

A Regulação do Ensino Superior como Interface da Regra do Funcionalismo Público do Estatuto da Carreira Docente em Angola

Tuca Manuel

Universidade Katyavala Bwila
Instituto Superior de Ciências da Educação de Benguela
Departamento de Ciências Sociais
Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho (CIEEd)
tucamanuel12@yahoo.com.br

Resumo

A compreensão do percurso regulatório do ensino superior em Angola passa, não só, pelos pacotes legislativos assegurados pelo Governo representado actualmente pelo Ministério do Ensino Superior (MES) mas, essencialmente, pela gestão das variantes dos Estatutos da Carreira Docente (ECD) experienciadas durante mais de três décadas da única Universidade Pública no País - Universidade Agostinho Neto (UAN). As opções contemporâneas de regulação, ao moverem-se quase sempre, por paradigmas entrelaçados pelas lógicas de racionalização e de optimização em nome do desenvolvimento e da competitividade económica, (des)contextualizam-se. Procuram evocar instrumentos de natureza avaliativa enredados pelos conceitos de entrada/saída, de fluxos e de tarefas, como se esses fossem suficientes para criar a integridade socio-organizacional da regulação que responda a agenda utilitária expectável para o ensino superior. A prevalência da regra do funcionalismo público na concepção e na gestão do ECD e normas conexas, mitiga em grande medida, a regra do desenvolvimento docente, facto que o mimetismo regulatório escassamente alcança devido à redistribuição nos diversos níveis de promoção e regulação do ensino superior, dos mesmos actores que se tornaram hegemónicos nesse contexto. Os percursos socioprofissionais e académicos desses actores reflectem-se no novo quadro de regulação sob a imagem de uma cultura organizacional que pretendida integradora por impulso regulatório, desvela-se mais diferenciadora e fortemente fragmentadora.

Palavras-Chave: *Cultura Organizacional, Estatuto da Carreira Docente, Regulação do Ensino Superior*

Introdução

Existindo por mais de três décadas em Angola uma única universidade pública em que, os actores ao serviço dessa ou que nela tenham-se formado, constituírem os mentores de regulação do órgão contemporâneo encarregue do planeamento, orientação,

coordenação, supervisão do processo de formação e de implementação da política nacional para o desenvolvimento do ensino superior, torna a regulação, a imagem e semelhança das identidades historicamente construídas. Diferentemente de uma regulação respondente às novas exigências e aos problemas que se colocam ao ensino superior, o mimetismo regulatório tenderá a subsumir conceitos e práticas cujo desvelamento apenas a ressemântização pode ajudar a compreender.

No âmbito da investigação em sociologia da administração educacional centrada na cultura organizacional (CO) da Universidade Pública de Angola enquanto ente cultural, foi possível apreender que, as variantes do ECD adoptadas (1980, 1989 e 1995) como instrumento relevante de gestão da componente humana proeminente na universidade (professor), teria no seu duplo sentido regulatório: desenvolvimento do profissionalismo docente e regra do funcionalismo público, criando distorções cuja reminiscência torna a regulação contemporânea, refém desse híbrido sociológico.

Apesar deste quadro sociológico, o determinismo governativo procura através do incremento regulatório, mostrar mimeticamente ao mundo a existência do ensino superior por via do volume, da intensidade e da extensão dos normativos que vai concebendo. Porém, a preponderância burocrática que raramente, em contextos do mundo doméstico se escapa da pessoalidade, metamorfoseia-se na dinâmica sócio-organizacional e captura precedentemente as normas. Pois que, “o funcionalismo especializado, origina-se em seus aspetos formais, mas não no conteúdo” (Max Weber, 1999: 518), e o facto de as gerações precedentes de universitários conseguirem atingir categorias confortáveis na carreira inundando-as, condiciona na contemporaneidade os desafios nacionais para com o ensino superior.

A presente comunicação é uma hermenêutica ancorada nas principais regras do modelo de estatuto da carreira docente - do Funcionalismo Público e do Profissionalismo Docente, tendo em conta as persistentes iniciativas de regulação fundadas nas constantes inquietações sobre a prestação do ensino superior no país.

A regra do funcionalismo público do ECD como a âncora da Regulação do Ensino Superior

O ECD como regra do modelo do funcionalismo público ao sujeitar a actividade docente sobre o que ocorre e não sobre o significado do ocorrido, a sua efectividade tenderá privilegiar a empregabilidade. Já a regra do modelo do profissionalismo docente focada no significado do que ocorre, ao reflectir o exercício autónomo da profissão, apresenta-se mais como código de conduta profissional, pois de acordo com Ramos (1996: 173), o profissionalismo docente consubstancia “exigências decorrentes da natureza da actividade” que diminutamente pode ser igualada às demais profissões conformadas na regulação genérica da função pública.

A esse respeito, Goffman cf. Giddens (2008: 354) no seu estudo às instituições totais, aquelas que constituem “exemplos de burocracias elaboradas, guiadas por procedimentos complexos e rígidos que são obrigatórios para os seus membros”, de que a escola não se escapa, observou que os recém chegados sujeitavam-se à reconstrução de acordo com as regras da instituição. Tendo concluído que as regras impostas não reflectiam automaticamente os significados que os próprios actores atribuíam ao mundo à sua volta e resistiam à “pressão para abandonar o seu sentido” (p. 355). Constituem formas de resistência que objectivam adequar o funcionamento das instituições às motivações, aos interesses, aos limites e às capacidades dos seus actores.

No ensino superior, o recurso à “mania avaliativa” (Lima, 2001) como imperativo do neoliberalismo, ao procurar regular assumindo indicadores na maior parte dos casos estáticos e insuficientemente definidos *a priori*, propõem-se a avaliar processos que no plano de acção são reificados pelos próprios actores legitimados pelos estatutos autonómicos. Assim, as motivações, os interesses, os limites e as capacidades dos actores serão tendencialmente subsumidos neste tipo de respostas gestionária, utilitarista e instrumental.

Quando a avaliação “equipa-se” de instrumentos que ignoram as organizações enquanto “cognitivismos culturais” (Alvesson & Berg, 1992: 102), vela facilmente os significados atribuídos aos fenómenos sociais e distancia-se dos conhecimentos partilhados. Tal pressuposto passa a privilegiar as agendas hegemónicas, constituindo sequencialmente, esta resposta organizacional em solução-problema e estratégia legítima de adaptação e de conformismo à imutabilidade.

Segundo estes autores (p. 102), as avaliações ao postularem “consensos, harmonia e valores comuns sobre a organização”, encobrem as motivações e os interesses dos seus mentores (grupos hegemónicos), como se esses não fizessem parte das resistências

organizacionais. Apesar de as organizações serem necessárias para a democracia segundo Michels cf. Giddens (2008: 360), “a passagem do poder para o topo é simplesmente uma parte inevitável de um mundo cada vez mais burocratizado”, ou seja, um mundo da “*lei de ferro da oligarquia*” (idem). E quando o autor evoca a democracia como solução para mitigar esta lei, como a “única forma possível de um grande número de pessoas poder participar no processo político e fazer ouvir as suas opiniões” (ibidem), ele mesmo admite a impossibilidade de uma organização ser dirigida por grande número de pessoas, consentindo assim, ‘a perda de poder para o topo’.

Docentes universitários precedentes abrigados por critérios dos ECD precedentes (Decretos nº 31/80; 55/89 e 3/95) que, “na melhor das hipóteses transmite um conjunto de rotinas que se tornam inquestionáveis e, pior ainda, inquestionadas” (Gulbenkian, 1987: 39), converteram-se por força da gradação social, em figuras preponderantes. Seja como reguladores ou administradores educacionais continuarão a evocar os indicadores regulatórios que os haviam permitido gradar, pois são os referenciais sobre os quais detêm o conhecimento suficiente (o tempo de serviço, o grau académico e o afinco administrativo).

As Normas Gerais Reguladoras (Decreto nº 90/09), estabelecem como primeiro requisito geral para a criação de uma instituição do ensino superior, a “garantia da busca permanente do elevado nível de qualidade nos domínios do ensino, da investigação científica e da prestação de serviços à comunidade” (alínea a artigo 81º). Genérico ideológico com poucas hipóteses de ser concretizado, porque os actos, as práticas e os meios que corporizam a dimensão dos requisitos expressa indicadores objectivamente verificáveis. E mais, a qualidade é uma construção socializada, ou seja, “a qualificação como socialização profissional” (Dubar, 1997: 151) inexistente da reificação determinista de quem não for socializado nestes parâmetros, porque “a escuridão não pode expulsar a escuridão, apenas a luz pode fazê-lo” (Martin Luther King). O que equivale referenciar que, “as aspirações, as capacidades e as trajetórias socioprofissionais dos atores universitários entalhadas na própria história do país vêm sendo tendencialmente o perfil de saída” (Manuel, T., 2014: 246).

A Cultura Organizacional da Universidade como interface da Regulação do Ensino Superior

O facto de as gerações precedentes de universitários ter alcançado categorias bem mais confortáveis na carreira, faz com que a reconstrução das identidades organizacionais dos

novos docentes paute-se por “tácticas de sobrevivência para evitar correr riscos” (Manuel, T., 2014: 338) de “não reconhecimento na convenção objectiva da identidade” (idem: 446). Adquirir os graus académicos que corporizam o ensino superior, independentemente das habilidades e das capacidades e acumular anos de trabalho, não importa o desempenho, passou a ser a “convenção objectiva da identidade por reconhecimento” (ibidem).

As liberdades prévias e as autonomias individuais dos actores universitários reconfiguradas em decorrência dos percursos socioprofissionais e académicos, a serem irrelevantes teriam poucas possibilidades de sustentar uma administração autónoma do ensino superior. Caria (2005) a autonomia como sendo uma entidade construída e multifacetada: (i) enredada pela legislação - simbólico-ideológica; (ii) aportada nas liberdades individuais - político-organizacional e (iii) expressa na acção organizacional – sócio-organizacional.

Assim, no âmbito da gestão democrática, os actores universitários foram chamados a: “aprovar o estatuto e regulamento da universidade; elaborar, rever e aprovar os estatutos e regulamentos internos das Unidades Orgânicas; rever e aprovar o regimento dos seus órgãos de Governo” (artigo 4º, Decreto executivo nº 60/01), independentemente do nível assumido de “administração social da liberdade e da individualidade” (Popkewitz, 1988: 15).

A centralidade em critérios do funcionalismo público para consubstanciar os ECD, abranda a participação activa e divergente da escola (Lima, 19988). No entanto, essa é a requerida em processos deliberativos e legislativos das organizações que produzem o conhecimento em ambientes tendencialmente imprevisíveis. Por este motivo, Sarmiento (1999: 7) observa que, “a descentralização da administração educativa e a autonomia das escolas constituem um campo de actualização de orientações políticas e perspectivas pedagógicas que se confrontam”, sujeitando-a à homogeneidade e à previsibilidade constitui uma aberração organizacional. Porém, segundo Chauí (2007),

“o discurso ideológico [...] pretende coincidir com as coisas, anular a diferença entre o pensar, o dizer e o ser [...] obter a identificação de todos os sujeitos sociais com uma imagem particular universalizada, [...] a imagem da classe dominante” (p. 15).

Esta imagem que por injunções formais e legais, terá sustentado tacitamente a heteronomia nalguns casos e a anomia noutros, fazendo transparecer a vigência de uma

regulação factual mas que, favorecia mais as feudalidades organizacionais como experiências de autorregulação – universitários haviam-se metamorfoseado nas normas.

Escasseou a autonomia sócio-organizacional e reforçando as táticas de feudalidade entrelaçadas pelos mecanismos de socialização docente teriam por um lado, mitigado cumulativamente, os consensos, os resultados, o apoio ao sistema e o controle, e por outro, acentuando a insatisfação da sociedade de parte dos universitários e quiçá da superestrutura. Etzioni (1974) referencia que,

“Quando o consenso se acentua mais do que o controle, consegue-se menos, mas os servidores apoiam mais decididamente o sistema. Quando o controle é acentuado em detrimento do consenso, frequentemente consegue-se mais, pelo menos a prazo curto, mas a resistência se acumula e a insatisfação é elevada” (p. 27).

O “confisco” a partir de 2009, da autonomia regulatória das instituições do ensino superior estabelecendo as competências antes detidas pela universidade como atribuições do Governo no domínio do ensino superior (artigos 12º, 15º e 16º, Decreto nº 90/09), pode ter representado um avanço regulatório mas constitui simultaneamente, um retrocesso sócio-organizacional que caracteriza a identidade cultural do ensino superior em Angola. Por este motivo, Martin (1992) defende que a cultura organizacional manifesta-se de três formas coexistentes: (i) integradora (expressão da racionalidade burocrática), (ii) diferenciadora (expressão do jogo político) e (iii) fragmentadora (expressão das identidades, paradoxos e imprecisões).

Interpretando a imagem reflectida pelas variantes dos ECD visualiza-se: (i) docentes com o I ciclo do ensino superior no topo da carreira (Decretos nº 31/80; 55/89); (ii) docentes com o II ciclo do ensino superior na categoria intermédia (Decreto nº 3/95). Os ECD confrontados com as normas sobre as quotas de gradação e de admissão que estabelecem “os princípios gerais sobre o recrutamento e selecção de candidatos na Administração pública” (Decreto Presidencial nº 102/11) e com o “diploma que define as condições e procedimentos de elaboração, gestão e controlo dos quadros de pessoal da Administração pública, bem como o planeamento de efectivos” (Decreto Presidencial nº 104/11), faz com que, a nova geração de docentes com o III e II ciclo do ensino superior, permaneça na base da carreira, como demonstra o quadro seguinte:

Figura única: interpretação da gradação docente universitária reconstruída até a data

	Doutorado	Mestre	Licenciado	Bacharel
Professor Titular	Aplicável	Caso angolano	Caso angolano	
Professor Associado	Aplicável	Caso angolano	Caso angolano	

Professor Auxiliar	Aplicável	Caso angolano	Caso angolano	
Assistente	Caso angolano	Aplicável	Caso angolano	
Assistente Estagiário	Caso angolano	Caso angolano	Aplicável	
Monitor				Aplicável

Fonte: Elaboração do autor a partir dos mapas de distribuição das universidades públicas investigadas

Apesar de o presente ECD expresso em Decreto nº 3/95, ter procurado superar parte das lacunas dos normativos precedentes, as racionalidades, as práticas precedentes que enformam a identidade cultural do ensino superior, não impediram a recriação de velhas identidades como mecanismo de adaptação às novas normas. Em África, com "o sector do mercado [...] na fase de arranque [...] os serviços do Estado são vistos como uma fonte de poder e de posição pessoal" e também de "acomodação e conforto estatal" (UNIPORTO, 1996: 63).

Lidas as funções docentes no ECD vigente (Decreto nº 3/95), verifica-se que para as categorias de base da carreira (assistente e assistente estagiário), as funções estão claras e representadas pela ministração das aulas e participação em actividades pedagógicas e científicas (7º e 8º). Situação análoga quanto ao monitor, a quem cumpre enquadrar-se sob a orientação de um docente (artigo 9º). Mas, relativamente à classe de professores (titular, associado e auxiliar), a ambiguidade resultante da veemente sobreposição da regra do funcionalismo público sobre a do profissionalismo docente não dissimula.

Se ao titular cumpre: "promover, coordenar, orientar e realizar as actividades de formação a todos os níveis, de investigação e de prestação de serviços, numa disciplina, num grupo de disciplinas ou num departamento; promover, coordenar e orientar actividades de organização e gestão da Instituição, no âmbito pedagógico, científico e de extensão universitária e; presidir actos académicos" (artigo 4º), ao professor associado cumpre unicamente, coadjuvar o titular (artigo 5º) e ao auxiliar, exclusivamente coadjuvar o associado (artigo 6º).

Uma hierarquia burocrática que contribui para a emigração docente e para conflitos internos. A emigração tem sido subtilmente aproveitada pelo sector privado do ensino superior que adopta lógicas de amparo e de remuneração docente com base nos graus académicos. A transformação da nova geração de doutores e de mestres, tendencialmente capazes e nas categorias de assistentes e de assistentes estagiários em ameaça profissional para os mestres e licenciados historicamente posicionados no topo da carreira e com funções de administração. Tal pode justificar a letargia da inversão

positiva do exposto na figura única e ainda da regulação por blindagem com táticas de arquétipos do “envelhecimento docente”.

A efectividade da Regulação do Ensino Superior condicionada pela identidade universitária historicamente reconstruída

No seu discurso sobre o Estado da Nação, o Presidente da República de Angola evocou a respeito do ensino superior o seguinte:

“A grande prioridade a este nível terá de ser também uma clara melhoria da qualidade do ensino ministrado e que o mesmo responda às necessidades do país [...] Foi já elaborado um diagnóstico sobre a situação do Ensino Superior que prevê a breve prazo medidas e soluções para os problemas identificados” (Governo, 2013: 9).

Sem apresentar o diagnóstico enunciado pelo Presidente da República, a proposta do pacote normativo do Ministério do Ensino Superior (MES) mencionava como objectivos entre tantos, os seguintes:

“institui o regime de tempo integral e de exclusividade, limita a prestação de serviço em regime de tempo parcial [...] estanca o fenómeno da ‘turbo-docência’, [...]instaura a figura do professor emérito, [...] adopta as figuras de professor visitante, professor convidado e Leitor” (MES, 2014).

Em substância, o ECD proposto pelo MES apresenta indicadores claros de posicionamento na carreira e de desenvolvimento do profissionalismo docente (quantidade e qualidade da investigação científica). Porém novas lacunas abrem-se ao convocar funções administrativas como critérios de gradação na carreira docente, relativamente ao perfil do professor titular e ao professor associado, como sendo: “ter contribuído para a promoção da organização e gestão da Instituição exercendo funções de direcção, coordenação, supervisão ou similares” (alínea e artigo 16º e 17º da proposta do ECD).

Aprofunda a regra do funcionalismo público exigindo o exercício de cargos de direcção e chefia, apanágio do Decreto-Lei nº 12/94, como se a formação para dar aulas fosse suficiente para exercer cargos de direcção e chefia. O ECD amplia os precedentes onze anos de gradação da base ao topo, para vinte e cinco anos, um autentico estatuto de “estatuto de envelhecimento docente. O normativo observa então, três regras de modelos: (i) do funcionalismo público; (ii) do desenvolvimento profissional docente; (iii) e das condições de exercício de cargos de direcção e chefias.

Os docentes enquanto entes sociais e a escola como construção social, não deixarão de motivar estratégias baseadas no princípio de hierarquia, de disciplina, da uniformização, do menor esforço e da máxima eficácia (Manuel, T., 2014), para confortarem-se na

carreira. Na universidade, apenas a categoria detida na carreira, é “capaz de satisfazer não só os interesses dominantes mas também de continuar a alimentar as expectativas de poder dos grupos dominados” (Silva, 2006: 121).

O desenvolvimento profissional docente é visto mais, na perspectiva ideológica e de discurso institucional que na dimensão de resposta institucional. Se por um lado, muitos dos docentes com “categorias invertidas” na negativa, foram formados no âmbito do Plano Nacional de Formação de Quadros com recursos do Estado, por outra, parte dos docentes com “categorias invertidas” na positiva recorre à estratagemas de pós-graduação para conformarem-se na carreira. Uma contextualização não visualizada pelo diagnóstico e homogeneamente respondida pela regulação proposta.

O regulamento dos trabalhos de fim de curso privilegia como orientadores científicos, os docentes na categoria de professor (artigo 6º) para os quais o estatuto remuneratório (Decreto nº 57/03), define os subsídios e extraordinariamente a categoria de assistente (artigo 15º). Na prática existem licenciados e mestres profissionalmente capazes a orientar mas legalmente não remunerados devido às categorias que detêm. Já os doutores e mestres na categoria de assistente-estagiários estão por norma desobrigados de orientar e se o fazem, é por obrigação moral profissional.

O discurso ideológico centrado no *slog* “ensino superior de qualidade”, não está a ser suficiente para buscar a convergência entre a regulação os processos sócio-organizacionais, porque a centralidade no positivismo premeia a criatividade construtivista do ambiente organizacional.

Quanto às decisões para a regulação coexistem segundo Woods (1998), três focos, nomeadamente: (i) focalizando o sistema - o dinamismo, o risco, a incerteza e as exigências da tarefa; (ii) focalizando os operadores - o número de agentes envolvidos e as relações hierárquicas entre eles; (iii) e focalizando as intermediações institucionais que, compreendem a lógica do produto. Transpor estes pressupostos torna a regulação refém, ou do regulador ou do regulado, porque “quando as normas e os processos constituem barreiras para satisfazer os fatores de conforto e status, os atores recriam formas de contornar” (Manuel, T., 2014: 378).

A ampliação do tempo de graduação de 11 para 25 anos tenderá a obrigar à emigração para o sector privado dos potencialmente capazes para esquivarem-se do “envelhecimento docente”. As organizações são de acordo com Barley (1983),

“[...] uma linguagem da comunidade socialmente partilhada e sistema de significados construídos que permite aos membros darem sentido ao seu ambiente imediato e talvez não tão imediato” (p. 393).

Deste modo, a lógica de o legislador subsumir-se nas normas blindando ou desvendando o ambiente organizacional conforme os seus interesses e motivos, na mesma dimensão, o sujeito a cumprir as normas posiciona-se de acordo com o seu horizonte de acção e temperamento (Kaufmann, 1968).

Considerações finais

A cultura organizacional enredada pela dualidade da regra do funcionalismo público e do desenvolvimento do profissionalismo docente, legitimou as racionalidades político-administrativas subsumidas na academia por longos anos. Tal premiou as lógicas de natureza privativa que constituem na contemporaneidade, as fontes da ambiguidade regulatória do ensino superior;

A regulação contemporânea apesar de procurar ancorar-se em diagnósticos para superar os problemas históricos do ensino superior, ao não descortinar a componente humana a todos os níveis, tende a recriar lógicas que mais procuram, senão o conformismo e a unanimidade, como mecanismos de correcção.

Referências bibliográficas

- ALVESSON, M. (1992). *Cultural Perspectives on Organizations*. Great Britain: Cambridge University.
- BARLEY, S. (1983). Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, nº. 3, pp. 393-413.
- CARIA, T. H. (2005), Trabalho e Conhecimento Profissional-Técnico: Autonomia, Subjectividade e Mudança Social. In T. H. CARIA; F. PEREIRA; J. P. FILIPE; A. LOUREIRO & M. SILVA, *Saber profissional*. Coimbra: Almedina, pp.17-42.
- CHAUI, M. (2007). *Cultura e Democracia*. São Paulo: Editora Cortez.
- CHAUI, M. (2007). *Cultura e Democracia*. São Paulo: Editora Cortez.
- DUBAR, C. (1997). *A Socialização. Construção das Identidades Sociais e Profissionais*. Porto: Porto Editora.
- ETZIONI, A. (1974). *Análise Comparativa de Organizações Complexas. Sobre o Poder o Engajamento e Seus Correlatos*. São Paulo: ZAHAR Editores.
- FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN (1987). *A Universidade Agostinho Neto. Estudo Global- Relatório de Missão*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian Press.

- GIDDENS, A. (2008). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Goulbenkian editor.
- KAUFMANN, A. (1968). *A Ciência da Tomada de Decisão*. Rio de Janeiro: ZAHAR Editores.
- Lima, L. (2001).
- LIMA, L. (2001). *A Escola como Organização. Uma Abordagem Sociológica*. São Paulo: Cortez Editora
- LIMA, L. C. (1998). *A Escola Como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: Universidade do Minho.
- MANUEL, T. (2014). *Cultura(s) Organizacional(ais) da Universidade Pública de Angola: Provimento da Carreira Docente*. Huambo: IPSN Editora.
- POPKEWITZ, T. (1988). Culture, pedagogy and power: issues in the production of values and colonialization. *Journal of Education*, 17012, pp 77-90.
- RAMOS, M. C. C. (1996). *O Estudo da Carreira Docente. Decisão Negociada ou Discutida?* Porto: Edições ASA.
- SARMENTO, M. (org.) (1999). *Autonomia da Escola. Políticas e Práticas*. Porto: ASA Edições.
- SILVA, E. A. (2006). “As Perspectivas de Análise Burocrática e Política”. in Lima, Licínio (Org). *Compreender a Escola. Perspectivas de Análise Organizacional*. Porto: Edições ASA pp. 71-132.
- UNIVERSIDADE DO PORTO (1996). *Contributos Para a Revitalização da Universidade em Angola*. Porto: Publicações da Universidade.
- WEBER, M. (1979). *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores
- WOODS, D. D. (1998). Designs are Hypotheses about How artifacts Shape Cognition and Collaboration. *Ergonomics*, nº 41, pp. 168-173.

Legislação consultada

- Decreto-Lei n.º 12/94, de 14 de Julho - publicado no Diário da República. I Série - n.º 26 - estabelece o regime jurídico e condições de exercício de cargos de direcção e chefia.
- Decreto n.º 3/95, de 24 de Março - publicado no Diário da República I Série - n.º 12 - aprova o Estatuto da Carreira Docente Universitária.
- Decreto Executivo n.º 60/01, de 5 de Outubro - publicado no Diário da República I Série - n.º 46 - Ministério da Educação e Cultura - aprova o Estatuto Orgânico da Universidade Agostinho Neto.
- Decreto Nº 57/03, de 5 de Setembro – publicado no Diário da República. I Série nº 70 – aprova o estatuto remuneratório do pessoal docente e não docente da Universidade Agostinho Neto.
- Decreto n.º 90/09, de 15 de Dezembro - publicado no Diário da República. I Série - n.º 87 - estabelece as normas gerais reguladoras do subsistema do ensino superior.
- Decreto Presidencial nº 102/11, de 23 de Maio - publicado no Diário da República. I Série nº 95 – estabelece os princípios gerais sobre o recrutamento e selecção de

candidatos na Administração pública.

Decreto Presidencial nº 104/11, de 23 de Maio publicado no Diário da República. I Série nº 95 - define as condições e procedimentos de elaboração, gestão e controlo dos quadros de pessoal da Administração pública, bem como o planeamento de efectivos.

Outros Documentos Consultados

- Proposta do Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior. Luanda: Ministério do Ensino Superior-2014.
- Proposta do Estatuto Remuneratório do Docente do Ensino Superior. Luanda: Ministério do Ensino Superior-2014.
- Regulamento dos Trabalhos de Fim de Curso de Licenciatura. Luanda: UAN-2003.