

EVOLUÇÃO



I PEQUENO SEMINÁRIO

ARTE/EDUCAÇÃO COMPROMETIDA NA DIPED
CAPELA DO SOCORRO



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

<https://primeiraevolucao.com.br>



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

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

Coordenação editorial:

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

Coordenação editorial (Angola):

Manuel Francisco Neto
Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

Com. de Avaliação e Leitura:

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

Bibliotecária:

Patrícia Martins da Silva Rede

Colunistas:

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

Web-edição:

T.I Lee Anthony Medrado

Contatos

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

Imagens, fotos, vetores etc:

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

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

Bibliografia

Publicação contínua desde 2020.

Bimestral

e-ISSN 2675-2573

Disponível apenas online.

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

DOI 10.52078/issn2673-2573.rpe.62

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

CDD 22. ed. 370.5

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

Em parceria com:



São Paulo | 2025

Publicada no Brasil por:

Livro Alternativo
www.livroalternativo.com.br
CNPJ: 28.657.494/0001-09

05 EDITORIAL

Antonio R P Medrado

06 Catalog'Art; Naveg'Ações de Estudantes

Isac Chateaneuf

07 ESPECIAL

I PEQUENO SEMINÁRIO - Práticas para uma Arte/Educação Colaborativa

DIPED - Capela do Socorro

12 POIESIS

J. Wilton



ARTIGOS

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

**ESTA REVISTA É MANTIDA E FINANCIADA POR PROFESSORAS E PROFESSORES.
SUA DISTRIBUIÇÃO É, E SEMPRE SERÁ, LIVRE E GRATUITA.**

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é um projeto editorial idealizado pela **Edições Livro Alternativo** com o objetivo de **empoderar e inspirar educadores** na jornada de compartilhar suas pesquisas, estudos, experiências e relatos de vivências.

UM CORPO EDITORIAL DE EXCELÊNCIA:

Nossa equipe conta com especialistas, mestres e doutores(as), todos com vasta experiência na rede pública de ensino, além de profissionais experientes nas áreas do livro e da tecnologia da informação. Essa expertise garante a qualidade e o rigor científico das publicações da revista.

INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA:

Um dos nossos diferenciais é a total independência, viabilizada pelo **financiamento colaborativo de professores e professoras**. Essa autonomia nos permite defender a liberdade de expressão e a diversidade de ideias, priorizando a qualidade dos conteúdos e o impacto positivo na educação.

PROPÓSITOS QUE IMPULSIONAM A TRANSFORMAÇÃO:

- **Promover o debate** crítico e reflexivo sobre os diversos aspectos da educação, com base nas vivências, pesquisas, estudos e experiências dos profissionais da área;
- **Proporcionar a publicação** de livros, artigos e ensaios que contribuam para o aprimoramento da educação e o desenvolvimento profissional dos educadores;
- **Apoiar a publicação** de obras de autores independentes, democratizando o acesso à informação e promovendo a diversidade de vozes;
- **Incentivar o uso de softwares livres** na produção de materiais didáticos e na difusão do conhecimento, promovendo a inclusão digital e a redução de custos;
- **Fomentar a produção de livros** por professores e autores independentes, reconhecendo e valorizando a experiência e o saber dos profissionais da educação;

PRINCÍPIOS QUE GUIAM A NOSSA ATUAÇÃO:

- **Priorizar trabalhos voltados para a educação**, cultura e produções independentes, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e democrática;
- **Utilizar exclusivamente softwares livres** na produção de livros, revistas e materiais de divulgação, promovendo a transparência, a colaboração e a acessibilidade;
- **Incentivar a produção de obras coletivas** por profissionais da educação, fomentando a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos;
- **Publicar e divulgar livros de professores** e autores independentes, valorizando a diversidade de vozes e perspectivas na educação;
- **Respeitar a liberdade e autonomia** dos autores, garantindo a originalidade e a autenticidade das obras publicadas;
- **Combater o despotismo, o preconceito e a superstição**, defendendo os valores da democracia, da tolerância e do respeito à diversidade;
- **Promover a diversidade e a inclusão**, valorizando as diferentes culturas, identidades e experiências presentes na comunidade educacional.

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é mais do que uma revista, é um movimento pela transformação da educação, um espaço para a colaboração, o aprendizado e a inovação.

Junte-se a nós e faça parte da construção de um futuro mais promissor para a educação!

INSTITUIÇÕES PARCEIRAS



Indexadores: _____



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



A RELEVÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA GARANTIA DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS PÚBLICAS ANGOLANAS (CASO DA EDIÇÕES NOVEMBRO-E.P.)

BERNARDA DOMINGOS MARTINS¹

RESUMO

O presente artigo científico aborda a gestão estratégica como instrumento essencial para a garantia da competitividade das empresas públicas angolanas, com enfoque analítico no caso da Edições Novembro - E.P., no período de 2020 a 2024. O estudo parte da premissa de que as empresas públicas enfrentam o desafio de conciliar objetivos de interesse público com exigências de eficiência económica, sustentabilidade financeira e adaptação às dinâmicas do mercado. O objetivo principal consiste em compreender a relevância da gestão estratégica enquanto mecanismo determinante para o desempenho competitivo das organizações estatais num contexto marcado pela pandemia da COVID-19 e pela aceleração da transformação digital. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa) com base na análise documental, entrevistas e reflexão bibliográfica sustentada em referências teóricas clássicas e contemporâneas sobre gestão estratégica, competitividade organizacional e planeamento estratégico, complementada por análise de indicadores económico-financeiros e perceções organizacionais. Os resultados evidenciaram que a gestão estratégica exerce influência direta e positiva sobre o desempenho e a competitividade institucional, apesar dos desafios estruturais, financeiros e tecnológicos que caracterizam o sector público angolano. Verificou-se que, no período analisado, foram alcançadas melhorias significativas em indicadores como liquidez corrente e rotação do ativo, embora persistam limitações relacionadas à rentabilidade e eficiência de custos. Portanto, a gestão estratégica constitui um pilar indispensável à modernização e sustentabilidade das empresas públicas angolanas, sendo necessária a consolidação de políticas que promovam autonomia de gestão, capacitação de quadros, inovação tecnológica e sistemas robustos de monitorização de desempenho. O estudo reforça, portanto, a importância da gestão estratégica como instrumento de criação de valor público, eficiência institucional e competitividade sustentável.

Palavras-chave: Competitividade; Edições Novembro; Empresas Públicas; Gestão Estratégica; Planeamento Estratégico.

INTRODUÇÃO

A gestão estratégica constitui, na contemporaneidade, um imperativo para organizações que aspiram manter ou reforçar a

sua relevância num ambiente caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Diferente da gestão tradicional, focada predominantemente na eficiência operacional e no curto prazo, a gestão

¹ Mestre em Gestão Estratégica de Empresas pelo Instituto Superior Politécnico Kanganjo de Angola ISKA; Licenciada em Gestão e Administração Pública pela Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto; Docente. Chefe de Secção de Fomento a Transformação Digital na Vertente Estratégica no MINDENACVP. Profissional com vasta experiência no sector empresarial público. Investigadora nas áreas de gestão estratégica, competitividade organizacional e políticas públicas.

Tel: 921314628 E-mail: nairmartins2020@gmail.com.

estratégica engloba a formulação, implementação e avaliação de decisões interfuncionais que permitem à organização alcançar os seus objetivos de longo prazo. No entanto, a aplicação destes conceitos no sector público reveste-se de particular complexidade, uma vez que estas entidades não buscam apenas o lucro, mas a geração de valor público, equidade e satisfação das necessidades sociais.

As empresas públicas enfrentam o desafio estrutural de conciliar a sua missão social muitas vezes deficitária do ponto de vista financeiro — com as crescentes exigências de eficiência económica e sustentabilidade. Este dilema tornou-se ainda mais premente no período compreendido entre 2020 e 2024, um intervalo temporal marcado profundamente pelos choques exógenos decorrentes da pandemia da COVID-19 e pela aceleração forçada da transformação digital. Estes eventos testaram a resiliência das organizações estatais, expondo fragilidades em modelos de gestão rígidos e burocratizados, ao mesmo tempo que abriram oportunidades para a reinvenção de processos e modelos de negócio.

No contexto angolano, as empresas públicas operam num cenário de economia em desenvolvimento, onde as restrições orçamentais, a dependência de receitas petrolíferas e as assimetrias infraestruturais impõem barreiras adicionais à competitividade. A Edições Novembro - E.P., enquanto maior empresa de comunicação social do país, apresenta-se como um caso paradigmático para análise. Responsável pela produção do Jornal de Angola e diversos títulos regionais, a empresa viu-se confrontada com a necessidade de manter a sua relevância informativa e social num momento em que as receitas de publicidade e circulação física sofreram quedas abruptas, exigindo uma rápida adaptação para plataformas digitais e novos modelos de gestão.

A problemática central que norteia este artigo reside na compreensão de como a gestão estratégica contribui para a competitividade das empresas públicas em cenários de crise.

Questiona-se em que medida as práticas de planeamento, alinhamento organizacional e monitorização de desempenho são capazes de mitigar os efeitos adversos do ambiente externo e promover a sustentabilidade institucional. A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade urgente de dotar o sector empresarial público de Angola de ferramentas de gestão modernas, capazes de romper com o ciclo de dependência exclusiva do Orçamento Geral do Estado e fomentar uma cultura de autosustentabilidade e excelência.

O presente artigo tem como objetivo analisar a relevância da gestão estratégica na garantia da competitividade da Edições Novembro - E.P., identificando os principais desafios e propondo caminhos para o fortalecimento do sector público empresarial. Estruturalmente, o trabalho inicia-se com a fundamentação teórica sobre gestão estratégica e competitividade, avança para a análise das especificidades do sector público, discute os desafios enfrentados no contexto angolano e, por fim, apresenta estratégias concretas para o aumento da competitividade, culminando nas considerações finais.

CONCEITO E FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica tem sido amplamente reconhecida como um processo central para a sobrevivência e o desenvolvimento organizacional em ambientes complexos e competitivos. De acordo com (Wheelen, 2018), a gestão estratégica pode ser entendida como o conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho de longo prazo de uma organização, englobando a formulação, implementação e avaliação das estratégias. Esse processo envolve a análise ambiental, a definição da missão e da visão, a formulação de objetivos e a coordenação de recursos para atingir os resultados esperados.

Embora o conceito tenha emergido inicialmente no sector privado, sua aplicação nas empresas públicas tem se mostrado

fundamental. Isso porque, diferentemente das organizações privadas que visam a maximização do lucro, as empresas públicas enfrentam o desafio de equilibrar objetivos econômicos, sociais e políticos (Bryson, 2018). Esse equilíbrio exige um nível ainda maior de sofisticação estratégica para assegurar eficiência, legitimidade social e sustentabilidade.

COMPETITIVIDADE NO SECTOR PÚBLICO

CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

No âmbito das organizações e, em particular, das empresas públicas, o termo competitividade reveste-se de múltiplas camadas de significado e exige uma abordagem integrada entre as dimensões microeconómicas (empresa), sectoriais (indústria) e macroeconómicas (nação). Conforme destacado por (Paiva, 2019, p. 4), “o conceito de competitividade possui muitas definições na literatura, com fundamento em diversas abordagens”. Uma definição tradicional e amplamente utilizada assinala que a competitividade é a capacidade de uma indústria (ou cadeia produtiva, ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias similares durante determinado período.

ESPECIFICIDADES DA COMPETITIVIDADE EM EMPRESA PÚBLICA

A aplicabilidade do conceito de competitividade ao sector público exige uma abordagem diferenciada daquela utilizada para o sector privado. As empresas públicas, ou organizações públicas com missão empresarial, operam sob lógicas que combinam objectivos económicos, sociais e políticos, o que lhes confere especificidades que condicionam e, simultaneamente, potencializam o exercício da competitividade organizacional.

Uma das principais especificidades reside no facto de as organizações públicas

promoverem, além da geração de valor económico, a criação de valor público, isto é, o contributo para o bem-estar da sociedade, a prestação de serviços públicos de qualidade e o cumprimento de metas de política pública. Isto significa que a competitividade no sector público não se limita à conquista de quota de mercado ou à maximização de lucros, mas inclui também indicadores de eficácia social, equidade, transparência e responsabilidade (Bîrcă & Ţurcan, 2023, p. 112).

No sector privado, a competitividade é geralmente impulsionada pela eficiência de custos, diferenciação de produtos ou serviços e rapidez de inovação. Já no sector público, as capacidades internas tais como capital humano qualificado, cultura organizacional orientada para o serviço público, sistemas de monitorização de desempenho adquirem uma dimensão específica (Bîrcă & Ţurcan, 2023, p. 113).

Uma empresa pública competitiva deverá demonstrar eficiência, isto é, uso ótimo dos recursos e simultaneamente eficácia, o cumprimento da sua missão ou mandato público. Esta dualidade torna-se central: nem sempre é suficiente operar com menor custo se, em contrapartida, a missão social for comprometida (Afshar Jahanshahi, 2020).

Muitas empresas públicas operam em mercados regulados ou beneficiam de situações de monopólio ou de privilégios institucionais. Isto coloca desafios adicionais à competitividade: a ausência de concorrência direta pode reduzir a pressão por inovação e eficiência. Em contrapartida, quando operam num ambiente competitivo ou em abertura de mercado, devem transitar para lógica de mercado e responder com estratégia, diferenciação e orientação para resultados (Voronov, 2018).

FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Vários fatores determinam o nível de competitividade de uma organização pública. O capital humano emerge como o ativo mais valioso; a competência técnica, a motivação e o alinhamento dos colaboradores com a missão

pública são insubstituíveis. Esta ideia está em linha com a perspetiva da teoria baseada em recursos (RBV) segundo a qual recursos humanos qualificados e diferenciados são difíceis de imitar e, portanto, potenciais fontes de vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2019).

A cultura organizacional orientada para resultados, em oposição à cultura orientada para normas, é outro diferencial crítico. Além disso, a capacidade de comunicação interna fluida e a organização do trabalho flexível permitem respostas mais rápidas às demandas sociais.

A digitalização e inovação assumem, no contexto atual, um papel preponderante. A redução da burocracia através de processos eletrónicos (e-government) aumenta a transparência e a velocidade de resposta. O ambiente institucional, incluindo a qualidade da regulação e a estabilidade governativa,

também condiciona a competitividade das empresas públicas. A Figura 1 ilustra a interconexão destes fatores determinantes.

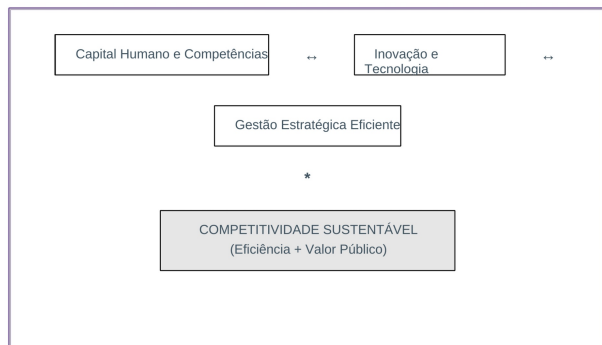


Figura 1: Factores Determinantes da Competitividade nas Empresas Públicas
Fonte: Elaboração da autora (2025)

GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A relação entre gestão estratégica e desempenho organizacional é positiva e robusta, conforme evidenciado por diversos estudos empíricos. O alinhamento estratégico a coerência entre os objetivos definidos, as capacidades internas e as ações operacionais é o mecanismo pelo qual a estratégia se traduz em resultados. Em empresas públicas como a Edições Novembro, este alinhamento é frequentemente desafiado pela dispersão de

objetivos e pela interferência política, mas quando alcançado, resulta em melhorias tangíveis na estabilidade financeira e na qualidade do serviço.

A utilização de indicadores de desempenho (KPIs - Key Performance Indicators) é fundamental para a gestão estratégica. No âmbito económico-financeiro, indicadores como a liquidez corrente, o endividamento geral, a rentabilidade do ativo (ROA) e a rotação do ativo permitem monitorizar a saúde financeira da empresa e a sua capacidade de honrar compromissos. No caso da Edições Novembro, a análise do período 2020-2024 demonstrou que a implementação de medidas de contenção de custos e a reestruturação de processos contribuíram para a melhoria dos índices de liquidez, não obstante a queda nas receitas operacionais.

Além dos indicadores financeiros, os indicadores não-financeiros são cruciais. O envolvimento dos colaboradores, a inovação em produtos editoriais e a satisfação dos leitores são preditores de sustentabilidade a longo prazo. A cultura organizacional desempenha aqui um papel moderador; uma estratégia bem formulada pode falhar se a cultura interna resistir à sua implementação. A liderança transformacional é necessária para moldar essa cultura, promovendo valores de responsabilidade, transparência e mérito.

O planeamento participativo surge como uma ferramenta poderosa para aumentar o desempenho. Ao envolver os colaboradores na definição de metas e estratégias, a organização não só beneficia do conhecimento tácito da sua força de trabalho, como também reduz a resistência à mudança, criando um sentido de apropriação e compromisso com os resultados institucionais.

DESAFIOS DAS EMPRESAS PÚBLICAS ANGOLANAS

As empresas públicas angolanas operam num contexto de desafios multifacetados. Em primeiro lugar, existem constrangimentos estruturais decorrentes de modelos de gestão

centralizados e hierarquias rígidas que dificultam a agilidade na tomada de decisão. A autonomia de gestão, embora consagrada na lei, enfrenta na prática limitações impostas pela dependência de dotações orçamentais e pela necessidade de validação superior para decisões estratégicas de investimento.

As limitações financeiras são agudas. A volatilidade da economia angolana, fortemente dependente do sector petrolífero, impacta a disponibilidade de divisas e o poder de compra da população, afetando diretamente as receitas das empresas públicas. No sector da comunicação social, a crise de financiamento agrava-se pela migração das verbas publicitárias para plataformas globais digitais, erodindo a base de sustentação económica dos jornais tradicionais.

O défice tecnológico é outro desafio crítico. A transformação digital exige investimentos vultosos em infraestrutura, software e capacitação, recursos estes que são escassos. A obsolescência tecnológica não afeta apenas a eficiência produtiva, mas também a qualidade do produto final e a capacidade de competir pela atenção de um público cada vez mais digitalizado.

A gestão de recursos humanos enfrenta a escassez de quadros especializados em gestão moderna e a desmotivação causada por sistemas de remuneração e carreira pouco atrativos. A resistência à mudança, enraizada em anos de práticas burocráticas, constitui uma barreira invisível mas poderosa à inovação. Por fim, a pandemia da COVID-19 (2020-2024) exacerbou todas estas fragilidades, provocando ruturas nas cadeias de abastecimento, forçando o teletrabalho sem a devida preparação e alterando drasticamente os padrões de consumo de informação.

Figura. 2



ESTRATÉGIAS PARA AUMENTO DA COMPETITIVIDADE

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O planeamento estratégico deve deixar de ser um exercício formal de cumprimento de requisitos legais para se tornar uma ferramenta viva de gestão. É imperativo que as empresas públicas definam uma visão de longo prazo clara, desdobrada em metas mensuráveis e objetivos operacionais concretos. Este planeamento deve promover o alinhamento entre as políticas públicas nacionais (como o Plano de Desenvolvimento Nacional) e a realidade operacional da empresa, garantindo que os recursos sejam alocados nas áreas de maior impacto e retorno.

INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A inovação não é uma opção, mas uma condição de sobrevivência. A transformação digital deve abranger a digitalização de processos internos (para redução de custos e burocracia). De acordo com (Osborne & Brown, 2021), a inovação no sector público deve ser entendida como um processo contínuo de aprendizagem organizacional e de co-criação de valor entre governo e sociedade. Para a Edição Novembro, isto implica o investimento em plataformas de conteúdo digital, sistemas de gestão integrada (ERP) e novas formas de monetização de conteúdo. O uso de Big Data e análise de dados pode permitir uma melhor compreensão do público-alvo e uma personalização da oferta informativa.

GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Investir no capital humano é a estratégia mais segura para o aumento da competitividade. Programas de formação contínua, focados não apenas em competências técnicas mas também em gestão e liderança, são essenciais. É necessário implementar sistemas de avaliação de desempenho baseados no mérito, que recompensem a produtividade e a inovação. A cultura organizacional deve evoluir de uma lógica

de "funcionário público" para uma lógica de "gestor de valor público", onde cada colaborador compreende o seu papel na sustentabilidade da empresa.

SISTEMAS DE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

O que não se mede, não se gere. A implementação de sistemas robustos de controlo de gestão, como o Balanced Scorecard, permite visualizar o desempenho da organização em múltiplas perspetivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado). Mecanismos de feedback contínuo permitem corrigir desvios em tempo real, garantindo a agilidade necessária para responder a crises. A transparência na prestação de contas reforça a confiança dos stakeholders e a legitimidade da gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão desenvolvida ao longo deste artigo permite confirmar a premissa de que a gestão estratégica é um instrumento indispensável para a competitividade e sustentabilidade das empresas públicas angolanas. A análise do caso da Edições Novembro - E.P. no período de 2020 a 2024 evidenciou que, mesmo diante de um cenário adverso marcado pela pandemia e pela crise económica, a adopção de práticas estruturadas de gestão permitiu à organização mitigar riscos e identificar oportunidades de melhoria.

Os resultados indicam que a gestão estratégica influencia positivamente o desempenho organizacional, promovendo maior disciplina financeira, racionalização de custos e foco nos resultados. Contudo, ficou patente que a eficácia da estratégia depende intrinsecamente de fatores qualitativos: uma cultura organizacional aberta à mudança, o envolvimento efetivo dos colaboradores e uma liderança comprometida com a inovação são tão importantes quanto os planos formais. A transformação digital emergiu não apenas como uma necessidade tecnológica, mas como um imperativo estratégico para garantir a relevância futura.

Persistem, no entanto, desafios significativos. A rigidez estrutural, a dependência financeira e a necessidade de atualização das competências dos quadros requerem uma atenção contínua. Recomenda-se, portanto, a consolidação de políticas públicas que fortaleçam a autonomia de gestão das empresas estatais, o investimento massivo na capacitação do capital humano e a institucionalização de sistemas de monitorização de desempenho que privilegiem a eficiência e a criação de valor público.

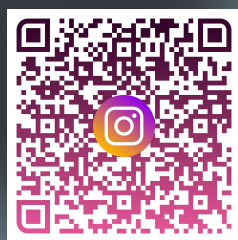
Em suma, para que as empresas públicas angolanas sejam verdadeiramente competitivas, devem abraçar a gestão estratégica como uma filosofia de atuação, integrando o planeamento rigoroso com a flexibilidade operacional e a inovação constante. Só assim poderão cumprir a sua dupla missão de serem economicamente viáveis e socialmente relevantes, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de Angola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afshar Jahanshahi, A. &. Competitiveness improvement in public sector organizations: What they need to know? Pontificia Universidad Católica del Perú: Journal of Competitiveness, 2020.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.
- Bîrcă, I. B.-P., & Țurcan, N. Institutional competitiveness in the public sector: Challenges and perspectives. Moldávia: Administrative Sciences, 2023.
- Bryson, J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed. ed.). Jossey-Bass, 2018.
- Osborne, S. P., & Brown, K. Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? London: Public Administration, 2021.
- Paiva, E. L. Competitividade organizacional: Um estudo das diferentes abordagens teóricas. Brasil: Revista de Administração e Negócios da Amazônia, 2019.
- Voronov, V. B. Competitiveness of state-owned and private companies: The case of Russian industry. Journal of Advanced Research in Law and Economics, 2018.
- Wheelen, T. L. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability (15th ed. ed.). Pearson Education, 2018.



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



COORDENAÇÃO:

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

AUTORES(AS):

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

Indexadores:



Filiada à:



Parceiros:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres

