

**A gestão dos recursos humanos numa das instituições de ensino superior angolana**

*La gestión de los recursos humanos en una de las instituciones de educación superior angoleña*

*Management of human resources in an angolan higher education institutions*

---

André Massuno

<https://orcid.org/0000-0002-7070-4711>

Licenciado. Liceu Xavier Samacau, Huambo, Angola

[andr.massuno@yahoo.com.br](mailto:andr.massuno@yahoo.com.br)

Marc Marie Jacquinet

<https://orcid.org/0000-0003-1157-060X>

Doutor. Catedrático. Universidade Aberta. Lisboa, Portugal

[mjacquinet@uab.pt](mailto:mjacquinet@uab.pt)

**DATA DA RECEPÇÃO:** Março, 2019 | **DATA DA ACEITAÇÃO:** Maio, 2019

---

**Resumo:**

A presente investigação tem como principal objectivo determinar factores que contribuem para gestão dos recursos humanos no departamento de ciências exactas do Instituto Superior de Ciências de Educação do Huambo. Para estudar esta situação procedeu-se a apresentação das questões de investigação constantes na introdução. Desta forma seleccionou-se a abordagem descritiva, utilizando métodos quantitativos por meio do inquérito por questionários e por entrevista. Analisaram-se os dados recolhidos dos inquéritos a partir do SPSS v.21, aplicado a uma amostra de 25 professores. De forma geral o estudo determinou como factores principais que influenciam na gestão dos recursos humanos do departamento de ciências exactas, o reconhecimento e o progresso profissional que reflecte directamente no salário e na recompensa.

**Palavras-chave:** gestão; gestão de recursos humanos; gestão das organizações; ISCED-Huambo.

---

**Abstract:**

The present dissertation has as main objective to determine the factors that contribute in the management of the human resources in the Department of exact sciences at the Superior Institute of Education Sciences in Huambo. To analyze this problem, it was necessary to proceed with the presentation of the research issues, included in the introduction. Therefore, I decided to use a descriptive approach, by using the quantitative method through the survey by questionnaires. The analyzed data collected from surveys

of SPSS v. 21, was applied to a sample of 25 teachers. The study found the main results, and in general, the most relevant factors that influence the management of human resources of the Department of exact sciences are: the good relationship between teachers and the head of the Department and the mutual respect between teachers and the Department.

**Key words:** management; management of humans resources; organization management; ISCED-Huambo.

---

## INTRODUÇÃO

O debate à volta dos modelos, das metodologias e das diferentes vias para a gestão dos funcionários em Instituições Públicas e Privadas, fundamentalmente, do Ensino Superior (ES), tem sido objecto de vários estudos e pesquisas no cenário nacional e internacional.

Trata-se de uma temática, cuja análise varia em função do ângulo que for estudado; por este motivo, geralmente, resultam concepções diferenciadas. Nesse sentido, é fundamental destacar a acção da gestão dos recursos humanos como a área responsável pela organização destes funcionários.

Nessa óptica, a literacia especializada consultada, ao nível internacional, permitiu identificar várias investigações que abordam sobre a gestão (Canuto, 2009), gestão de recursos humanos (Chiavenato, 2004, 2005, 2009; Pacheco, 2009; Oliveira & Shinyashiki, 2009; Mendes, 2012; Franco, 2012; Pimentel & Paula, 2014; Maier & Cruz, 2014; Crepaldi, Stuaní & Rodrigues, S/D) e este tipo de gestão nas organizações (Mastella & Reis, S/D; Silva, 2004; Dos Santos, 2010), os quais, apesar das diferenças entre os objectivos que perseguem, reconhecem a importância dos recursos humanos como factor indispensável para o desenvolvimento da sociedade, e, em particular, numa Instituição de Ensino Superior.

Em Angola, tiveram-se em conta as investigações realizadas por: Silva (2004) que investigou sobre o burocrático e o político na administração universitária; e, Gomes (2014), apresentou os resultados sobre a influência das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional, estudo de caso no sector bancário angolano.

Nesta senda, conhecida a importância da gestão dos recursos humanos em IES, como um dos elementos fundamentais para elevar a motivação dos funcionários e, conseqüentemente, melhorar o seu desempenho na formação de futuros profissionais que necessita o país; considera-se fundamental perceber o processo de gestão dos recursos humanos num dos departamentos de uma das IES angolanas.

Para tal propõe-se a realização desta investigação cujo objectivo é determinar os factores que influenciam na gestão dos recursos humanos no Departamento de Ciências Exactas do Instituto Superior de Ciências de Educação do Huambo, Angola.

## **A gestão dos recursos humanos ao nível das organizações**

A gestão é uma actividade que está presente em muitos momentos da vida. Gerir significa realizar qualquer actividade e, sobre estas, decidir a melhor via para se alcançar resultados.

Segundo Lisboa, *et al.* (2004, p.12), a gestão é entendida como a realização da produção de bens ou serviços tendo como suporte as pessoas. (...) Pode ainda ser entendido como uma arte, apesar de a cientificidade aumentar devido à multiplicação de toda a componente de informação de gestão à disposição dos seus responsáveis

A gestão, enquanto função administrativa, consiste num processo de actuação directa sobre a organização ou estruturas que a compõem, visando assegurar a sua actividade de acordo com as características específicas dessa organização. Sendo subsidiária da direcção, é um processo de execução das políticas e orientações definidas que recorre às funções de coordenação e controlo de forma a assegurar os objectivos fixados pela direcção (Silva, 2004, p. 440)

Pode-se observar, nas definições acima, que a gestão é uma actividade complexa que envolve elementos humanos, físicos e financeiros, com o objectivo de produzir bens ou serviços que possam ser procurados e oferecidos a um valor possível de ser pago.

Por outro lado, consultaram-se autores que investigaram sobre a gestão dos recursos humanos, onde foi possível identificar trabalhos de investigadores como: Malik, et al (1998), Chiavenato (2004, 2005, 2009), Pacheco (2009), Oliveira & Shinyashiki (2009), Mendes (2012), Franco (2012), Pimentel & Paula (2014), Maier & Cruz (2014), Crepaldi, Stuaní & Rodrigues (S/D), os quais apesar da divergência de critérios (gestão de pessoas, gestão de recursos humanos, administração de pessoas, administração de recursos humanos), coincidem que a gestão dos recursos humanos é uma área que requer de uma especial atenção, na medida em que a má gestão destes recursos pode levar a falência e ou desaparecimento de uma empresa ou instituição.

Neste sentido, Kaufman (2002), considera que (...) já foram utilizadas diferentes denominações, porém o termo mais utilizado na actualidade é gestão de recursos humanos ou administração de recursos humanos e começou a ser utilizado nos anos de 1950.

Relativamente ao seu conceito, Fleury & Fischer (1998), abordam a gestão de pessoas como sendo: um combinado de estratégias e práticas definidas de uma empresa com o objectivo de nortear a conduta humana e as ligações pessoais no local de trabalho; enquanto que Toledo (1999), entende como o âmbito de estudos e actividades que lida com as áreas relacionadas, de forma geral, com o ser humano dentro das organizações. Quer dizer, a área que trata dos problemas de qualquer agrupamento humano organizado.

Na visão de Silva (2004, p.440), “a gestão do pessoal ou de recursos humanos é um dos elementos da administração nas universidades que se ocupa da implementação das políticas correspondentes aos recursos humanos visando salvaguardar o cumprimento eficaz dos indivíduos e os processos de desenvolvimento profissional e de carreira”. Abramovici et al. (1989, p.175), faz referência ao “conjunto de princípios e de meios de actividade que permitem uma gestão e uma dinamização dos homens dentro da empresa em função de factores do ambiente e de dados internos da organização”.

Por sua vez, Chiavenato (2005, p. 5), considera que (...) “abordar sobre de administração de indivíduos é falar de gente, de inteligência, de entusiasmo, actuação e produtividade. Este tipo de gestão é dos espaços que mais se tem transformado nos últimos anos, não simplesmente nos aspectos tacteáveis como, especialmente, nos conceituais e não tangíveis”.

Este tipo de gestão é, normalmente, considerado como a linha orientadora para se atingir a excelência nas empresas bem-sucedidas e pela contribuição de capital humano que representa, a importância do factor humano na era da informação.

Por outro lado, a gestão de recursos humanos, deve ser entendida pelos gestores como um elemento fundamental para o progresso de qualquer organização, se tivermos em conta que é um dos factores que torna cada vez mais importante se for defendida a ideia de que o recurso principal de qualquer organização, são as pessoas.

Chiavenato (2005, p.4) reforça a ideia, afirmando que “as práticas de gestão estão em mudança, tendo em conta que as empresas têm estado a investir muito mais nos funcionários, preparando-os para realizar a sua actividade profissional com maior qualidade e como resultado, a alegria do cliente e a desigualdade nas organizações concorrentes”. Assim sendo, surge a gestão que se caracteriza pela participação, formação, empenho e desenvolvimento do bem mais precioso de qualquer empresa, capital humano.

Observa-se que Fleury & Fischer (1998), Silva (2004), Chiavenato (2005), consideram a gestão dos recursos humanos como área ou conjunto de políticas e práticas. Toleda (1999) como sendo área de estudo e actividade. Abramovici et al., (1989), como conjunto de princípios e meios de acção. Porém todos eles são unânimes em afirmar que por meio dela se gere os recursos humanos das instituições sejam públicas ou privadas.

## **Factores que influenciam a gestão dos recursos humanos nas organizações**

Existem diferentes literaturas que abordam sobre os factores que influenciam a gestão dos recursos humanos, algumas delas denominam-no como factores que influenciam no clima organizacional. Luz (2003), Mello (2004), Chiavenato (2004, 2005), Bispo (2006), Soares (2009), abordaram este tema em diferentes perspectivas.

Do ponto de vista do seu clima organizacional, alguns autores consideram que as empresas podem ser borbulhantes e eficientes, enquanto outras são tranquilas. Algumas são bem humanas, outras são duras e frias. Chiavenato (2005, p.610) afirma que "o clima duma empresa pode ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização".

Luz (2003, p.46), propõe os seguintes tipos de climas: bom, prejudicado ou ruim. Esclarece que o clima de uma organização pode ser considerado bom quando predomina atitude positiva, quando a atmosfera de trabalho é favorável, quando há satisfação, segurança, emoção, participação, dedicação, satisfação, motivação, compromisso na maior parte dos empregados. Quando os empregados recomendam os seus conhecidos e parentes para trabalharem na mesma empresa.

Na visão de Mello (2004) os climas dentro das organizações variam entre favoráveis, desfavoráveis e neutros. Bispo (2006), descreve como mais ou menos favorável, desfavorável e favorável.

Neste contexto, várias investigações têm sido realizadas, com o objectivo de propor modelos de avaliação do clima organizacional nas empresas. Entre os principais modelos consultados, destacam-se: os de Litwin & Stringer (1968), Kolb Rubin & McIntry (1978), Kozlowski & Doherty (1989), Levering (1984, 1997), Rizzati (1995, 2002), Luz (2003) e Bispo (2006).

Verifica-se desta forma diferentes modelos que na visão dos seus autores podem influenciar na gestão dos recursos humanos. Nesta diversidade, o autor desta investigação, em função da realidade das instituições angolanas, selecciona de forma intencional alguns indicadores, que a seu modo de ver, podem influenciar na gestão dos recursos humanos do departamento de ciências exactas do Instituto Superior de Ciências de Educação do Huambo. Entre estes, destacam-se: a identidade, a liderança, a comunicação interdepartamental, o relacionamento interdepartamental, o reconhecimento, o progresso profissional, a recompensa e finalmente, o salário.

### **Materiais e métodos utilizados na investigação**

A população alvo de investigação é composta por 40 professores que compõem o DEI-Cex do ISCED-Huambo entre Doutores, Mestres, Licenciados e Monitores. Destes, seleccionou-se uma amostra de forma aleatória composta por 25 professores. A aplicação e combinação de métodos estatísticos tanto qualitativos como quantitativos permitiu descrever os dados e decidir sobre as particularidades da população.

Para o presente estudo optou-se por uma abordagem descritiva, de natureza qualitativa, de tipo exploratório, onde se pretendeu determinar os factores que influenciam na gestão dos RH no DEI-CEX do ISCED-Huambo.

O trabalho foi elaborado tendo em conta a pesquisa qualitativa e inquérito por questionários e por entrevista, a 25 docentes, pertencentes ao departamento acima referenciado, baseando-se no tema: a gestão dos recursos humanos do departamento de ciências exactas do Instituto Superior de Ciências de Educação do Huambo.

### **Descrição da elaboração e aplicação do questionário e do guia de entrevista**

Dentre os vários instrumentos existentes de recolha de dados, optou-se pelo questionário e pela entrevista. A decisão de utilização de um questionário, deveu-se ao facto de se tratar de um instrumento que mais se adequa a esta

investigação, se tivermos em conta a indisponibilidade e a dificuldade que existe em reunir todos os elementos da amostra para a colecta de dados. Por este motivo, concorda-se com Carmo & Ferreira (2008, p.153) quando afirmam que o inquérito por questionário distingue-se do inquérito por entrevista essencialmente pelo facto do investigador e inquiridos não interagirem em situação presencial.

O questionário é um dos instrumentos mais utilizado para obter dados. Um questionário constitui um conjunto de questões em relação a uma ou mais variáveis a serem medidas (Hernandez Sampieri., Fernandez Collazo, & Baptista Lúcio, 2010). Numa pesquisa, é um instrumento ou programa de colecta de dados. A confecção é feita pelo pesquisador; o preenchimento é realizado pelo informante (Kauark, Manhães & Medeiros, 2010).

Este instrumento foi utilizado nesta investigação, para recolher dados de uma amostra de docentes, pertencentes ao Departamento de Ciências Exactas do Instituto Superior de Ciências de Educação do Huambo, Angola, onde se realizou todo o processo de investigação. Os dados foram recolhidos no intervalo compreendido entre os meses de Junho e Agosto de 2017.

O questionário foi o primeiro instrumento aplicado; o mesmo, foi estruturado em duas partes:

- Parte I: uma breve introdução que elucida o inquirido a natureza, o objectivo do estudo e a sua relevância, por formas a explicar ao inquirido a confidencialidade e o anonimato das respostas e convence-lo a colaborar e dar o seu contributo. Ainda não primeira parte solicitou-se informações aos docentes, referente à idade, sexo, anos de serviço, habilitações literárias e categoria docente.
- Parte II: recolheu-se a opinião dos mesmos nas questões gerais onde se procurou saber o nível de satisfação destes em função dos factores que influenciam na gestão dos recursos humanos, assumidos no capítulo anterior. As respostas, foram codificadas segundo a escala de Likert (1 - Muito Bom, 2 - Bom, 3 - Razoável, 4 - Mau, 5 - Péssimo) o que ajudou ao respondente a definir o seu grau de concordância quanto às questões

expostas, facilitando desta forma a análise e processamento dos dados recolhidos.

A aplicação do questionário foi baseada no modelo tradicional, em papel impresso, pelo facto de, em Angola ainda existirem muitas limitações de internet, o que poderia constituir um factor para inviabilizar este processo.

Depois de recolhido os dados, foram codificadas as respostas usando uma escala numérica de 1 a 5, tendo em conta a ordem das afirmações, que possibilitou a sua inserção na folha do Microsoft Office Excel e, posteriormente, a sua codificação no programa SPSS, versão 21, programa informático de análise estatística.

Por outro lado, a entrevista foi utilizada para complementar e aprofundar os resultados obtidos da aplicação dos questionários.

## Resultados e discussão

Os primeiros dados do questionário, nos permitiram caracterizar a amostra do ponto de vista do género, idade, anos de serviço, habilitações literárias e categoria docente. A interpretação destes dados é apresentado a seguir:

**Tabela 1- Caracterização da amostra (Género)**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Masculino	18	72,0	72,0	72,0
Feminino	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fonte: o autor, 2018 (Tratamento de dados por SPSS V.21).

A amostra é constituída por 18 docentes do género masculino, correspondente a 72% e 7 docentes do género feminino, o que corresponde 28%.

Coutinho de Arruda (1996) entende que as organizações devem tentar reduzir a ausência das mulheres no seio familiar, tendo em conta que ainda são responsáveis pela formação do carácter e da educação dos filhos. A mesma autora fundamenta que não é fácil conciliar este papel de mãe e de profissional.

**Tabela 1 - Caracterização da amostra (idade)**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos	28	1	4,0	4,0	4,0
	De 29 a 38	21	84,0	84,0	88,0
	De 39 a 48	1	4,0	4,0	92,0
	De 49 a 58	1	4,0	4,0	96,0
	Mais de 58	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fonte: o autor, 2018 (Tratamento de dados por SPSS V.21).

Na tabela acima, nota-se uma clara tendência para uma população mais jovem, dado que 21 docentes, o que corresponde a 84% da amostra, têm idades que compreendem ao intervalo de 29 a 38 anos respectivamente, sendo esta faixa etária mais representativa da amostra.

Do ponto de vista da gestão dos recursos humanos, quanto maior for o número de funcionários jovens maior é a produtividade da empresa. Assim sendo, Lopes (2010, p.11) aborda o assunto, referindo que "preparar-se para a gestão de funcionários em vias de envelhecimento tem sido um dos maiores desafios que este tipo de gestão nas organizações tem de enfrentar"

**Tabela 2 - Caracterização da amostra (anos de serviço)**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos	Menos de 5	4	16,0	16,0	16,0
	De 5 a 10	14	56,0	56,0	72,0
	De 10 a 20	3	12,0	12,0	84,0
	De 20 a 25	2	8,0	8,0	92,0
	Mais de 25	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fonte: o autor (Tratamento de dados por SPSS V.21).

A tabela acima representa a caracterização da amostra por ano de serviço. Pode-se verificar que 56% da amostra possui de 5 a 10 anos de serviço o que concorda com os dados anteriormente apresentados pelo facto de maior parte dos docentes possuir idade inferior a 40 anos.

**Tabela 3 - Caracterização da amostra (habilitação literária)**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Licenciado	19	76,0	76,0	76,0
Mestre	1	4,0	4,0	80,0
Doutor	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fonte: o autor (Tratamento de dados por SPSS V.21).

A tabela acima representa a caracterização da amostra por habilitação literária. Pode-se verificar que 76% da amostra é licenciado, 4% mestre e os restantes 20% Doutor.

**Tabela 4 - Caracterização da amostra (categoria docente)**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Assistente Estagiário	14	56,0	56,0	56,0
Assistente	7	28,0	28,0	84,0
Auxiliar	2	8,0	8,0	92,0
Titular	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fonte: o autor (Tratamento de dados por SPSS V.21).

Nesta tabela, facilmente verifica-se que, 56% dos docentes são assistentes estagiários.

**Tabela 5 - Caracterização da amostra (Função)**

	Frequência	Percentagem válida	Percentagem acumulada	Percentagem
--	------------	--------------------	-----------------------	-------------

Válidos	Docente	20	80,0	80,0	80,0
	Coordenador de Ano	1	4,0	4,0	84,0
	Chefe de Sector	3	12,0	12,0	96,0
	Chefe de Departamento	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fonte: o autor (Tratamento de dados por SPSS V.21).

Observa-se na tabela acima, que dos 25 docentes inqueridos no Departamento de Ciências Exactas, 20 são simplesmente professores, 3 são chefes de sector, 1 é coordenador de ano e, finalmente, 1 chefe de Departamento.

### Sobre a identidade dos docentes no departamento

**Tabela 7 - Distribuição da frequência da amostra segundo a identidade dos docentes no departamento**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos	Boa	7	28,0	28,0
	Razoável	16	64,0	92,0
	Má	2	8,0	100,0
	Total	25	100,0	

Fonte: O autor (Tratamento de dados por SPSS V.21)

Entre os docentes que responderam ao questionário, é possível observar respostas variadas. Assim, 64% da amostra respondeu que avaliam a sua identidade como razoável; verifica-se também que 28% afirma ser boa. Estes resultados indicam-nos que maior parte dos docentes se identifica de forma razoável com as causas do departamento. A identidade do funcionário com a organização é um elemento fundamental tendo em conta que quando isso não acontece implica que o funcionário não se revê nas políticas organizativas da instituição e, conseqüentemente, não terá motivação em continuar a trabalhar.

Machado (2003, p. 67), reconhece a importância da identidade no âmbito das organizações, afirmando que esta variável implica: (1) contribuir para ampliar a autonomia e a segurança da acção individual nas organizações; (2) incentivar o

trabalho de forma colaborativa ou cooperativo e engendrado sob uma lógica consentida; (3) estimular a criatividade, resultante da experiência afectiva no trabalho; (4) auxiliar a conduta participativa nas empresas, por formas a que ele resulte da integração simbólica existente entre o indivíduo, o grupo e a organização.

Este indicador nos revela a possibilidade de uma fraca colaboração nas actividades que a instituição realiza, na medida em que, se um funcionário não se identifica com a causa, evidentemente não terá interesse em participar. E a não fazê-lo, alguns objectivos institucionais podem não ser atingidos e assim dificultar o processo de desenvolvimento organizacional.

### Sobre a liderança no departamento

**Tabela 8 - Distribuição da frequência da amostra segundo a liderança no departamento**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Muito Boa	3	12,0	12,0	12,0
Boa	19	76,0	76,0	88,0
Razoável	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fonte: O autor (Tratamento de dados por SPSS V.21).

Na tabela 19, observa-se que a amostra respondeu maioritariamente (76%) que a liderança no departamento é boa, enquanto 12% considera razoável e os outros 12%, muito boa. Estes dados indicam-nos que maior parte dos inqueridos considera que a liderança dentro do departamento é boa. Quando a liderança em uma instituição não é boa implica o desajuste, a falta de direcção desta organização o que poderá levar a curto ou médio prazo a falência. Não obstante, os dados nos revelam uma contradição em relação a questão anterior. Quando maior parte dos docentes considera que a liderança na instituição é boa, deveria implicar que os mesmos se identificar com a causa do departamento.

Lisboa, *et al.* (2004, p.16), afirma que o responsável por uma equipa, o líder, tem que saber oferecer um ambiente propício à realização duma actividade de

qualidade, para o qual, os funcionários se sintam satisfeitos. Assim sendo, pensa-se que quando a liderança numa instituição é boa a gestão dos recursos humanos é mais facilitada e o trabalho que se desenvolve flui.

### **Sobre a comunicação no departamento**

**Tabela 9- Distribuição da frequência da amostra segundo a comunicação departamental**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Muito Bom	13	52,0	52,0	52,0
Bom	9	36,0	36,0	88,0
Razoável	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fonte: O autor (Tratamento de dados por SPSS V.21).

Na tabela que se segue (20), observa-se que 52% da amostra considera que a comunicação dentro do departamento é muito boa, enquanto 36% considera boa e os outros 3% avalia como sendo razoável. Estes dados indicam-nos que maior parte dos inqueridos considera que a comunicação dentro do departamento é satisfatória. Este indicador é de extrema importância, se tivermos em conta que é um dos indicadores que consta em maior parte dos modelos de cultura organizacional apresentados. A comunicação implica interacção, uma instituição cuja comunicação não é saudável, é susceptível à falência.

De Souza, *et al.* (2015), ao estudarem sobre a comunicação dentro das organizações educativas, concluíram que este processo deve ser visto como suporte essencial para que dados, informação e conhecimento perpassem os distintos níveis organizativos, estratégicos, táticos e operacionais de modo a propiciar condições para a produção de insumos que subsidiem os sujeitos destas organizações a tomarem decisões e executarem acções simples e complexas. Destacam ainda que a valorização da informação e do conhecimento é influenciada pela comunicação, visto que esta é responsável por disseminar directrizes que orientam os sujeitos quanto à formação de condutas e atitudes informacionais em prol dos objectivos e metas nas organizações.

### **Sobre o relacionamento entre colegas**

**Tabela 60 - Distribuição da frequência da amostra segundo o relacionamento entre colegas**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Muito Bom	23	92,0	92,0	92,0
Bom	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fonte: O autor (Tratamento de dados por SPSS V.21).

Na tabela a seguir (21), onde se analisa o relacionamento entre colegas, observa-se que 92% da amostra considera este indicador como sendo muito bom, enquanto 8% considera bom. Estes dados indicam-nos que maior parte dos inqueridos considera que o relacionamento entre colegas é satisfatório.

Bosco (2014), considera que a relação com os colegas de trabalho cria um ambiente agradável tanto para o grupo como para a organização, proporcionando às pessoas mais prazer em trabalhar, considera ainda que a boa relação entre líderes e os funcionários é muito importante para a construção de uma boa organização e de uma boa economia. A comunicação é a chave principal na relação, pois, a comunicação bidireccional é um dos principais motores do envolvimento dos funcionários. Os empregados passam muito tempo da sua vida nas suas organizações, logo, as relações entre os superiores e os funcionários são as maiores reflexões do progresso da sociedade e da economia.

## Sobre o reconhecimento

**Tabela 11 - Distribuição da frequência da amostra segundo o reconhecimento**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Razoável	6	24,0	24,0	24,0
Mau	14	56,0	56,0	80,0
Péssimo	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fonte: O autor (Tratamento de dados por SPSS V.21).

Na tabela que se segue (22), onde se analisa o reconhecimento, observa-se que 56% da amostra considera este indicador como sendo mau, enquanto 24% considera razoável e 20% seguintes como péssimo. Estes dados indicam-nos que

maior parte dos inqueridos consideram que o reconhecimento do trabalho que realiza no departamento é mau. Este elemento serve de estímulo para os funcionários, a sua ausência pode implicar desmotivação por parte dos funcionários.

O reconhecimento e a recompensa são duas variáveis muito interessantes nas organizações, tendo em conta que a recompensa é uma das formas de reconhecer o empenho, o talento e o potencial de um funcionário.

### Sobre o progresso profissional

**Tabela 12 - Distribuição da frequência da amostra segundo o progresso profissional**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Razoável	4	16,0	16,0	16,0
Mau	17	68,0	68,0	84,0
Péssimo	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fonte: O autor (Tratamento de dados por SPSS V.21).

Nesta tabela (23), analisa-se o progresso profissional e pode-se observar que 68% da amostra considera este indicador como sendo mau, enquanto 16% considera razoável e outros 16% péssimo. Estes dados nos indicam que maior parte dos inqueridos consideram que o progresso profissional no departamento de ciências exactas é mau. Este indicador é, a semelhança do anterior, outro elemento que favorece a motivação dentro da carreira em que se está inserido.

### Sobre a recompensa

**Tabela 13 - Distribuição da frequência da amostra segundo a recompensa**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Má	17	68,0	68,0	68,0
Muito Má	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fonte: O autor (Tratamento de dados por SPSS V.21)

Na tabela 24, observa-se que a amostra respondeu maioritariamente (68%) que a recompensa no departamento é má, enquanto 32% considera muito má. Estes dados nos indicam que maior parte dos inqueridos consideram que a recompensa dentro do departamento é má.

Amorim, Ferreira, & Abreu (2008, p. 2), consideram que o acto de recompensar os funcionários ocupa um lugar de destaque no que se refere a gestão de pessoas, constituindo-se um dos maiores reptos dessa área. Esse processo nas empresas é importante porque remete à ideia que a área de recursos humanos também deve ser tratada estrategicamente, informando aos planos de recompensas a necessidade de se aliar aos objectivos da organização.

Um plano de recompensa adequado é aquele que se faz íntegro e imparcial na percepção dos seus destinatários, tendo em conta que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na empresa.

## Sobre o salário

**Tabela 14-Distribuição da frequência da amostra segundo o Salário**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Bom	5	20,0	20,0	20,0
Razoável	16	64,0	64,0	84,0
Mau	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fonte: O autor (Tratamento de dados por SPSS V.21).

Esta tabela 25, representa o indicador salário, observa-se que a amostra respondeu maioritariamente (64%) que o salário que auferem é razoável, enquanto 20% considera bom e outros 16% considera mau. Estes dados indicam-nos que maior parte dos inqueridos considera que o salário que auferem é razoável. Este último indicar a semelhança dos três últimos, concorrem para elevar a auto-estima e a motivação dos funcionários. A sua ausência ou insuficiência, em grande ou pequena medida, implica automaticamente a redução da motivação pelo trabalho que exercem.

Diversas são as investigações que fundamentam a importância do salário na motivação dos funcionários; entre estas destacam-se: Stoner & Freeman (1995) abordam sobre a Teoria de Maslow para explicar o quão é importante o salário para um funcionário. Afirmam que o salário é uma necessidade básica para que os funcionários possam se alimentar, abrigar e proteger a si mesmo e as famílias de maneira satisfatória.

Luz (2003, p. 65), aponta o salário como função do grau de satisfação, como indicador de atracção de talentos e a necessidade em ter um equilíbrio entre salários de cargos da mesma importância.

Amorim, Ferreira, & Abreu (2008, p. 5), justificam que na administração de Taylor, acolheu-se a ideia de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação.

Finalmente Ferreira (2015, p. 145) afirma que o salário é uma condição muito importante e decisiva para estar motivado ou não a exercer suas actividades. Porém, não é o único e exclusivo factor a ser considerado, pois não é suficiente ter um salário compensatório e não haver um ambiente e clima na organização adequado.

Os fundamentos acima nos permitem perceber a necessidade dos funcionários estarem satisfeitos com o salário que auferem por formas a garantir uma boa motivação e conseqüentemente maior desempenho nas actividades da organização.

Por outro lado, os resultados da entrevista coincidem, de modo geral, com os do questionário. No que diz respeito da identidade, afirma que os docentes possuem o sentimento de pertença como um elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, e que na sua maioria, demonstram o sentimento de partilha dos objectivos pessoais com os objectivos do departamento. Relativamente ao progresso profissional a entrevistada fundamenta que tem sido um problema conjuntural que enferma todo o subsistema de ensino superior angolano, tendo em conta que existem muitos docentes que se encontram em categorias docentes como estagiário e assistente o que tem ofuscado a possibilidade de

crescimento profissional. Este indicador pode ser considerado “o calcanhar de aquiles”, por se tratar de uma situação cuja solução não depende directamente da gestão do departamento mas sim das políticas de gestão do país.

## **CONCLUSÕES**

O estudo realizado sobre a gestão dos recursos humanos ao nível das organizações e em particular no Departamento de Ciências Exactas do Instituto Superior de Ciências de Educação do Huambo, tem sido organizado por formas, o líder (responsável) em conjunto com os demais docentes realizam as seguintes actividades:

- Organizam e planificam todo o processo docente educativo;
- Elaboram os horários semestrais no princípio do ano lectivo e no final de cada semestre;
- Actualizam os programas de estudo de cada cadeira;
- Realizam conferências científicas e trabalhos metodológicos para a superação dos docentes na realização das suas actividades laborais;
- Organizam em conjunto com o departamento de prática pedagógica, todo o processo de estágio de fim de curso, etapa que corresponde apenas aos estudantes finalista de cada curso.

Esta investigação permitiu revelar o seguinte:

Sobre a revisão da literatura:

- Existe um conjunto de autores que consideram a gestão dos recursos humanos como uma área ou conjunto de práticas e políticas Fleury & Fischer, 1998; Silva, 2004; Chiavenato, 2005), outros como sendo área de estudo e actividade (Toleda, 1999) e há quem considerasse como conjunto de princípios e meios de acção (Abramovici et al, 1989), mas todos coincidem na sua essência, quando afirmam que, por meio dela se gerem os recursos humanos das organizações sejam públicas ou privadas;

- Existem diferentes investigações realizadas com o objectivo de propor modelos de avaliação do clima organizacional nas empresas. Entre os principais destacam-se: os de Litwin & Stringer (1968), Kolb Rubin & McIntry (1978), Kozlowski & Doherty (1989), Rizzati (1995, 2002), Luz (2003) e Bispo (2006);
- Da diversidade de modelos existente, o autor desta dissertação, em função da realidade das instituições angolana, selecciona de forma intencional alguns indicadores, que a nosso modo de ver podem influenciar na gestão destes recursos: identidade, liderança, comunicação interdepartamental, relacionamento interdepartamental, reconhecimento, progresso profissional, recompensa e finalmente, o salário.

Sobre a metodologia, colecta e processamento dos dados:

- O trabalho foi elaborado tendo em conta a pesquisa qualitativa e inquérito por questionários e por entrevista a 25 docentes;
- Destes 18 são do género masculino, o que corresponde a 72% e que há uma evidente tendência para uma população mais jovem, dado que 21 docentes, o que corresponde a 84% da amostra têm idades que compreendem ao intervalo de 29 a 38 anos respectivamente, sendo esta faixa etária mais representativa da amostra.
- Entre os docentes questionados, 56% da possui de 5 a 10 anos de serviço, 76% dos docentes é licenciado e 56% é assistentes estagiários.

Sobre a análise e discussão dos resultados:

- Aplicou-se dois instrumentos para a recolha de dados, entre estes: um questionário aplicado a 25 docentes e um guia de entrevista dirigido à responsável pelo departamento alvo de investigação;
- A aplicação do questionário revelou fortalezas que se destacam na relação entre docentes no departamento, o relacionamento, a comunicação e a liderança, o que se revela como factores importantes na gestão de pessoas nas organizações; e, também revelou debilidades

relacionadas ao salário que não é de acordo ao desejado, a inexistência de uma estratégia para recompensar os funcionários, o facto de maior parte dos docentes estarem a muito tempo sem progressão na carreira. Estes factores concorrem para a não identificação de maior parte dos funcionários com as causas do departamento;

- Não obstante, a responsável pelo departamento reconheceu na entrevista realizada, que os mesmos indicadores são os que maiores dificuldades têm apresentado no momento da gestão dos seus recursos humanos e que já se está a trabalhar numa estratégia para se debelar tais insuficiências.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramovici, N. B., Amblard, H., Livian, Y. F., Poirson, P., Roussillon, S. (1989). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Amorim, D. V. de., Ferreira, R. S., & Abreu, N. R. de. (2008). Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. Seget. Comunicação no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Universidade Federal de Alagoas, Brasil. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222\\_222\\_Art\\_SEGeT\\_2008.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf).
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Revista Produção*, 16(2), 258-273. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>.
- Bosco, M. D. (2014). *Satisfação no trabalho: estudo de caso na SACKE Indústria de Calçados Ltda. através da Escala de Satisfação no Trabalho*. (Monografia de bacharelato, Universidade de Passo Fundo). Disponível em: <http://repositorio.upf.br/handle/riupf/449>
- Canuto, R. M. F. (2009). *As Melhores Práticas de Gestão para a Melhoria da Fiabilidade Operacional*. (Tese de doutoramento, Universidade Aberta). Disponível em: [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1489/5/Rui%20Canuto\\_TD.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1489/5/Rui%20Canuto_TD.pdf)
- Carmo, H. & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. 2ª Edição. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas.

- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier & Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier & Campus.
- Coutinho de Arruda, M. C. (1996). Relação empresa-família: o papel da mulher. *Revista de Administração de Empresas*, 36 (3), 06-13. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901996000300002>
- Crepaldi, P. G., Stuani, L. H., Rodrigues, P. R. (S/D). A importância da gestão de contabilidade de RH nas organizações. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_1373923274.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_1373923274.pdf).
- De Souza, V. C., da Silva, M. M. F., Estender, A. C., Juliano, M. de C. (2015). Comunicação Organizacional no ambiente escolar. *Seget*. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16322157.pdf>.
- Dos Santos, E. H. (2010). *A gestão de recursos humanos numa instituição de ensino superior confessional sem fins lucrativos: um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo). Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/170>
- Ferreira, F. dos S. (2015). Factores que influenciam no clima organizacional de uma equipem de atendimento ao cliente. *Revista pós-graduação desafios contemporâneos*. 2 (3). 127-166. Disponível em: <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revposgraduacao/article/view/886>.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1998). *Processos e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas
- Franco, J. de O. (2012). *Recursos humanos: fundamentos e processos*. Curitiba, PR: IESDE Brasil. Disponível em: <http://facisabhead.no-ip.org:8080/jspui/bitstream/123456789/430/1/RECURSOS%20HUMANOS%20OFUNDAMENTOS%20E%20PROCESSOS.pdf>.
- Gomes, P. J. M. (2014). *Influência das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional, estudo do caso no sector bancário angolano*. (Tese de Doutoramento, Universidade Aberta). Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/3569>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collazo, C., & Baptista Lúcio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw Hill
- Kauark, F., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia da pesquisa: um guia prático*. Bahia: via literarium.

- Kaufman, B. (2002). The role of economics and industrial relations in the development of the field of personnel/human resource management. *Management Decision*. ABI/INFORM Global.
- Kolb, D. T.; Rubin, I. & McIntyre, I. (1978). *Organizational psychology: and experimental approach*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall,
- Kozlowski, S., & Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*. 74 (4), 546-553. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/232601646\\_Integration\\_of\\_Climate\\_and\\_Leadership\\_Examination\\_of\\_a\\_Neglected\\_Issue](https://www.researchgate.net/publication/232601646_Integration_of_Climate_and_Leadership_Examination_of_a_Neglected_Issue)
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Alemida, F. (2004). *Introdução à gestão de organizações*. 3ª Edição. Coimbra: Vida Económica.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research Harvard Business School.
- Lopes, M. H. (2010). Os desafios de envelhecimento da população activa. *Revista Dirigir*, 111, 11-13
- Luz, R. S. (2003). *Gestão de Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense). Disponível em <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-os-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>
- Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (spe), 51-73. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000500004>
- Maier, R. I., & Cruz, H. A. da. (2014). Gestão de Recursos Humanos: um Estudo na Empresa Grupo Adservi Ltda. de Sc. XI simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120583.pdf>.
- Malik, A. M., Júnior, D. B., Braga, D. G., Da Silva, J. C., Amorim, J. C. M. (1998). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. Disponível em: [http://gestao.saude.riopreto.sp.gov.br/wiki/images/7/7d/Saude\\_cidadania\\_vol9.pdf](http://gestao.saude.riopreto.sp.gov.br/wiki/images/7/7d/Saude_cidadania_vol9.pdf). Consultado: 25/09/2017
- Mastella, A. S., & Reis, E. A. dos. (S/D). O gestor de instituição de ensino superior e o desenvolvimento de competências gerenciais. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/64146/O%20GESTOR%20DE%20INSTITUI%C7%C3O%20DE%20ENSINO%20SUPERIOR%20E%20O.pdf;jsessionid=2FD80536DEBC8E060D137E50EAC55371?sequence=1>

- Mello, M. S. de O. (2004). *A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina). Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88130>
- Mendes, I. M. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Setúbal). Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4428/1/Tese%20Final\\_In%C3%A1cio.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4428/1/Tese%20Final_In%C3%A1cio.pdf)
- Oliveira, D. R. de. & Shinyashiki, G. T. (2009). *O Papel da Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo Multicasos no Setor Sucroalcooleiro*. II encontro sobre a gestão de pessoas e relações de trabalho. Curitiba. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR393.pdf>. Consultado: 20/08/2017
- Pacheco, M. S. (2009). *Evolução da gestão dos recursos humanos. Um estudo em 21 empresas*. (Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo). Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/publico/MarcelaSoaresPacheco.pdf>
- Pimentel, T. D., & Paula, S. C. (2014). Desenvolvimento de um protocolo de avaliação do desempenho de recursos humanos em Instituições de Ensino Superior / IES: notas para a gestão académica a partir do caso do curso de turismo. *Revista GUAL*, 7 (2) 243-265. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n2p243>
- Rizzati, G. (1995). *Análise de factores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina). Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76386>
- Rizzati, G. (2002). *Categorias de análise do clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras*. (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina). Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84206>
- Silva, E. A. A. (2004). *O burocrático e o político na administração universitária. Continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos na Universidade Agostinho Neto Angola*. Braga: Universidade do Minho.

Soares, D, P. S. (2009). *A influência do ambiente e da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos: um estudo de caso em empresa de médio porte*. (Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais). Disponível em: [www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_SoaresDP\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SoaresDP_1.pdf)

Stoner, J., Freeman, E. (1995). *Administração*. 5. Edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Toledo, F. de. (1982). *O que são Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Brasiliense.

Toledo, F de. (1999). *Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos*. 7ª edição. São Paulo: Atlas.