oralidade, Tratamento Didáctico, Pré-escolar.
Keywords: Orality, Didactic Treatment, Preschool.

²⁵ Mestrando em Educação Pré-Escolar pelo ISCED-Sumbe (Professor no Município da Cela, Província do Cuanza-Sul, contacto telefónico 930981814. E-mail: albertojoaquimfernando2020@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0009-0006-8682-9769>

²⁶ Mestranda em Educação Pré-Escolar pelo ISCED-Sumbe (Professora no Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, contacto telefónico 923684262. E-mail: manuelantonio341@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2459-4440>

²⁷ Mestranda em Educação Pré-Escolar pelo ISCED-Sumbe (Professora no Município do Sumbe, Província do Cuanza-Sul, contacto telefónico 9922156188. E-mail: teresacalei86@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4908-006x>

INTRODUÇÃO

A Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino de Angola (Lei n.º 32/20, 2020) define a Educação Pré-Escolar como a etapa fundamental para o desenvolvimento integral das crianças, sendo responsável pela construção de competências cognitivas, sociais e emocionais. Este nível de ensino constitui a base de todo o sistema educativo, tendo um papel essencial na formação das habilidades linguísticas, com destaque para a oralidade, que contribui para a expressão de ideias, a construção de vocabulário, o desenvolvimento da escuta activa e a criação de vínculos entre educadores e crianças.

Nesse contexto, a oralidade assume um papel crucial, pois as crianças trazem consigo habilidades linguísticas adquiridas no ambiente familiar, as quais devem ser ampliadas e estruturadas no ambiente escolar, favorecendo o desenvolvimento de competências comunicativas fundamentais para a vida académica e social (Barbosa, 2010). A oralidade, além de ser um pilar para a aprendizagem da língua, também se configura como um meio de socialização, um processo pelo qual as crianças não só aprendem a comunicar-se de forma eficaz, mas também a se inserir no contexto coletivo da escola.

O autor destaca que, no ambiente escolar, é necessário que as práticas pedagógicas favoreçam a interação constante entre educadores e educandos, propiciando espaços onde a fala se constitua como ferramenta de construção de saberes, além de ser fundamental para o fortalecimento da autoestima e do vínculo afectivo entre os participantes. Para Brás (2021), a qualidade das interacções orais no espaço escolar está directamente relacionada à prática didáctica adoptada pelos educadores, que devem considerar as diferentes formas de expressão verbal e as necessidades comunicativas das crianças.

O objectivo principal desta pesquisa *“Compreender a forma como a oralidade é trabalhada no contexto do Pré-escolar no Complexo Escolar E-15, identificando as metodologias e estratégias utilizadas pela professora para estimular o desenvolvimento linguístico das crianças”*. A investigação visa mapear essas interacções e analisar o impacto das práticas pedagógicas na promoção da oralidade no desenvolvimento linguístico das crianças.

A pesquisa foca, especificamente, nas práticas pedagógicas da docente, levando em consideração o plano de aula como um dos principais instrumentos de trabalho, com vista a entender como a oralidade é trabalhada no contexto educacional. A questão central da pesquisa é: *Como tem sido o tratamento da didáctica da oralidade pela professora do Pré-escolar no Complexo Escolar E-15?*

Este estudo justifica-se pela importância da oralidade no processo de aprendizagem das crianças, especialmente na fase Pré-escolar, e pela escassez de investigações que abordem a prática pedagógica da oralidade no contexto angolano. Segundo o Decreto Presidencial nº 195/23, de 11 de outubro, que regulamenta o Subsistema de Educação Pré-Escolar, a educação infantil deve ser estruturada de maneira a proporcionar experiências de aprendizagem que favoreçam a comunicação, a interação social e o desenvolvimento cognitivo das crianças, com o objectivo de prepará-las para os desafios da educação primária e além. Este decreto estabelece que a “*Classe de Iniciação*”, destinada a crianças com idades entre 5 e 6 anos, pode ser ministrada também em escolas de ensino primário, assegurando a continuidade do desenvolvimento educacional das crianças nessa faixa etária (Decreto Presidencial nº 195/23, 2023).

Conforme observa, Paxe e Brás (2021), sobre o processo educativo no Pré-escolar na província do Bengo, percebemos que não se limita apenas ao uso da linguagem, mas envolve também, a criação de um ambiente propício à expressão das ideias e ao desenvolvimento integral da criança. O tratamento pedagógico da oralidade deve, portanto, ser uma prática constante e estruturada, que permita a ampliação do vocabulário das crianças e o aprimoramento da capacidade de argumentação e escuta activa. Isso, por sua vez, é determinante para o seu sucesso académico e para a formação de uma identidade linguística sólida e confiante.

A relevância deste estudo reside na contribuição para uma melhor compreensão das práticas pedagógicas voltadas para a oralidade, identificando as metodologias mais eficazes e suas implicações no desenvolvimento linguístico e social das crianças. Este estudo busca ainda enriquecer as discussões sobre as políticas educacionais em Angola, fornecendo subsídios para a melhoria da formação dos educadores e para a optimização das estratégias pedagógicas no contexto do ensino Pré-escolar.

EDUCADORES (AS) DE INFÂNCIA EM ANGOLA

Em Angola, o “educador de infância” é o profissional capacitado para promover o desenvolvimento da aprendizagem de crianças do jardim-de-infância ao Pré-escolar, conforme estabelecido pelo Decreto Presidencial 205/18 de 3 de setembro, que regulamenta o Programa Nacional de Formação e Gestão do Pessoal Docente. Esse programa visa garantir que as funções docentes na Educação Pré-Escolar, no Ensino Primário e nos Ciclos I e II do Ensino Secundário sejam desempenhadas por professores qualificados e com bom

desempenho, atendendo às necessidades quantitativas do sistema educacional (Decreto Presidencial 205/18, p. 4396).

De acordo com o Decreto Presidencial 109/11 de 26 de maio, os professores da classe de iniciação na educação Pré-escolar devem ser formados pelos Magistérios Primários, escolas secundárias do II Ciclo que se dedicam à formação de professores para o exercício da função docente no ensino primário e na educação infantil (Decreto Presidencial 109/11, p. 3018). Trabalhar com crianças do Pré-escolar apresenta desafios significativos para os profissionais da educação infantil, exigindo a adaptação constante de métodos e estratégias pedagógicas para garantir resultados eficazes e alcançar os objectivos educacionais. Esses esforços são essenciais para promover o desenvolvimento cognitivo e social das crianças.

Concepções sobre a Oralidade

A oralidade precede a escrita desde a antiguidade e continua a ser um elemento fundamental no desenvolvimento infantil. Embora as crianças cheguem à Pré-escola com domínio básico da fala, elas ainda não possuem uma estrutura linguística completa, a qual pode ser aprimorada nesse ambiente educativo. Ferrarezi, Oliveira e Gomes (2018) afirmam que, tanto na “antiguidade quanto na contemporaneidade, oralidade e escrita são formas prestigiadas e identificadoras de grupos sociais, aprendidas por uma classe restrita de pessoas em cada sociedade” (Ferrarezi, Oliveira & Gomes, 2018, pp. 46-47).

Para Geraldi (1996), a oralidade desempenha papel essencial no desenvolvimento cognitivo e social das crianças, facilitando a interação e a construção de conhecimentos. O trabalho com a oralidade desde a infância é crucial para que as crianças se socializem e desenvolvam sua capacidade de comunicação. Cabe aos educadores de infância facilitar esse processo por meio de métodos interativos e voltados ao contexto das crianças. Ao passo, que Freire (1996) considera a linguagem uma ferramenta de emancipação e construção de identidade, destacando a importância da oralidade no desenvolvimento da consciência crítica desde a infância. Cascudo (1984), por sua vez, discute “a literatura oral, abordando gêneros como contos, mitos, provérbios e cantigas, e enfatiza a persistência da oralidade como forma de comunicação” (Cascudo, 1984, p. 23).

De acordo com Carvalho e Ferrarezi Jr. (2018), a escola deve trabalhar com uma ampla “variedade de textos orais, dos mais informais aos mais formais, permitindo que as crianças desenvolvam sua competência comunicativa por meio da prática constante de falar, ouvir e analisar esses textos” (Carvalho & Ferrarezi Jr., 2018, p. 26). Isso possibilita o

reconhecimento da função social de cada gênero e a capacidade de adaptá-los conforme as necessidades do contexto.

Por último, Antunes (2009) defende que a escola tem a responsabilidade de ajudar as crianças a desenvolverem uma actuação verbal relevante e coerente, garantindo a eficácia da comunicação, tanto em ambientes académicos quanto em situações cotidianas. As estratégias didácticas adequadas e os materiais pedagógicos desempenham papel fundamental no aprendizado da oralidade, uma vez que a fala é a principal ferramenta de comunicação no processo educacional. A preparação das crianças para as diversas situações da vida, como no trabalho, nos estudos e na vida social, depende da competência verbal adquirida na escola (Antunes, 2009, p. 174).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Contexto de Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Complexo Escolar E-15, localizado no Sumbe, Cuanza Sul, Angola, uma vez que a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino permite a inserção de crianças de 5 a 6 anos de idade na classe de iniciação, dentro do ensino primário. O contexto escolhido é relevante para a análise da aplicação de práticas pedagógicas voltadas à oralidade em um ambiente de educação Pré-escolar, em particular, no desenvolvimento da comunicação verbal das crianças.

População e Amostra

A população do estudo, corresponde a duas (2) professoras ou educadoras da classe de iniciação, e 70 crianças das duas salas de iniciação A e B, repartida em 35 crianças cada. A amostra, consistiu em uma (1) turma de 35 crianças da classe de iniciação, com crianças entre 5 e 6 anos de idade, e uma (1) professora da iniciação do Complexo Escolar E-15. A selecção da amostra teve como critério o foco na análise das práticas pedagógicas da classe de iniciação e a observação das interações verbais das crianças durante as actividades.

Tipo de Pesquisa

A pesquisa adoptou uma abordagem *qualitativa*, com um enfoque *descritivo* e *estudo de caso*, devido à sua capacidade de proporcionar uma compreensão detalhada sobre as práticas pedagógicas voltadas à oralidade nas actividades realizadas pela educadora.

Essa escolha metodológica se justifica pela necessidade de compreender as experiências e percepções das educadoras em relação às dinâmicas de ensino na classe de iniciação, permitindo uma análise aprofundada das interações verbais entre as crianças e os educadores.

Métodos de Análise dos Dados

A análise dos dados foi conduzida de maneira qualitativa, buscando identificar padrões e temas recorrentes nas práticas pedagógicas das educadoras e nas interações das crianças. *A leitura e codificação dos dados* permitiram categorizar as informações em temas centrais, como os desafios enfrentados pelas educadoras e as estratégias utilizadas para promover a oralidade. *A análise dos dados* foi orientada pelas questões centrais da pesquisa, focando na relação entre as práticas pedagógicas e o desenvolvimento da comunicação verbal das crianças.

Procedimentos de Colecta de Dados

A colecta de dados iniciou com o contacto com a direção do Complexo Escolar E-15, que autorizou a realização da pesquisa e facilitou o acesso à turma e à educadora responsável. O campo de pesquisa, foi acompanhado durante três dias, período suficiente para observar a dinâmica das actividades da oralidade e realizar entrevistas com as educadoras.

A colecta de dados, foi realizada por meio de diferentes instrumentos. Foram analisados *planos de aulas*, que permitiram observar como as educadoras planejam e estruturam as actividades voltadas para a oralidade. Também foram realizadas *observações participantes* durante as actividades em sala de aula e socialização das crianças, para identificar as práticas de oralidade no quotidiano escolar.

A observação participante possibilitou acompanhar de perto as interações entre as educadoras e as crianças, enquanto as entrevistas não estruturadas proporcionaram uma compreensão mais profunda das percepções das educadoras sobre as dificuldades e avanços nas actividades de oralidade. O diálogo com as crianças também foi essencial para entender como elas se expressam e se envolvem nas actividades de comunicação.

Além disso, a colecta de dados incluiu *entrevista não estruturada* com a educadora para captar as suas percepções sobre os desafios e as potencialidades das actividades de oralidade. O uso de múltiplos instrumentos visa proporcionar uma visão mais completa do fenómeno em estudo. O objectivo da colecta de dados, foi identificar as estratégias pedagógicas

adoptadas, as dificuldades enfrentadas no cotidiano da sala de aula e as implicações da oralidade no desenvolvimento das crianças.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para compreender as actividades desenvolvidas pela educadora de infância no quotidiano escolar, buscamos acessar o plano de actividades, que reflete os passos necessários para a aprendizagem das crianças e a construção de seus conhecimentos. A coleta de dados seguiu a abordagem da pesquisa qualitativa, conforme proposto por Bogdan e Biklen (1994), que enfatizam a importância do ambiente natural na obtenção de dados.

Assim, deslocamo-nos ao Complexo Escolar E-15 no dia 15 de outubro, onde observamos e participamos das actividades de uma das turmas do Pré-escolar. A observação começou com a chegada das crianças à instituição: as primeiras chegaram por volta das 7h10, enquanto outras chegaram mais tarde, por volta das 8h40. Algumas eram acompanhadas pelos pais, irmãos mais velhos ou motoqueiros da família, e outras, apesar de mais velhas, com idades entre 10 e 12 anos, ajudavam as mais novas. No entanto, partindo nos pressupostos acima, passamos a apresentar os resultados obtidos no campo de pesquisa:

Figura n.º 1- Aspectos do Plano de “Aula” diário no Desenvolvimento da Oralidade

PLANO DE AULA DIÁRIO Data 16/10/2024

Professor(a) _____ Disciplina(s) _____

Classe _____ Turma _____

Assunto _____

Objetivos Gerais _____

Objetivos Específicos _____

Conteúdo(s) _____

Metodologia _____

Avaliação _____

Recursos _____

Observações _____

Atividade(s) _____

Desenvolvimento

Introdução

Recapitulando

Conclusão

Completar

Meu nome é _____

Eu tenho _____ anos

Eu nasci no dia _____ de _____ de _____

Cada aluno diz o dia que nasceu e a idade.

Completar

Meu nome é _____

Eu tenho _____ anos de idade

Eu nasci no dia _____ de _____ de _____

Fonte: Campo de pesquisa (2024).

A Figura n.º 1, fez-nos pensar a um adágio de Paulo Freire (1921-1997), em sua pedagogia crítica, em que vê a linguagem como uma ferramenta de emancipação e construção de identidade. Na nossa perspectiva, o “plano de aula no Pré-escolar” é uma excelente ferramenta para o desenvolvimento da oralidade, pois oferece diversas oportunidades para as crianças praticarem e aprimorarem suas habilidades linguísticas. Primeiramente, a *prática da expressão*

oral, ao pedir para as crianças completarem frases, incentiva-as a verbalizarem informações sobre si mesmas, promovendo o uso da fala e facilitando o desenvolvimento da oralidade.

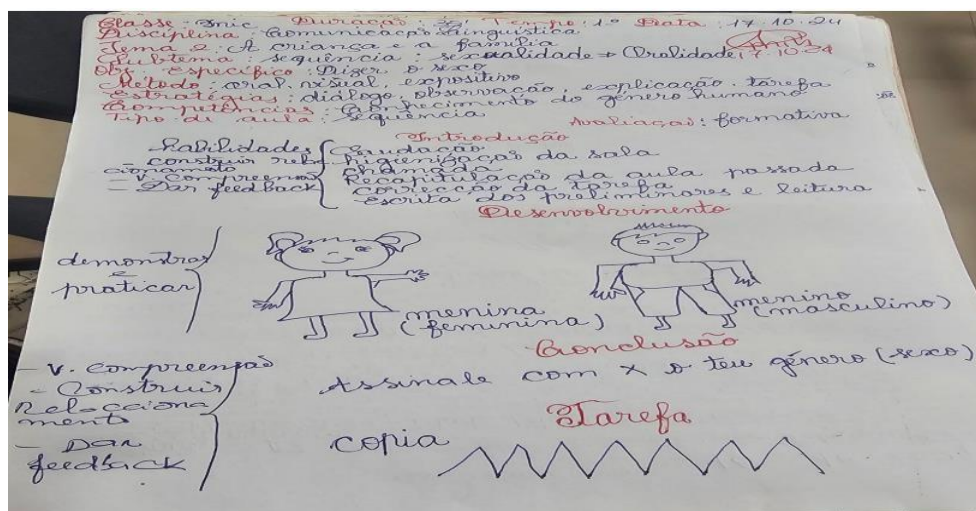
Esse processo, também favorece o reconhecimento da identidade da criança, permitindo que ela se sinta valorizada ao compartilhar detalhes pessoais. Ao falar em voz alta, a criança trabalha a articulação das palavras e a formação de frases, essenciais para o desenvolvimento da linguagem oral. Além disso, a interação social durante a actividade, em que as crianças ouvem umas às outras e aguardam a sua vez de falar, estimula habilidades de escuta, atenção e respeito pelas falas dos colegas. Essas competências são fundamentais para a aquisição da oralidade. O desenvolvimento do *vocabulário* é igualmente promovido, uma vez que, ao completar frases e ouvir os colegas, as crianças ampliam seu repertório de palavras e expressões, o que enriquece sua capacidade de comunicação.

A estruturação da linguagem também é estimulada, pois as crianças praticam a organização das palavras e a construção de sentenças simples, o que melhora a fluência e clareza da fala. Além disso, o contexto significativo da actividade, que trata de algo familiar e pessoal para as crianças, aumenta a motivação delas para participar e aprender, facilitando o processo de aprendizagem.

No entanto, de acordo com as observações participantes realizadas, percebemos que há desafios importantes no ambiente escolar: *“a sala de aula não está adaptada à realidade das crianças. O espaço, muitas vezes compartilhado com adultos, não oferece condições ideais para facilitar a construção do conhecimento infantil. As carteiras, a organização do ambiente e outros aspectos físicos não são pensados para a aprendizagem das crianças”*. Essa situação resulta da aplicação da Lei 32/20 de 12 de Agosto, que permite *que a classe de iniciação seja leccionada em escolas primárias, o que implica em salas de aula não adaptadas e em professores, em vez de educadores de infância*.

Na aula observada no dia 10 de outubro, *“participaram 35 crianças, sendo 19 do género masculino. A segunda aula, realizada no dia 17 de outubro de 2024, contou com 31 crianças, das quais 21 eram do género feminino. A temática abordada foi a sexualidade e a oralidade. O plano de actividades ou de “aula” estava bem estruturado, considerando o tempo reduzido disponível para tratar dessa temática com crianças dessa faixa etária, com o objectivo específico de que cada criança fosse capaz de identificar o sexo de si mesma”*.

Figura n.º 2 - Plano de aula diário



Fonte: Campo de pesquisa (2024).

A Figura n.º 2, refere-se à actividade de comunicação linguística com o tema “A criança e a família”, que aborda conceitos de sexualidade e oralidade. Esse plano de aula tem como objectivo central “o desenvolvimento da linguagem oral e visual, além de promover o reconhecimento de géneros”. Através dessa actividade, é possível identificar aspectos como “diálogo e interação, identificação e nomeação, exploração de conceitos, feedback e correção, bem como actividades práticas que envolvem as crianças de maneira significativa”.

No entanto, é importante destacar a necessidade urgente de um olhar mais atento para a realidade quotidiana do profissional da educação infantil, especialmente no que se refere à preparação para os desafios enfrentados na construção do conhecimento das crianças da classe de iniciação. Essa preparação é essencial para que as crianças possam enfrentar o sistema educacional com uma base sólida, adquirida ao longo de sua formação no subsistema de Educação Pré-Escolar.

Para alcançar esse objectivo, é imprescindível que os educadores de infância e os professores que leccionam na classe de iniciação em escolas primárias e complexos escolares recebam uma preparação adequada e contínua. Essa formação deve ser direccionada para que possam atender às exigências da educação infantil, desenvolvendo estratégias pedagógicas que garantam o aprendizado e o desenvolvimento integral das crianças. Além disso, a formação dos educadores deve estar alinhada com as necessidades actuais da educação, proporcionando-lhes as ferramentas necessárias para enfrentar os desafios diários da prática pedagógica e garantir uma educação de qualidade para as crianças.

Figura n.º 3 - Exemplo de actividade com aspectos da oralidade



Fonte: Campo de pesquisa (2024).

A Figura n.º 3, apresenta uma das estratégias didáticas utilizadas pela educadora, que consistiu em levar as crianças ao pátio da escola para desenvolver a oralidade. *“A partir de contos de acontecimentos marcantes na vida das crianças seja por meio de suas próprias experiências com a família, seja por histórias que ouviram e desejam compartilhar com os colegas a educadora buscou estimular o uso da linguagem de maneira significativa”.*

Esta estratégia, é considerada de grande importância, pois, além de promover a *socialização*, permite que as crianças *compartilhem experiências, favorecendo o desenvolvimento de aspectos positivos*. Com o auxílio da educadora, é possível identificar também aspectos negativos que devem ser evitados, de modo que nenhuma criança cometa erros que possam ser prejudiciais à comunicação.

No início da actividade, *“a educadora seleccionou duas crianças para ficarem no centro, contando, uma a uma, suas experiências de vida, histórias ou momentos marcantes. Durante a fala das crianças, a educadora fez anotações sobre os aspectos linguísticos que necessitavam ser trabalhados para aprimorar o uso correcto da fala e da oralidade”.* Diversas temáticas podem ser abordadas nesse processo, com o intuito de estabelecer uma correspondência direta entre a fala e os objectivos de aprendizagem, considerando a realidade e o contexto em que as crianças estão inseridas.

Figura n.º 4- Exemplo de oralidade



Fonte: Campo de pesquisa (2024).

Nesta figura 4, observamos crianças recitando poesias de vários autores angolanos, com destaque para as obras de *António Agostinho Neto* (Primeiro Presidente de Angola) e de outros autores renomados. Algumas poesias foram recitadas em forma de canção. Durante esta actividade, *“foi possível perceber a criatividade da educadora de infância e das crianças, que, influenciadas pelos hábitos de seus pais, que frequentemente lhes contavam diversas histórias, compartilharam suas próprias histórias com os colegas”*.

A temática da oralidade, é evidente em todas as áreas do conhecimento, e é fundamental que as educadoras de infância explorem as actividades relacionadas a essa temática de forma aprofundada. Isso permitirá que as crianças desenvolvam habilidades de fala e, conseqüentemente, melhorem sua capacidade de compreensão e resolução de problemas em níveis educativos subsequentes.

Embora haja dinamismo na interação entre educadora e crianças no que se refere à oralidade, ainda existem muitas actividades que devem ser consideradas para diversificar as acções voltadas para a construção do conhecimento da oralidade pelas crianças. De acordo com Brasil (2017, p. 79-80), as crianças são capazes de:

1. Produzir textos a partir de desenhos, reflexões e considerações sobre suas vivências;
2. Compreender textos orais;
3. Produzir textos orais;
4. Compreender os efeitos de sentido provocados pelo uso de recursos linguísticos e multilinguísticos;
5. Estabelecer relações entre fala e escrita.

Essas habilidades são essenciais para o desenvolvimento da oralidade, e é responsabilidade das educadoras promover um ambiente que favoreça o aprimoramento contínuo das capacidades linguísticas das crianças.

Respostas obtidas na entrevista não estruturada realizada na educadora ou professora do pré-escolar

A entrevista não estruturada, foi direccionada a professora do Pré-escolar sobre a prática da oralidade em sala de aula no complexo escolar E-15, cujo objectivo “*é compreender as práticas e os desafios relacionados ao desenvolvimento da oralidade em crianças no contexto pré-escolar no Complexo Escolar E-15 na Cidade do Sumbe, Província do Cuanza-Sul*”.

Nesta perspectiva, na primeira parte, questionamos a frequência que a professora realiza as actividades da oralidade, ela respondeu *que tem sido diariamente na “sala de aula” ou fora da mesma sala*. Na segunda questão, questionamos sobre quais actividades específicas ela utiliza para estimular a oralidade nas crianças, a resposta foi: *a contação de histórias, cantar música e realizar jogos e brincadeiras orais*.

Na terceira questão, questionamos como tem sido as observações feitas pela professora quando o assunto é actividades de oralidade, a resposta foi: *algumas participam, outras são mais tímidas*. Na quarta questão, questionamos as principais dificuldades que a professora encontra ao desenvolver a oralidade com suas crianças, a resposta foi: *a timidez das crianças*.

Na quinta questão, questionamos com que frequência a professora utiliza histórias ou contos da cultura angolana em suas actividades, a resposta foi: *as vezes uso*. Por último, na sexta questão, questionamos qual é a percepção da professora ou educadora sobre a importância do desenvolvimento da oralidade na educação Pré-escolar, a resposta foi: *é muito importante. Neste caso, a professora ou educadora de infância, tem um papel fundamental no desenvolvimento da oralidade das crianças*. Suas actividades pedagógicas, planeadas de forma estratégica e lúdica, são essenciais para promover a expressão verbal, a comunicação eficaz e a construção de identidade das crianças.

Além disso, sua actuação como modelo de linguagem, mediadora das interacções e promotora da autonomia na fala contribui diretamente para a construção de um ambiente que favorece a aprendizagem linguística e a socialização. Ao considerar as necessidades e as potencialidades de cada criança, a educadora desempenha um papel vital no processo de

desenvolvimento da oralidade, preparando as crianças para os desafios comunicativos futuros e para a vida em sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, destacou a relevância do tratamento da oralidade na educação Pré-escolar no Complexo Escolar E-15/Sumbe, evidenciando a importância das práticas pedagógicas no desenvolvimento das competências comunicativas das crianças. A oralidade, sendo fundamental no processo de aprendizagem, não se limita à simples expressão verbal, mas envolve a escuta activa, a interação social e a construção de identidade. As actividades observadas, como *rodas de conversa*, *contação de histórias* e *dramatizações*, desempenharam um papel crucial na promoção da expressão verbal das crianças, permitindo que elas se sentissem mais confiantes para se comunicar, ampliar seu vocabulário e fortalecer suas habilidades de interação.

Entretanto, o estudo também revelou que as condições de infraestrutura do complexo escolar E-15/Sumbe, apresentam desafios significativos. O facto de a educação Pré-escolar ser realizado em escolas primárias, sem um espaço adequado e com professores não especializados, limita as possibilidades de uma aprendizagem mais efectiva. A falta de uma sala específica para o Pré-escolar e a escassez de recursos pedagógicos apropriados impactam negativamente na qualidade das actividades e no ambiente de aprendizagem, comprometendo o pleno desenvolvimento das crianças.

Além disso, a pesquisa evidenciou a importância da formação contínua dos educadores. A professora observada, demonstrou comprometimento com a adaptação de suas práticas pedagógicas e o esforço em integrar as experiências das crianças em suas actividades, mas é essencial que os educadores tenham acesso a capacitação constante para aprimorar suas metodologias e estratégias de ensino. Além disso, ao adoptar uma abordagem lúdica e interactiva, o planeamento das actividades permite que as crianças pratiquem a comunicação oral de forma dinâmica, o que contribui para a ampliação de seu vocabulário e para o aprimoramento da clareza na fala. Esses aspectos são essenciais para o desenvolvimento linguístico na fase Pré-escolar, uma etapa que tem grande importância na formação das bases para a aprendizagem ao longo da vida.

Portanto, o desenvolvimento da oralidade na educação infantil, deve ser considerado um processo contínuo e estruturado, que envolve a interação de diversas variáveis, como práticas pedagógicas adequadas, infraestrutura escolar e qualificação dos professores ou educadores. As melhorias nas condições de ensino, tanto em termos de espaço quanto de

recursos, são fundamentais para garantir que as crianças tenham um ambiente propício ao seu desenvolvimento linguístico e cognitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angola, Assembleia Nacional. (2011). *Decreto Presidencial n.º 109/11 de 26 de Maio*. I Série- N.º 98.
- Angola, Assembleia Nacional. (2020). *Lei n.º 32/20 de 12 de Agosto*. (2020). *Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino* (que altera a Lei n.º 17/16, de 7 de Outubro).
- Angola, Assembleia Nacional. (2018). *Decreto Presidencial n.º 205/18 de 3 de Setembro*. I Série- N.º 135.
- Angola, Assembleia Nacional. (2020). *Decreto Presidencial n.º 273/20 de 21 de Outubro*. I Série- N.º 168.
- Angola. (2023). *Decreto presidencial n.º 195/23 de 11 de outubro. Aprova o Regime Jurídico do Subsistema de Educação Pré-Escolar*. Diário da República, Iª Série, n.º 193, 5440.
- Antunes, I. (2009). *Língua, texto e ensino: outra escola possível*. São Paulo: Parábola Editorial.
- Bakhtin, M. (1997). *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes.
- Bezerra, M. A., & Reinaldo, F. A. S. (2017). *O ensino da oralidade em sala de aula: Reflexões e práticas pedagógicas*. Revista Linguagem e Ensino, 2017, 45-65.
- Brasil. (2017). *Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Educação é a Base*. Brasília: MEC/CONSED/UNDIME.
- Carvalho, R. S. de, & Ferraresi Jr., C. (2018). *Oralidade na educação básica: o que saber, como ensinar* (1ª ed.). São Paulo: Parábola.
- Ferrarez, C., Oliveira, R. D., & Gomes, R. N. (2018). *A oralidade na aula de Língua Portuguesa: Perspectivas curriculares e teóricas em uma experiência educacional realizada no interior da Paraíba*.
- Geraldi, J. W. (1996). *O ensino da unidade na diversidade linguístico-cultural*. In J. W. Geraldi (Ed.), *Linguagem e ensino: exercícios de militância e divulgação* (pp. 49-64). Campinas, SP: Mercado de Leitura do Brasil.
- Marcushi, L. A. (2010). *Oralidade e letramento*. In L. A. Marcushi (Ed.), *Da Fala para escrita: atividades de textualização* (10ª ed., pp. 15-43). São Paulo: Cortez. Ministério da Educação. (2021). *Educação Pré-Escolar*. Programa da Iniciação (1ª ed.).
- Paxe, I., & Brás, C. (2021). *A educação infantil em Angola em tempos de COVID-19: Makas antigas em outros tempos*. ResearchGate. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/362326458>. Acesso em: 18 jan. 2025.

Análise dos textos curtos presentes no manual de Língua Portuguesa da 1ª classe

Claudete da Fonseca²⁸

Marcolino Chimano Nahiti Amândio²⁹

Virgínia Chindele Misasa de Oliveira Cufa³⁰

Este artigo tem como objectivo “*analisar o impacto dos textos curtos presentes no Manual de Língua Portuguesa da 1ª Classe, com foco nas lenga-lengas, avaliando sua contribuição para o desenvolvimento linguístico e a preservação da identidade cultural*”. A pesquisa adopta uma abordagem qualitativa e documental, buscando entender como esses textos contribuem para a construção da identidade cultural e linguística das crianças, além de seu papel no processo de alfabetização. A análise foi realizada utilizando duas técnicas principais: a análise de conteúdo, que descreve objetivamente os textos, e a análise temática, que identifica padrões e temas recorrentes. A pesquisa destaca a importância da repetição sonora e semântica como estratégias pedagógicas eficazes para o desenvolvimento da oralidade, memória e compreensão linguística das crianças. Os resultados indicam que as lenga-lengas, com sua estrutura repetitiva e vocabulário acessível, favorecem o processo de alfabetização e transmitem valores culturais essenciais. Este estudo evidencia a relevância das tradições orais no ensino inicial, sugerindo que essas práticas culturais têm um papel importante na formação da identidade cultural e no aprendizado da língua.

This article aims to “analyze the impact of the short texts present in the 1st Class Portuguese Language Manual, focusing on lenga-lengas, evaluating their contribution to linguistic development and the preservation of cultural identity”. The research adopts a qualitative and documentary approach, seeking to understand how these texts contribute to the construction of children's cultural and linguistic identity, in addition to their role in the literacy process. The analysis was carried out using two main techniques: content analysis, which objectively describes the texts, and thematic analysis, which identifies recurring patterns and themes. The research highlights the importance of sound and semantic repetition as effective pedagogical strategies for developing children's oral skills, memory and linguistic understanding. The results indicate that lenga-lengas, with their repetitive structure and accessible vocabulary, favor the literacy process and transmit essential cultural values. This study highlights the relevance of oral traditions in initial teaching, suggesting that these cultural practices have an important role in the formation of cultural identity and language learning.

Palavras-chave: Texto Curtos; lenga-lengas; Cultura.

Keywords: Short Texts; Rhapsody; Culture.

²⁸ Licenciada em Pedagogia pela Universidade Agostinho Neto, e Mestranda em Educação Pré-escolar pelo ISCED-Sumbe. Professora de História no Ensino Geral. E-mail: Claudetefc48@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9021-6304>.

²⁹ Licenciado em Pedagogia pela Universidade Agostinho Neto, e Mestrando em Educação Pré-Escolar pelo ISCED-Sumbe, e Professor de Sociologia no Ensino Geral. E-mail: marcolinoamandio@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2350-6759>.

³⁰ Licenciada em Pedagogia pela Universidade Agostinho Neto, e Mestranda em Educação Pré-Escolar pelo ISCED-Sumbe. Professora no Ensino Geral. E-mail: virginiacufacufa@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6677-0140>.

INTRODUÇÃO

A literatura infantil desempenha um papel fundamental no desenvolvimento linguístico, cognitivo e cultural das crianças, sendo essencial no processo de aprendizagem e na formação de sua identidade. Dentro desse contexto, a lenga-lenga se destaca como uma forma tradicional e lúdica de transmitir conhecimentos, costumes e valores, especialmente na cultura angolana. Esses textos curtos e rítmicos, compostos por rimas e repetições, são heranças da oralidade e da expressão popular, que se perpetuam através das gerações, tanto no ambiente doméstico quanto escolar.

O Artigo 27º da Lei 32/20 de 12 de agosto, Lei de Base do Subsistema de Ensino em Angola, estabelece que o Ensino Primário tem a duração de seis anos, sendo destinado às crianças que completam pelo menos seis anos de idade no ano da matrícula. Já o Artigo 29º, alínea a), define como objectivo do ensino primário o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo como meios básicos o domínio da leitura e escrita, do cálculo e das bases das ciências e tecnologias.

Nesse contexto, os textos curtos, como as lenga-lengas, se apresentam como recursos pedagógicos importantes para o ensino da língua e o fortalecimento das habilidades cognitivas e culturais das crianças. Este artigo tem como objectivo *“analisar o impacto dos textos curtos presentes no Manual de Língua Portuguesa da 1ª Classe, com foco nas lenga-lengas, avaliando sua contribuição para o desenvolvimento linguístico e a preservação da identidade cultural”*. A análise aborda o uso de línguas locais, como o Kimbundu e o Umbundu, e como esses textos funcionam como instrumentos de ensino e preservação cultural.

Através da observação das temáticas e estruturas dessas composições, buscamos entender como elas contribuem para o fortalecimento da identidade cultural angolana e para a formação de valores nas novas gerações. A relevância deste estudo está no facto de que as lenga-lengas apresentadas, extraídas de obras de autores como Cremilda de Lima, Cecília Meireles, Domingos Cordeiro e Mbyavanga Bundo, revelam a riqueza da literatura oral e a diversidade linguística de Angola. Elas são capazes de criar um ambiente literário envolvente para as crianças, pois a repetição sonora e o ritmo das palavras não só facilitam a memorização, mas também convidam as crianças a interagir com a língua, despertando nelas o prazer pela leitura e o reconhecimento dos elementos culturais presentes nas composições.

APORTE TEÓRICO

A cultura é definida por Tylor (1871, p. 1) como o “conhecimento de crenças, artes, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Para ele, a cultura é um fenômeno natural que pode ser analisado sistematicamente, sendo aprendida e transmitida socialmente, em oposição à ideia de ser transmitida biologicamente. Nesse sentido, a cultura é dinâmica e reflete as formas como as pessoas vivem, se relacionam e atribuem significado ao mundo ao seu redor.

Os textos curtos são narrativas, descrições, diálogos ou informações apresentadas de maneira concisa e breve. Eles são utilizados em vários contextos, como educação, comunicação e literatura, para transmitir ideias de forma rápida e eficiente. Lispector (1971, p. 22), em seu livro *Felicidade Clandestina*, “caracteriza esses textos como formatos literários em contos e crônicas, que narram histórias ou ideias de maneira sucinta e directa”.

As lenga-lengas, por sua vez, são uma forma popular de discurso ou texto longo e monótono, caracterizando-se por repetição e sem conteúdo relevante, sendo usadas de maneira genérica para descrever algo repetitivo. Esses textos, especialmente em culturas como a angolana, têm grande valor pedagógico, ajudando a desenvolver habilidades linguísticas e a formação cultural nas crianças. Nesse contexto, os autores Geraldi, Ângelo e Menegassi contribuem teoricamente ao discutir a leitura de textos, o ensino de língua e a compreensão leitora, abordando aspectos fundamentais para a prática pedagógica e o desenvolvimento das habilidades de leitura e interpretação nos estudantes.

Geraldi (1984, p. 22-35) defende que o “acto de ler é interpretativo e que a leitura deve ir além da simples decodificação”. O ensino da leitura deve estimular a construção de significados e o pensamento crítico, tornando o aluno um sujeito ativo no processo.

Em consonância, Ângelo e Menegassi (2022, p. 13-84) afirmam que a leitura é uma prática cultural e social que deve estar integrada ao cotidiano do aluno, promovendo a formação de leitores críticos e reflexivos. Eles destacam a importância da interação entre leitura e escrita, pois ambas contribuem para o desenvolvimento linguístico e cognitivo dos alunos.

Por outro lado, Bhabha (1998, p. 227) aborda a “diferença cultural como uma forma de intervenção que subverte estruturas de poder e significado”. Ele argumenta que a cultura não é um sistema estático, mas um processo de significação constantemente recriado nas margens da experiência. A diferença cultural, nesse sentido, propõe negociações e desafia as

identidades fixas, enfatizando a ambivalência e a fluidez da identidade no processo de identificação.

A cultura, portanto, não é apenas um conjunto de valores a ser preservado, mas uma prática performativa, que ganha sentido nas interações sociais quotidianas e nos contextos específicos de cada grupo. A análise da diferença cultural, conforme Bhabha, não apenas transforma o conteúdo do discurso, mas também a maneira como ele é enunciado, desafiando as concepções tradicionais de cultura e identidade.

Assim, a literatura infantil e os textos como as *lenga-lengas*, analisados através das teorias de autores como Geraldi, Ângelo, Menegassi e Bhabha, desempenham um papel crucial na formação de leitores críticos e reflexivos, promovendo a construção da identidade cultural, a valorização da diversidade linguística e a capacidade de interpretar e questionar as diversas formas de conhecimento que circulam na sociedade.

METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida com base no Manual de Língua Portuguesa da 1ª Classe da Escola Zebra³¹, situada no município do Sumbe, Cuanza-Sul. O manual foi fornecido pela professora Ngunza Manuel, que conta com 24 anos de experiência no ensino. O foco principal deste estudo são os textos curtos presentes neste manual, os quais são utilizados por alunos da 1ª classe, com idades entre 6 e 7 anos.

A selecção dos textos teve como *critério a diversidade de autores e conteúdos*, visando possibilitar uma análise mais ampla sobre o impacto desses textos no desenvolvimento linguístico das crianças. Foram escolhidos três textos específicos para a amostra: “*Cu... cu... cu... Cantam os cucus*”, “*No kubico mando eu!*” e “*É maboque*”. Estes textos foram selecionados com a intenção de serem explorados de forma a compreender como contribuem para a formação das habilidades linguísticas, a compreensão cultural e o desenvolvimento da leitura e da escrita entre os alunos dessa faixa etária.

Tipo de Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa *qualitativa*, ancorada na análise *documental e bibliográfica*, com o objectivo de compreender as características e potencialidades dos textos no contexto educativo, conforme Gil (2008).

³¹ É um nome fictício. Surge na intenção de preservarmos a integridade da instituição educativa onde trabalha a professora que nos forneceu o livro.

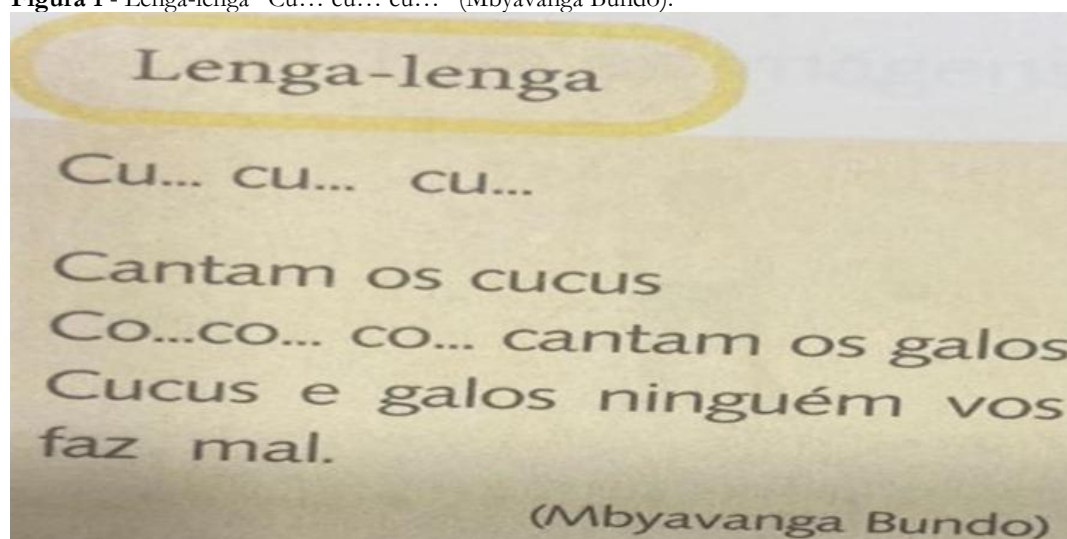
Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica detalhada dos textos presentes no manual de Língua Portuguesa, visando proporcionar uma visão geral das valências pedagógicas que podem ser exploradas nas actividades diárias da professora. A análise dos textos foi conduzida utilizando a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (1977). Esse método permitiu uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa dos conteúdos presentes nos textos, buscando interpretar os dados de maneira replicável e válida, dentro dos pressupostos da pesquisa qualitativa.

O uso da análise de textos possibilitou identificar as estruturas linguísticas e os elementos pedagógicos presentes nas narrativas, fundamentais para a compreensão e desenvolvimento das habilidades dos alunos. A combinação da análise bibliográfica e documental proporcionou uma visão aprofundada do material didático, além de permitir um olhar crítico sobre as práticas pedagógicas e os recursos utilizados no processo de ensino-aprendizagem.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os textos curtos foram extraídos do Manual de Língua Portuguesa da 1ª Classe, abordando temáticas como cultura, flora, fauna e os cuidados necessários com o ecossistema no qual os alunos estão inseridos, além de apresentarem a nomenclatura correspondente a esses elementos. Com base nos dados recolhidos durante a exploração do manual de Língua Portuguesa da 1ª classe, foram obtidos os seguintes resultados:

Figura 1 - Lenga-lenga “Cu... cu... cu...” (Mbyavanga Bundo).



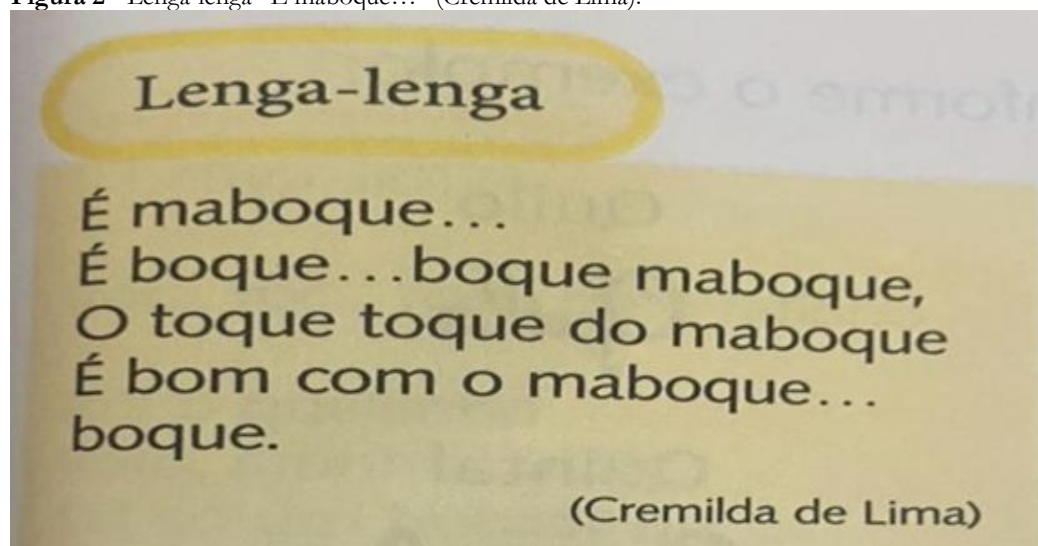
Fonte: Pesquisa de Campo (2025).

A Figura 1 apresenta o texto “*Lenga-lenga Cu... cu... cu*” de Mbyavanga Emília Malungo Bundo, doutoranda no Centro de Investigações em Educação (CIED) da Universidade do Minho. Publicado em 2013, o texto *Cucus e Galos (lenga-lenga)* utiliza sons onomactopaicos, como “*cu... cu... cu*” e “*co... co... co*”, e rimas simples, o que favorece a memorização e a percepção auditiva das crianças. Essa repetição de sons facilita a aprendizagem de palavras e a familiarização com a linguagem de forma lúdica, como discutido por Geraldi (1984), que destaca o papel do ritmo na construção do entendimento textual.

O texto também enfatiza a letra “C” por meio da repetição de sons, como em “*Cu... cu... cu*” e “*Co... co... co*”. A linguagem coloquial do português angolano e as ilustrações relacionadas a objectos que começam com a letra “C” ajudam a organizar o conhecimento da criança sobre essa letra, tornando o aprendizado mais acessível. A interação entre os sons dos cucus e galos cria um dialogismo, que pode ser explorado em sala de aula pela professora, incentivando os alunos a observarem pássaros na localidade e a conectarem a teoria à prática.

Além disso, o texto oferece uma oportunidade para discutir a preservação ambiental. O trecho “*Cucus e galos ninguém vos faz mal*” destaca a importância de cuidar da fauna e do ecossistema. A professora pode usar essa mensagem para sensibilizar os alunos sobre a preservação da natureza, integrando o aprendizado linguístico à conscientização ambiental e promovendo uma educação holística.

Figura 2 - Lenga-lenga “*É maboque...*” (Cremilda de Lima).



Fonte: Pesquisa de Campo (2025).

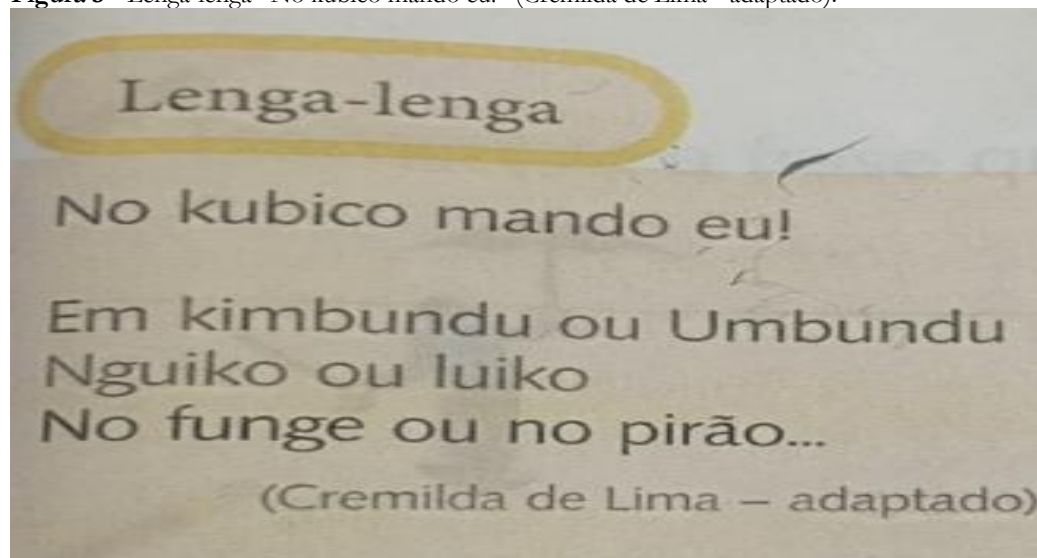
A Figura 2, apresenta o texto intitulado “*Lenga-lenga É maboque...*”, de Cremilda de Lima, nascida em Luanda, Angola, em 25 de março de 1940. Cremilda é uma escritora angolana reconhecida por seu trabalho na literatura infantil e juvenil. Além de sua carreira

literária, ela é licenciada em Ciências da Educação, com especialização em Pedagogia. O texto *O Tamborino e o Maboque*, publicado em 2006, é composto por cinco linhas e utiliza trava-línguas, palavras inventadas ou com sonoridade peculiar, como “maboque”, que chamam a atenção para a fonética da língua.

A construção do texto baseia-se na repetição de sons e palavras, o que se torna uma ferramenta eficaz para a prática da leitura inicial, conforme defendido por Menegassi (2022). Ele destaca que a repetição facilita a compreensão dos textos pelos alunos. Além disso, o texto pode ser visto como uma introdução à rica identidade cultural oral, à medida que os alunos reconhecem elementos culturais, como as vestes e o ambiente descritos nas ilustrações. A linguagem, nesse contexto, não é apenas utilitária, mas também possui valor estético e formativo. A professora pode ainda aproveitar para enfatizar a importância da flora local, especialmente as plantas frutíferas, como o maboque, que faz parte do contexto cultural angolano.

A repetição das palavras no texto também contribui para o desenvolvimento do vocabulário, utilizando uma linguagem simples, mas rica em expressões que enriquecem o repertório linguístico dos alunos. Essas expressões, comumente usadas no vocabulário angolano, ajudam os estudantes a ampliar seu conhecimento linguístico, além de estimular a curiosidade sobre as tradições e os costumes de Angola. O maboque, uma fruta típica do país, representa a cultura e o ambiente natural, despertando o interesse das crianças pelo meio rural e pelo campo, onde essa fruta pode ser encontrada.

Figura 3 - Lenga-lenga “No kubico mando eu!” (Cremilda de Lima - adaptado).



Fonte: Pesquisa de Campo (2025).

A Figura 3, ilustra o texto intitulado *“No kubico mando eu!”*, de Cremilda de Lima, nascida em Luanda, Angola, em 25 de março de 1940. Cremilda é uma escritora angolana

renomada, especialmente conhecida por seu trabalho na literatura infantil e juvenil. Além de sua carreira literária, ela é licenciada em Ciências da Educação e tem especialização em Pedagogia. O texto apresentado tem quatro linhas e utiliza línguas africanas, como o Kimbundu e o Umbundu, além de expressões culturais como “no kubico” e “no pirão”.

Esse uso do plurilinguismo e do bilinguismo insere a criança no contexto cultural de Angola, valorizando as línguas e dialetos locais. Segundo Ângelo e Menegassi (2022), essa abordagem respeita a diversidade linguística no ensino, enquanto Bhabha (1998) afirma que a cultura é um processo dinâmico de significação, constantemente recriado nas margens da experiência. Esse tipo de texto oferece oportunidades para a formação de uma identidade linguística e cultural, especialmente nos primeiros anos de escolarização.

No texto, podemos identificar os conceitos de dialogismo, bilinguismo e plurilinguismo de formas distintas. O dialogismo está presente na interação entre diferentes vozes culturais e linguísticas. A frase “No kubico mando eu!” evoca uma voz de afirmação pessoal dentro de um espaço familiar e cultural. O uso de “kubico” (casa) reflete uma troca entre o português e as línguas africanas locais, representando um diálogo entre culturas e identidades.

O bilinguismo é evidenciado pelo uso alternado de palavras em português e línguas angolanas, como o Kimbundu e o Umbundu, misturando expressões como “mando eu” e “no pirão” com termos locais como “kubico”, “nguiko” e “luiko”. O plurilinguismo se manifesta na diversidade linguística do texto, especialmente pelo uso de palavras de várias línguas africanas, demonstrando a convivência de múltiplas identidades e culturas no contexto angolano.

Em uma reflexão teórica sobre os textos analisados, Geraldí (1984) destaca a importância da leitura e produção de textos no contexto escolar, enfatizando que as crianças, ao interagirem com textos sonoros e rítmicos, experimentam o prazer da leitura enquanto desenvolvem habilidades de interpretação. Menegassi e Ângelo (2022) também apontam que o ensino de leitura nas fases iniciais deve ir além da codificação e decodificação, incorporando a compreensão crítica e criativa, algo estimulado por textos como as *lenga-lengas*.

Nesse sentido, as *lenga-lengas* analisadas atuam como ferramentas pedagógicas multifacetadas, não apenas para entreter, mas para fomentar o desenvolvimento da linguagem, da compreensão leitora e da identidade cultural. Esses textos contribuem para a formação de leitores competentes, integrando as dimensões auditiva, visual e cognitiva no

processo de aprendizagem da língua, reforçando a importância da abordagem crítica e cultural no ensino da leitura.

Função Educativa e Cultural das Lenga-Lengas no Desenvolvimento da criança

As lenga-lengas desempenham uma função educativa e cultural crucial no desenvolvimento infantil. Do ponto de vista educativo, elas favorecem o desenvolvimento linguístico, ajudando as crianças a adquirirem vocabulário, melhorando a fluência verbal e facilitando a compreensão e produção de frases. O ritmo e a repetição presentes nas lenga-lengas tornam-nas ferramentas eficazes para a memorização, o que também contribui para o fortalecimento da memória auditiva e cognitiva das crianças. Além disso, essas composições estimulam a criatividade, a imaginação e a capacidade de resolução de problemas de forma lúdica (Libâneo, 2011; Piaget, 1976).

Culturalmente, as lenga-lengas preservam e transmitem elementos da cultura popular e das tradições orais, como valores, crenças e hábitos. Elas servem como um meio de preservação e afirmação da identidade cultural, permitindo que as novas gerações se conectem com suas raízes e compreendam o contexto sociocultural ao qual pertencem (Libâneo, 2011).

Neste sentido, Piaget (1976) sugere que as experiências cognitivas da criança são moldadas pelas interações com o ambiente e pelas influências culturais que, no caso das lenga-lengas, proporcionam um desenvolvimento cognitivo mais integrado à cultura local.

O papel do professor ou educador no desenvolvimento dessas actividades é essencial. O educador deve ser o mediador entre o conteúdo das lenga-lengas e as crianças, guiando-as na exploração do significado e no entendimento dos valores culturais contidos nas composições. Além disso, o professor deve promover a interação com a língua, incentivando a participação ativa das crianças por meio de cantos, repetições e dramatizações.

Isso facilita a aprendizagem da língua e torna o processo mais envolvente e significativo. O educador tem a responsabilidade de criar um ambiente de aprendizagem estimulante, onde as crianças possam expressar suas emoções, refletir sobre os valores e costumes retratados e, ao mesmo tempo, se divertir com as actividades (Libâneo, 2011; Piaget, 1976).

O uso de línguas locais, como o Kimbundu e o Umbundu, nas lenga-lengas do Manual de Língua Portuguesa da 1ª Classe é fundamental para a preservação e valorização das culturas angolanas. Esses textos funcionam como instrumentos pedagógicos que não

apenas ensinam a língua, mas também transmitem valores culturais essenciais. A inclusão dessas línguas no currículo escolar fortalece a identidade cultural das crianças, promovendo o reconhecimento e a continuidade das tradições orais. Além disso, contribui para a diversidade linguística, ao garantir que as novas gerações mantenham uma conexão com suas raízes culturais.

Desenvolvimento do Vocabulário e Formação de Leitores por meio das Lenga-Lengas

O desenvolvimento do vocabulário e a formação de leitores competentes são elementos essenciais no processo de aprendizagem da língua, especialmente na educação infantil. Piaget (1976) sustenta que a aprendizagem ocorre de maneira gradual, sendo influenciada pela interação com o ambiente, onde o vocabulário desempenha um papel crucial. Ao compreender o significado das palavras, “a criança consegue não apenas entender textos, mas também expressar-se com clareza e precisão” (Piaget, 1976, p. 45).

McKeown e Beck (2004) argumentam que a exposição a palavras em contextos variados e ricos é fundamental para o desenvolvimento do vocabulário. As lenga-lengas, por exemplo, proporcionam um ambiente linguístico rico em repetições e rimas, elementos que facilitam a memorização e a compreensão das palavras. “A repetição sonora e semântica característica dessas composições cria uma ligação entre palavras, imagens e sons familiares para a criança, tornando a aprendizagem mais acessível e significativa” (McKeown & Beck, 2004, pp. 132-151).

Além disso, a formação de leitores competentes exige habilidades que vão além da simples aquisição de vocabulário. Solé (1998) destaca que a leitura é um processo ativo e interativo, em que o leitor constrói significados ao fazer conexões entre o texto e seus conhecimentos prévios. As lenga-lengas, com suas estruturas simples e ritmadas, oferecem uma “oportunidade valiosa para as crianças praticarem essas habilidades de interpretação e compreensão, desenvolvendo sua capacidade de se envolver com textos de maneira significativa e lúdica” (Solé, 1998, p. 72).

O uso de textos curtos como as lenga-lengas também favorece o desenvolvimento da fluência leitora, permitindo que as crianças se familiarizem com a língua escrita de forma divertida e envolvente. Isso é fundamental no processo de *alfabetização*, pois promove o prazer pela leitura e a curiosidade linguística, componentes essenciais para o sucesso educacional a longo prazo.

Portanto, as lenga-lengas são um recurso pedagógico poderoso que não apenas contribui para o desenvolvimento do vocabulário e a formação de leitores competentes, mas também ajuda a criança a se conectar com suas raízes culturais e linguísticas, promovendo o prazer pela leitura desde os primeiros anos da educação. O uso de textos curtos, com sua estrutura repetitiva e envolvente, se mostra uma estratégia pedagógica eficaz para promover esse desenvolvimento desde as primeiras fases da educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das lenga-lengas angolanas, presentes em obras de autores como Cremilda de Lima e Mbyavanga Bundo, revela a riqueza e diversidade cultural e linguística de Angola. Esses textos curtos e rítmicos desempenham um papel significativo no desenvolvimento das habilidades linguísticas e cognitivas das crianças, funcionando como ferramentas pedagógicas valiosas nos primeiros anos de escolarização.

As lenga-lengas, com suas repetições, rimas e sonoridades, são elementos fundamentais que não só facilitam a aprendizagem da língua, mas também tornam a leitura uma experiência prazerosa e acessível. Geraldi (1984) afirma que a repetição e o ritmo são estratégias eficazes para o aprendizado da linguagem, promovendo a construção de significados e facilitando a retenção de palavras e frases pelas crianças. Essas características ajudam a consolidar as bases do vocabulário, incentivando o reconhecimento de padrões linguísticos e a memorização de novas palavras. Além disso, as lenga-lengas em línguas locais, como o Kimbundu e o Umbundu, exemplificadas na lenga-lenga “No kubico mando eul”, oferecem uma oportunidade única de integrar a diversidade linguística e cultural no processo educativo.

A valorização e o uso dessas variantes linguísticas nas escolas é um elemento essencial para o reconhecimento da identidade cultural dos alunos e para a promoção de um ambiente inclusivo e respeitoso. Conforme Ângelo e Menegassi (2022), integrar essa diversidade no ensino de leitura desde as fases iniciais fortalece não só a aprendizagem da língua, mas também a construção de uma consciência cultural e identitária nas crianças. Bhabha (1998) complementa essa visão, sugerindo que a cultura é um processo dinâmico de significação, constantemente recriado na experiência cotidiana, o que reforça a importância de incluir a diversidade cultural nas práticas pedagógicas.

Dessa forma, as lenga-lengas não apenas contribuem para o desenvolvimento de leitores competentes, mas também promovem uma profunda conexão com as raízes culturais

locais, criando um ambiente educativo que celebra a diversidade e estabelece uma base sólida para o aprendizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ângelo, C. M. P., & Menegassi, R. J. (2022). *Conceitos de leitura e ensino de língua*. In C. M. P. Ângelo, R. J. Menegassi, & A. F. Fuza (Orgs.), *Leitura e ensino de língua* (pp. 13–84). Pedro e João Editores.
- Bakhtin, M. (2010). *Problemas da poética de Dostoiévski* (P. Bezerra, Trad.; 5ª ed.). Forense Universitária.
- McKeown, M. G., & Beck, I. L. (2004). Instrução direta em vocabulário. In K. L. Schwanenflugel (Ed.), *O papel da linguagem na compreensão de leitura e linguagem* (pp. 132-151). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (pp. 31–44). Edições 70.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Análise temática em psicologia*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em 29 de Janeiro de 2025.
- Bhabha, H. K. (1998). *O local da cultura* (M. Ávila, E. L. de Lima Reis, & G. R. Gonçalves, Trans.). Editora UFMG.
- Cellard, A. (2008). *A análise documental*. In J. Poupart et al. (Orgs.), *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295–298). Vozes.
- Chamuongo, A., Carvalho, D. F., António, D. C., Calhenge, D. J., Futy, E. M. F., Francisco, G. M. M., Domingos, H. M., Piere, M. E., & Bumdo, M. E. M. (2021). *Manual de Língua Portuguesa da 1ª classe*.
- Geraldi, J. W. (1984). *Prática da leitura de textos na escola*. In J. W. Geraldi (Org.), *O texto na sala de aula: Leitura e produção* (pp. 22–35). Assoeste.
- Laraia, R. de B. (2001). *Cultura: Um conceito antropológico* (14ª ed.). Jorge Zahar Editor Ltda.
- Libâneo, J. C. (2011). *Didática*. 3ª ed. São Paulo: Cortez.
- Menegassi, R. J. (2022). *A compreensão leitora nos anos iniciais do ensino fundamental*. In C. M. P. Ângelo, R. J. Menegassi, & A. F. Fuza (Orgs.), *Leitura e ensino de língua* (pp. 85–130). Pedro e João Editores.
- Lispector, C. (1971). *Felicidade clandestina*.
- Piaget, J. (1976). *A psicologia da criança*. Rio de Janeiro: Bertrand.
- Solé, I. (1998). *Estratégias de leitura*. Porto Alegre: Artmed.

Fundações como Modelo Alternativo de Governação no Ensino Superior em Angola: Implicações para a Qualidade e Sustentabilidade Institucional

Macaba Nobre Pedro³²

IMETRO

Luanda, Angola

O subsistema de ensino superior em Angola registou expansão significativa nas últimas décadas, totalizando atualmente 100 instituições entre públicas e privadas. Apesar do crescimento quantitativo, persistem desafios estruturais relacionados com sustentabilidade financeira, qualificação do corpo docente, eficiência administrativa e consolidação de padrões de qualidade. O presente estudo analisa a viabilidade da constituição de fundações como modelo alternativo de governação das instituições de ensino superior em Angola, enquanto mecanismo potenciador de autonomia institucional, profissionalização da gestão e diversificação de fontes de financiamento. Adotou-se abordagem qualitativa, de natureza exploratória e documental, baseada na análise do enquadramento jurídico nacional e na revisão da literatura sobre regulação, mercantilização e modelos fundacionais de gestão universitária. Os resultados indicam que o modelo fundacional pode promover maior flexibilidade administrativa, estabilidade financeira e responsabilidade por resultados, mantendo o papel regulador do Estado. Conclui-se que a adoção progressiva deste modelo poderá contribuir para o reforço da sustentabilidade e competitividade do ensino superior angolano, desde que acompanhada por mecanismos robustos de supervisão e garantia da equidade social.

Palavras-chave: *Angola; ensino superior; governação universitária; fundações; autonomia institucional; sustentabilidade.*

INTRODUÇÃO

O subsistema de ensino superior em Angola registou, nas últimas décadas, uma expansão estrutural significativa, totalizando, segundo dados do Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação (MESCTI, 2022), 100 instituições de ensino superior (IES), das quais 31 públicas e 69 privadas. Este crescimento insere-se numa estratégia nacional orientada para a formação e especialização de quadros, visando responder às exigências do desenvolvimento económico, científico e tecnológico, num contexto de crescente globalização (Banco Mundial, 2023; Varela, 2013).

Todavia, a expansão quantitativa do sistema não se traduz automaticamente em consolidação qualitativa. Estudos sobre o ensino superior em Angola apontam para desafios estruturais relacionados com a garantia da qualidade, sustentabilidade institucional,

³² Doutorando em Multimédia e Educação. Mestre em Engenharia Informática e Sistemas de Informação. Pós-Graduado em Gestão de Instituições do Ensino Superior. Licenciado em Informática. Docente efectivo do Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola. Investigador Sénior do Centro de Investigação Científica do IMETRO. E-mail: macaba.pedro@gmail.com.

profissionalização da gestão e consolidação de mecanismos de regulação eficazes (Mendes, 2016; Simões et al., 2016). O quadro jurídico vigente - consubstanciado na Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Decreto Presidencial n.º 17/16, alterado pelo Decreto Presidencial n.º 32/20) e no Regime Jurídico do Subsistema do Ensino Superior (Decreto Presidencial n.º 310/20) - estabelece critérios formais para criação, licenciamento e funcionamento das IES. Contudo, persistem interrogações quanto à eficiência dos modelos de governação adotados e à sua capacidade de assegurar padrões sustentáveis de qualidade académica e administrativa.

A literatura sobre regulação e governação educacional evidencia a coexistência de diferentes lógicas de controlo e gestão, incluindo regulação estatal, autorregulação institucional e regulação de mercado (Barroso, 2018; Neto-Mendes, 2004; Moreira, 1997). Paralelamente, experiências internacionais demonstram a adoção de modelos fundacionais como instrumentos de reforço da autonomia institucional, diversificação de financiamento e profissionalização da gestão universitária, como observado no contexto português (Rosa, 2023; Portugal, 2007).

Neste enquadramento, coloca-se a seguinte questão de investigação: *de que forma a constituição de fundações poderá contribuir para a melhoria sustentada da governação e da qualidade das instituições de ensino superior em Angola?*

O presente estudo tem como objetivo analisar a viabilidade da adoção de fundações como modelo alternativo ou complementar de gestão das IES angolanas, considerando as suas competências patrimoniais, financeiras e administrativas enquanto mecanismos potenciadores de autonomia, transparência e sustentabilidade institucional. Metodologicamente, adota-se uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e documental, baseada na análise do enquadramento normativo angolano e na revisão crítica da literatura sobre governação universitária e modelos fundacionais.

Ao propor uma reflexão estruturada sobre a introdução de fundações no ensino superior angolano, o estudo pretende contribuir para o debate académico e para a formulação de políticas públicas orientadas à modernização, eficiência e reforço da qualidade do subsistema.

UMA VISÃO DO ENSINO SUPERIOR EM ÁFRICA

A análise do ensino superior em África evidencia uma relação estrutural entre financiamento, qualidade académica e sustentabilidade institucional. Segundo Varela (2013),

a qualidade do ensino encontra-se diretamente associada ao nível de investimento alocado às instituições, sendo que a insuficiência de recursos financeiros compromete a capacidade de gestão, particularmente no que concerne à modernização das infraestruturas, qualificação do corpo docente e fortalecimento da investigação científica. A limitação orçamental afeta, assim, não apenas a dimensão material das instituições, mas igualmente os seus processos organizacionais e estratégicos.

Neste contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) africanas são desafiadas a diversificar as suas fontes de financiamento e a adotar modelos de gestão mais orientados para resultados. Varela (2013) destaca a necessidade de aproximação ao sector privado, estabelecimento de parcerias interinstitucionais e empresariais, incorporação de práticas de gestão com visão estratégica e reforço da competitividade institucional, alinhando a formação às exigências do mercado de trabalho. Tal perspetiva insere-se numa tendência mais ampla de empresarialização da gestão educacional, amplamente discutida na literatura sobre políticas educativas e regulação (Barroso, 2018; Neto-Mendes, 2004).

O relatório do Banco Mundial (2023) reforça esta abordagem ao salientar que o desenvolvimento de bases de financiamento sustentável constitui um elemento central para a superação das fragilidades estruturais do sector educativo em África. O documento sublinha que as crises económicas globais recentes reduziram o espaço fiscal dos Estados africanos, limitando a capacidade de investimento em áreas estratégicas de longo prazo, incluindo o ensino superior. Neste cenário, a dependência exclusiva de financiamento público revela-se insuficiente para garantir estabilidade e crescimento institucional sustentado.

A literatura contemporânea sugere que a adoção de modelos de governação com maior autonomia financeira e administrativa pode mitigar a vulnerabilidade institucional face às flutuações orçamentais (Santos & Filho, 2008). Contudo, a incorporação de práticas de gestão inspiradas no sector empresarial deve ser acompanhada por mecanismos robustos de regulação estatal e accountability, de modo a preservar a missão pública da universidade e assegurar equidade no acesso e qualidade na prestação de serviços.

Assim, a integração de princípios de gestão estratégica, diversificação de receitas e profissionalização administrativa não implica a substituição do papel regulador do Estado, mas sim a redefinição das suas funções, concentrando-se na supervisão, avaliação da qualidade e formulação de políticas públicas estruturantes. Neste enquadramento, emerge a necessidade de modelos institucionais capazes de equilibrar autonomia, sustentabilidade

financeira e responsabilidade pública - condição que fundamenta a análise subsequente sobre a pertinência das fundações enquanto alternativa de governação no ensino superior angolano.

O POSICIONAMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA

A organização do Sistema de Educação e Ensino em Angola encontra-se juridicamente estruturada pela Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Decreto Presidencial n.º 17/16, atualizado pelo Decreto Presidencial n.º 32/20), que define um sistema unificado composto por seis subsistemas: Educação Pré-Escolar, Ensino Geral, Técnico-Profissional, Formação de Professores, Educação de Adultos e Ensino Superior. O subsistema do ensino superior integra instituições universitárias e politécnicas, orientadas para a formação de quadros de alto nível, produção científica e extensão universitária.

De acordo com o Anuário Estatístico do Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação (2019), o ensino superior angolano contabilizava 308.309 estudantes matriculados e 21.661 graduados no ano de 2018. No que concerne aos recursos humanos, registavam-se 11.433 docentes, distribuídos entre instituições públicas e privadas, com predominância de regimes parciais no sector privado e maior concentração de doutores no sector público. Estes dados evidenciam uma assimetria estrutural na qualificação do corpo docente e na estabilidade dos vínculos laborais, fatores determinantes para a qualidade académica e para a consolidação da investigação científica.

Quadro 1: Docentes por grau e regime de trabalho. Fonte: anuário estatístico 2019 – (MESCTI, 2022)

Grau Académico	Regime de Trabalho		
	Integral	Parcial	Total Geral
Pública	3 187	1 423	4 613
Doutor	688	126	814
Mestre	1 564	565	2 129
Licenciado	933	727	1 663
Não Especificado	2	5	7
Privada	994	5 749	6 820
Doutor	101	326	430
Mestre	396	1 565	1 967
Licenciado	497	3 857	4 421
Outros	1	1	2
Total Geral	4 181	7 172	11 433

A análise do perfil docente revela ainda uma dependência significativa de profissionais com grau de licenciatura, sobretudo nas instituições privadas, o que pode impactar a capacidade de inovação científica e a competitividade internacional das IES angolanas. Tal cenário reforça a necessidade de modelos de governação capazes de promover sustentabilidade financeira e atratividade institucional para quadros altamente qualificados.

O Estado como Agente Regulador

O Regime Jurídico do Subsistema do Ensino Superior (RJSES), consagrado no Decreto Presidencial n.º 310/20, estabelece que compete ao departamento ministerial responsável pelo sector a apreciação técnica das propostas de criação de IES, submetendo-as à homologação do Titular do Poder Executivo. O diploma reconhece como Entidades Promotoras pessoas coletivas de direito privado, incluindo associações, cooperativas, instituições religiosas, sociedades comerciais e fundações.

O RJSES consagra princípios estruturantes como o papel reitor do Estado, a autonomia institucional, a liberdade académica, a gestão democrática e a garantia da qualidade. A autonomia das IES deve manifestar-se nos domínios científico, pedagógico, administrativo, financeiro e patrimonial. Contudo, tal autonomia encontra-se enquadrada por mecanismos de supervisão e regulação estatal, cabendo ao Estado definir políticas públicas, assegurar padrões mínimos de funcionamento e promover a avaliação institucional.

Esta configuração normativa revela um modelo híbrido de governação, no qual coexistem autonomia institucional e forte centralidade regulatória estatal. A literatura sobre regulação educacional sugere que este equilíbrio é determinante para evitar tanto a excessiva burocratização quanto a mercantilização descontrolada do ensino superior (Barroso, 2018; Moreira, 1997).

Políticas Educativas e Qualidade da Gestão

Desde a independência em 1975, Angola implementou duas reformas estruturais no sistema educativo. A primeira orientou-se para a universalização e integração da educação com as necessidades sociais. A segunda reforma (1991–2002) procurou adequar o sistema a um contexto de economia de mercado, promovendo maior abertura institucional, expansão do sector privado e reconfiguração dos mecanismos de gestão (Viegas, 2016).

Apesar dos avanços, persistem desafios estruturais relacionados com financiamento, qualificação docente, infraestrutura e eficiência administrativa. Viegas (2016) destaca que a dependência do Orçamento Geral do Estado, conjugada com insuficiente diversificação de receitas e fragilidades na gestão escolar, limitou o cumprimento integral dos objetivos de melhoria da qualidade.

No âmbito do ensino superior, estudos indicam que os principais constrangimentos incluem: escassez de docentes com elevado grau académico, deficiência na profissionalização da gestão universitária, limitações infraestruturais e fragilidade dos mecanismos de avaliação

interna e externa (Simões et al., 2016). Acresce que a dependência financeira do Estado, no caso das instituições públicas, e das Entidades Promotoras, no caso das privadas, restringe a autonomia estratégica e a capacidade de investimento de longo prazo.

Este enquadramento evidencia uma tensão estrutural entre expansão quantitativa e consolidação qualitativa do sistema. A sustentabilidade do ensino superior angolano exige, assim, modelos institucionais que conciliem autonomia, responsabilidade pública, eficiência administrativa e diversificação de financiamento - dimensões que fundamentam a análise subsequente sobre a pertinência das fundações como alternativa de governação.

A MERCANTILIZAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL

A crescente incorporação de lógicas de mercado no ensino superior tem sido amplamente debatida na literatura internacional, particularmente no contexto da redução do investimento público e da intensificação da competitividade global. A mercantilização da educação refere-se à introdução de mecanismos de mercado, concorrência e racionalidade económica na organização e funcionamento das instituições educativas, alterando o seu modelo tradicional de governação e financiamento.

Regulação e Políticas Educativas

O conceito de regulação, conforme Moreira (1997), remete para a manutenção do equilíbrio e da regularidade de um sistema por meio da definição de regras e mecanismos de controlo. No domínio educativo, a regulação estatal manifesta-se através da formulação de políticas públicas, normativos legais e dispositivos de avaliação institucional.

Por outro lado, a desregulação - entendida como a redução do papel interventivo do Estado - favorece a emergência de lógicas concorrenciais e da filosofia de mercado (Neto-Mendes, 2004). Neste cenário, abre-se espaço para processos de privatização direta ou indireta das políticas educativas, bem como para a adoção de modelos de governação inspirados na gestão empresarial.

A crítica à burocratização do sistema público de educação tem sido recorrente. Chubb e Moe (1990, as cited in Lima, 2018) argumentam que sistemas educativos fortemente centralizados tendem a produzir estruturas administrativas rígidas, com menor eficiência e reduzida capacidade de inovação. Lima (2018) acrescenta que a perceção social do Estado enquanto entidade burocrática e ineficiente tem alimentado discursos reformistas favoráveis à introdução de mecanismos de mercado.

Contudo, Barroso (2018) adverte que a regulação educacional não se limita à ação estatal, podendo ocorrer em múltiplos níveis - local, nacional e transnacional -- através de processos de negociação, coordenação e construção de consensos entre diferentes atores institucionais.

Neste contexto, a aproximação entre políticas educativas e princípios de gestão empresarial surge como alternativa para promover eficiência e competitividade. Todavia, tal aproximação deve preservar os fundamentos académicos da universidade, assegurando equidade no acesso, compromisso com a investigação científica, extensão universitária e responsabilidade social. A mercantilização, quando não acompanhada por mecanismos de regulação robustos, pode comprometer a missão pública do ensino superior.

Gestão Financeira das Instituições

As transformações económicas globais e as crises financeiras têm impactado significativamente os sistemas de ensino superior. Santos e Filho (2008) observam que o desinvestimento progressivo do Estado nas universidades públicas impulsionou a procura por fontes alternativas de financiamento, favorecendo a integração da lógica capitalista na gestão universitária.

Neste cenário, a sustentabilidade financeira tornou-se um eixo estratégico central. A geração de receitas próprias -- por meio de parcerias com a indústria, prestação de serviços, captação de fundos e internacionalização - passou a integrar a agenda das instituições. O modelo europeu evidencia crescente cooperação entre universidade, sociedade civil e sector produtivo, enquanto nos Estados Unidos se observa forte presença de fundações, endowments e cobrança diferenciada de emolumentos como instrumentos de financiamento.

Entretanto, a dependência excessiva de financiamento externo pode induzir a redefinição das prioridades académicas segundo interesses de mercado. Assim, a diversificação de receitas deve ser acompanhada por salvaguardas institucionais que garantam a autonomia científica e a integridade académica.

Transformação da Gestão Universitária

A transformação da gestão universitária insere-se numa lógica de adaptação à sociedade do conhecimento e à economia globalizada. Santos e Filho (2008) identificam como vetores dessa transformação: a competitividade económica, a centralidade da qualidade e da comunicação institucional, a qualificação de recursos humanos com competências cognitivas avançadas e a inserção da universidade na economia de mercado.

Neste novo paradigma, emerge a noção de estudantes e parceiros institucionais como stakeholders estratégicos. Contudo, a adoção de práticas empresariais não deve converter a universidade numa organização estritamente mercantil. A literatura alerta para o risco da “empresarização” excessiva da educação, que pode reduzir o ensino superior a uma lógica de prestação de serviços orientada exclusivamente para clientes.

Assim, a modernização da gestão universitária exige equilíbrio entre eficiência administrativa e preservação da identidade académica. Impõe-se, portanto, a capacitação contínua de gestores educacionais em matérias de administração estratégica, finanças e governação, bem como a integração de profissionais com experiência empresarial que compreendam as especificidades do contexto académico.

AS FUNDAÇÕES COMO SUPORTE AO ENSINO SUPERIOR

A discussão sobre a introdução de fundações na governação do ensino superior insere-se no debate mais amplo sobre privatização, autonomia institucional e modernização da gestão pública. No contexto angolano, a análise deste modelo requer enquadramento nas transformações das políticas educativas e nas tendências internacionais de reforma universitária.

Gestão Educacional e Modelos de Privatização

A privatização da educação pode assumir diferentes configurações, variando conforme o grau de intervenção estatal e o tipo de transferência de responsabilidades. Lima (2018) distingue entre privatização *lato sensu* e *stricto sensu*.

A privatização *lato sensu* caracteriza-se pela incorporação de princípios e instrumentos da gestão privada no interior das organizações públicas, sem alteração formal da titularidade estatal. Trata-se da introdução de práticas como contratualização por resultados, gestão por desempenho, sistemas de incentivos e racionalização administrativa.

Por sua vez, a privatização *stricto sensu* envolve mudanças estruturais mais profundas, incluindo a criação de instituições privadas, alteração do estatuto jurídico de entidades públicas ou transferência de propriedade para atores privados (Lima, 2018; Antunes & Peroni, 2017). Este modelo emerge frequentemente em contextos de desregulação e abertura política, favorecendo a participação de fundações, organizações não governamentais ou entidades empresariais na provisão educativa.

A adoção de lógicas empresariais na gestão educacional é frequentemente justificada pela busca de eficiência, inovação e competitividade. No entanto, a literatura alerta que tais

processos devem preservar princípios estruturantes como equidade no acesso, responsabilidade social e compromisso com a investigação científica. Assim, a modernização da gestão não pode traduzir-se na descaracterização da missão académica.

Privatização, Regulação e Responsabilidade do Estado

Os reformistas da administração pública defendem modelos de governação orientados por desempenho, eficiência e descentralização. Osborne e Gaebler (1993, as cited in Lima, 2018) argumentam que o Estado pode assumir um papel de “regulador empreendedor”, concentrando-se na definição de políticas e avaliação de resultados, enquanto delega a execução a entidades com maior flexibilidade administrativa.

Este modelo pressupõe uma redefinição das funções estatais: o Estado deixa de ser exclusivamente executor para assumir papel estratégico de supervisão e financiamento condicionado por metas de desempenho. Tal abordagem tem sido aplicada em diversos contextos por meio de parcerias público-privadas, filantropia empresarial e modelos fundacionais.

Contudo, a delegação de competências exige sistemas robustos de monitorização e avaliação, garantindo que a autonomia institucional não comprometa os objetivos de democratização do acesso e qualidade académica. A regulação eficaz deve, portanto, equilibrar autonomia e *accountability*, assegurando que a diversificação de fontes de financiamento não produza desigualdades estruturais no sistema.

Modelos de Gestão Pública da Educação

Segundo Lima (2018), a incorporação de modelos empresariais na educação pública pode ocorrer, essencialmente, através de dois formatos:

- (i) modelo de liderança institucional e;
- (ii) estatuto híbrido de fundação pública de direito privado.

Modelo de Liderança Institucional

Este modelo enfatiza a centralidade do líder enquanto agente estratégico responsável pela mobilização de recursos humanos e pelo cumprimento de metas institucionais (Gunter, 2015, as cited in Lima, 2018). Inspirado na gestão privada, privilegia autonomia decisória e responsabilização por resultados.

Todavia, a sua eficácia depende da existência de recursos adequados e de autonomia real. Em contextos em que persistem limitações estruturais - como financiamento insuficiente ou rigidez normativa - o modelo tende a produzir mudanças superficiais, restritas à cultura organizacional, sem impacto sistémico sustentável.

Modelo de Fundação Pública de Direito Privado

O modelo fundacional apresenta-se como alternativa híbrida entre o direito público e o direito privado. Segundo Rosa (2023), as fundações podem assumir diferentes naturezas jurídicas - públicas sob regime de direito privado, privadas ou autónomas com finalidade pública.

A experiência europeia demonstra a adoção deste modelo em países como a Áustria, Dinamarca, Alemanha e Países Baixos. Em Portugal, o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei n.º62/2007) permitiu que universidades públicas transitassem para o estatuto de fundação pública de direito privado, mantendo a sua natureza pública, mas adquirindo maior autonomia administrativa e financeira.

Neste modelo, as instituições dispõem de património próprio, regime remuneratório diferenciado, maior flexibilidade na contratação e gestão de recursos humanos e capacidade de captação de financiamento externo. O Estado mantém função reguladora e financiadora estratégica, frequentemente baseada em contratos-programa e avaliações periódicas de desempenho.

A adoção deste regime tende a proporcionar:

- Flexibilidade administrativa e financeira;
- Diversificação de receitas;
- Maior atratividade para quadros qualificados;
- Redução da burocratização;
- Reforço da responsabilidade por resultados.

Contudo, também suscita debates sobre participação democrática interna e potencial redução do envolvimento de estudantes e trabalhadores nos órgãos de governação.

Integração para a realidade angolana

No contexto de Angola, onde o sistema apresenta dependência significativa do financiamento estatal (IES públicas) e das Entidades Promotoras (IES privadas), o modelo

fundacional pode constituir alternativa estratégica para reforçar sustentabilidade, autonomia e profissionalização da gestão.

A sua implementação exigiria:

- Adequação do enquadramento jurídico nacional;
- Definição clara dos mecanismos de supervisão estatal;
- Estabelecimento de contratos-programa baseados em metas de qualidade;
- Salvaguarda da missão pública e da equidade social.

Assim, o modelo fundacional não deve ser entendido como mera privatização, mas como instrumento jurídico-institucional de modernização da governação universitária, conciliando eficiência administrativa, autonomia estratégica e responsabilidade pública.

CONCLUSÃO

O presente estudo partiu da seguinte questão de investigação: como garantir a melhoria contínua da qualidade na gestão das instituições de ensino superior em Angola? A análise do enquadramento jurídico, das dinâmicas de financiamento e dos modelos de governação revelou que a expansão quantitativa do subsistema não tem sido acompanhada, de forma homogénea, por consolidação qualitativa, particularmente no que concerne à sustentabilidade financeira, qualificação do corpo docente, modernização infraestrutural e profissionalização da gestão.

No caso das instituições privadas, cuja representatividade numérica é superior às públicas, verificam-se assimetrias estruturais que, em determinados contextos, se refletem na fragilidade organizacional e na limitação da capacidade de investimento estratégico. Por sua vez, as instituições públicas enfrentam constrangimentos decorrentes da dependência do financiamento estatal e da rigidez administrativa, que podem comprometer a autonomia efetiva e a agilidade decisória.

Neste cenário, o modelo de fundação pública ou privada sob regime de direito privado apresenta-se como alternativa juridicamente viável e institucionalmente estratégica. A sua adoção pode proporcionar maior flexibilidade administrativa, autonomia patrimonial e financeira, diversificação de receitas e profissionalização da gestão, sem afastar o papel regulador do Estado. Ao Estado competiria concentrar-se na formulação de políticas, na supervisão e na avaliação da qualidade, enquanto as instituições, dotadas de maior autonomia, assumiriam responsabilidade reforçada por resultados académicos, científicos e sociais.

A experiência comparada demonstra que o modelo fundacional pode conciliar eficiência administrativa com preservação da missão pública da universidade, desde que sustentado por mecanismos robustos de regulação e accountability. Para o contexto angolano, a sua implementação exigiria adequações normativas, definição clara de contratos-programa e salvaguarda dos princípios de equidade no acesso, liberdade académica e responsabilidade social.

Conclui-se que a institucionalização progressiva de fundações na gestão das instituições de ensino superior poderá constituir instrumento relevante para o reforço da sustentabilidade, competitividade e qualidade do sistema, contribuindo para a consolidação do papel estratégico do ensino superior no desenvolvimento nacional.

REFERÊNCIAS

Banco Mundial. (2023). *Uma nova era de desenvolvimento: Relatório anual de 2023*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/9035afda-3103-4598-b50e-721ed55cdebe/download>

Barroso, J. (2018). A transversalidade das regulações em educação: Modelo de análise para o estudo das políticas educativas em Portugal. *Educação & Sociedade*, 39(145), 1075–1097.

Jornal de Angola. (2023). Fundação Piedoso reinaugura Universidade Independente de Angola. <https://www.jornaldeangola.ao/ao/noticias/fundacao-piedoso-reinaugura-universidade-independente-de-angola/>

Lima, C. L. (2018). *Privatização lato sensu e impregnação empresarial na gestão da educação pública*. <https://www.researchgate.net/publication/325498822>

Mendes, M. da C. B. (2016). Sistema de avaliação e de garantia da qualidade do ensino superior em Angola: Um dispositivo em construção. *Revista FORGES – Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*, 3(1), 11–36.

Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação. (2016, 7 de outubro). *Decreto Presidencial n.º 17/16: Lei de bases do sistema de educação e ensino*. <https://mescti.gov.ao/ao/documentos/lei-de-bases-do-sistema-de-educacao-e-ensino-alteracao-a-lei-17-16/>

Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação. (2019). *Anuário estatístico do ensino superior, ciência, tecnologia e inovação*. <https://www.ine.gov.ao/Arquivos/arquivosCarregados> Banco Mundial. (2023). *Uma nova era de desenvolvimento: Relatório anual de 2023*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/9035afda-3103-4598-b50e-721ed55cdebe/download>

Barroso, J. (2018). A transversalidade das regulações em educação: Modelo de análise para o estudo das políticas educativas em Portugal. *Educação & Sociedade*, 39(145), 1075–1097.

Jornal de Angola. (2023). Fundação Piedoso reinaugura Universidade Independente de Angola. <https://www.jornaldeangola.ao/ao/noticias/fundacao-piedoso-reinaugura-universidade-independente-de-angola/>

Lima, C. L. (2018). *Privatização lato sensu e impregnação empresarial na gestão da educação pública*. <https://www.researchgate.net/publication/325498822>

Mendes, M. da C. B. (2016). Sistema de avaliação e de garantia da qualidade do ensino superior em Angola: Um dispositivo em construção. *Revista FORGES – Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*, 3(1), 11–36.

Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação. (2016, 7 de outubro). *Decreto Presidencial n.º 17/16: Lei de bases do sistema de educação e ensino*. <https://mescti.gov.ao/ao/documentos/lei-de-bases-do-sistema-de-educacao-e-ensino-alteracao-a-lei-17-16/>

Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação. (2019). *Anuário estatístico do ensino superior, ciência, tecnologia e inovação*. https://www.ine.gov.ao/Arquivos/arquivosCarregados//Carregados/Publicacao_638240590069968941.pdf

Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação. (2020, 12 de agosto). *Decreto Presidencial n.º 32/20: Lei de bases do sistema de educação e ensino (alteração à Lei 17/16)*. https://mescti.gov.ao/fotos/frontend_22/gov_documentos/lei_32_20_de_12_de_agosto-lei_de_bases_de_educacao_e_ensino_alteracao_a_lei_17_137004928963237a670211f.16.compressed.pdf

Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação. (2020, 7 de dezembro). *Decreto Presidencial n.º 310/20: Regime jurídico do subsistema do ensino superior*. https://mescti.gov.ao/fotos/frontend_22/gov_documentos/dp_309_20-regime_geral_eleitoral_nas_ies_e_310_20-regime_juridico_do_subsistema_do_es_280497827632386c967882.compressed.pdf

Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação. (2022, 10 de agosto). *Decreto Presidencial n.º 337/22: Regras e procedimentos para a criação e licenciamento de IES e cursos de graduação e pós-graduação*. <https://mescti.gov.ao/ao/documentos/regras-e-procedimentos-para-a-criacao-e-licenciamento-de-ies-e-cursos-de-graduacao-e-pos-graduacao/>

Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação. (2022, 13 de dezembro). *Lista atualizada das IES públicas e privadas angolanas*. <https://mescti.gov.ao/ao/documentos/lista-actualizada-das-ies-publicas-e-privadas-angolanas-dezembro-2022/>

Moreira, V. (1997). *Auto-regulação profissional e administração pública*. Almedina.

Neto-Mendes, A. (2004). Regulação estatal, auto-regulação e regulação pelo mercado — Subsídios para o estudo da profissão docente. In J. A. Costa, A. Neto-Mendes, & A. Ventura (Orgs.), *Políticas e gestão local da educação* (pp. 23–33). Universidade de Aveiro.

Oliveira, S. (2015). A implantação do modelo formal de ensino em Angola (séculos XV–XX). *Revista Brasileira de História da Educação*.

Portugal. (2007). *Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro: Regime jurídico das instituições de ensino superior*.

Rosa, M. C. (2023, 2–3 de fevereiro). As fundações no ensino superior português [Comunicação em conferência]. Academia de Ciências de Lisboa.

Santos, B. de S., & Filho, N. de A. (2008). *A universidade no século XXI: Para uma universidade nova*. Coimbra.

Simões, C., Sambo, M. do R., Ferreira, A., & Fresta, M. (2016). Ensino superior em Angola: Desafios e oportunidades ao nível institucional. *Revista FORGES – Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*, 3(1), 79–102.

Varela, B. (2013). *O ensino superior em África: Potencialidades, desafios e perspectivas*. Edições Uni-CV.

Viegas, B. J. (2016). *As reformas do sistema educativo em Angola: Ensino de base 1975–2001* (Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias). Repositório Institucional da Universidade Lusófona. <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/7693>