



## Universidades Lusíada

Lello, Raúl Alberto, 1970-

### **Práticas e políticas de gestão de recursos humanos e desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior (IES)**

<http://hdl.handle.net/11067/6024>

#### **Metadados**

**Data de Publicação**

2019

**Resumo**

Este estudo tem como propósitos fundamentais, validar em que medida as práticas e políticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior e construir um modelo conceptual da relação existente com base nas abordagens teóricas da gestão estratégica que possam influenciar o desempenho destes nas instituições onde estão inseridos. Em termos metodológicos o trabalho tem duas componentes relevantes: i) a componente teórica suportad...

This study has as fundamental purposes, to validate to which extent human resource management practices and policies influence the professional performance of teachers in higher education institutions and to build a conceptual model of the existing relationship based on theoretical approaches to strategic management that may influence their performance in the institutions where they operate. In methodological terms, the work has two relevant components: i) the theoretical component supported by...

**Palavras Chave**

Gestão de pessoal nas universidades - Angola, Professores do ensino superior - Avaliação - Angola, Professores do ensino superior - Satisfação no trabalho - Angola

**Tipo**

doctoralThesis

**Revisão de Pares**

Não

**Coleções**

[ULL-FCEE] Teses

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-11-14T09:27:10Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**  
**Doutoramento em Gestão**

**Práticas e políticas de gestão de recursos humanos e  
desempenho profissional dos docentes em instituições  
de ensino superior (IES)**

**Realizado por:**  
Mestre Raúl Alberto Lello

**Orientado por:**  
Prof. Doutor Mário Caldeira Dias

**Constituição do Júri:**

Presidente:	Prof. Doutor Afonso Filipe Pereira d'Oliveira Martins
Orientador:	Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Arguente:	Prof. <sup>a</sup> Doutora Carla Maria Marques Curado
Arguente:	Prof. Doutor Carlos Manuel Demony Almeida Botelho
Vogal:	Prof. Doutor Albino Pedro Anjos Lopes
Vogal:	Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes
Vogal:	Prof. <sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Tese aprovada em: 24 de Setembro de 2021

Lisboa

2019



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Doutoramento em Gestão**

**Práticas e políticas de gestão de recursos humanos  
e desempenho profissional dos docentes em  
instituições de ensino superior (IES)**

**Raúl Alberto Lello**

Lisboa

Novembro 2019



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Doutoramento em Gestão**

**Práticas e políticas de gestão de recursos humanos  
e desempenho profissional dos docentes em  
instituições de ensino superior (IES)**

**Raúl Alberto Lello**

Lisboa

Novembro 2019

Raúl Alberto Lello

Práticas e políticas de gestão de recursos humanos  
e desempenho profissional dos docentes em  
instituições de ensino superior (IES)

Tese apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para  
a obtenção do grau de Doutor em Gestão.

Orientador: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias

Lisboa

Novembro 2019

## FICHA TÉCNICA

**Autor** Raúl Alberto Lello  
**Orientador** Prof. Doutor Mário Caldeira Dias  
**Título** Práticas e políticas de gestão de recursos humanos e desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior (IES)  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2019

### MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

LELLO, Raúl Alberto, 1970-

Práticas e políticas de gestão de recursos humanos e desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior (IES) / Raúl Alberto Lello ; orientado por Mário Caldeira Dias. - Lisboa : [s.n.], 2019. - Tese de doutoramento em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - DIAS, Mário Caldeira, 1951-

#### LCSH

1. Gestão de pessoal nas universidades - Angola
2. Professores do ensino superior - Avaliação - Angola
3. Professores do ensino superior - Satisfação no trabalho - Angola
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. College personnel management - Angola
2. College teachers - Rating of - Angola
3. College teachers - Job satisfaction - Angola
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

#### LCC

1. LB2331.685.A5 L45 2019

Aos meus Pais, Alberto Lello (in memória) e  
Maria Laurinda Sólila.

À minha benquista Esposa e Filhos.





## **AGRADECIMENTOS**

À Deus Pai Todo-Poderoso pelo dom da vida.

Um agradecimento muito especial ao meu Orientador Professor Doutor Mário Caldeira Dias pela disponibilidade e partilha dos seus conhecimentos comigo.

De igual modo, são extensivos os meus agradecimentos aos Professores Doutores Manuela Faia Correia, Manuela Maria de Oliveira, José Eduardo Carvalho, Henrique Bitebi, Reverendo Padre Paulino Mulamba e Romualdo Alcides Neto pela colaboração.

Aos Professores, Ferreira de Almeida, Rui Palmas, Rui Brites, pelo ambiente académico.

Aos meus dignos colegas do Instituto Médio Politécnico João Paulo II, pelo apoio e encorajamento, bem como à Diocese de Cabinda, na pessoa de D. Filomeno do Nascimento Vieira Dias, Administrador Apostólico de Cabinda, pelo bem feito; À Sua Excelência Reverendíssima D. Damião António Franklin (de feliz memória); aos Senhor Eng. José Manuel Brás de Cabedo Simas pelo apoio; aos Reverendos padres José Bassanza, Nzau da Costa, José Silvino Sambo Mazunga pelo apoio moral; ao Dr. Alberto Lando Púcuta e sua digna Esposa senhora Júlia Púcuta pelo afecto incondicional em todos os momentos.

Às direcções dos Institutos Superiores Politécnicos de Cabinda, de Ciências de Educação do Uije e a Universidade Onze de Novembro pelo apoio na disponibilização de dados, os meus eternos agradecimentos.



## RESUMO

### **Práticas e políticas de gestão de recursos humanos e desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior (IES)**

Raúl Alberto Lello

Este estudo tem como propósitos fundamentais, validar em que medida as práticas e políticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior e construir um modelo conceptual da relação existente com base nas abordagens teóricas da gestão estratégica que possam influenciar o desempenho destes nas instituições onde estão inseridos.

Em termos metodológicos o trabalho tem duas componentes relevantes: i) a componente teórica suportada pela revisão de literatura e ii) a componente empírica com o desenvolvimento de um estudo exploratório.

O estudo apresenta-se como um trabalho motivador à investigação sobre as práticas e políticas de gestão de recursos humanos que se revestem de capital importância para o real desenvolvimento permanente de uma instituição, mormente para as Instituições de Ensino Superior. Posto que, o Ensino Superior tem uma grave responsabilidade sistemática na elaboração das soluções científicas para o desenvolvimento eficiente de uma sociedade.

A nível da intervenção organizacional, sublinha-se que a literatura conceptual tem encontrado apoio empírico para afirmar que o envolvimento e participação, dentro da estratégia gestão de recursos humanos, tem preponderância significativa no desempenho profissional dos docentes. A política de remuneração tem uma influência directa e positiva no desempenho profissional dos docentes, com grande relevância nas condições de trabalho, com preponderância na remuneração. A estratégia da gestão de recursos humanos, no âmbito do recrutamento e selecção, da formação e carreira e do planeamento e organização tem influência no desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior em Angola.

Do ponto de vista metodológico, salienta-se que foi feita a caracterização das práticas políticas de gestão de recursos humanos declaradas ou prescritas em quatro Instituições de Ensino Superior (duas públicas e duas privadas) em Angola, descrevendo as percepções que os docentes têm das práticas e políticas de gestão de recursos humanos em uso nas organizações em que trabalham.

**Palavras-chave:** Práticas e políticas da gestão de recursos humanos; desempenho profissional dos docentes; gestão estratégicas de recursos humanos, estratégia, instituições de ensino superior.

## **ABSTRACT**

### **Practices and policies of human resources management and professional performance of teachers in Higher Education Institutions**

Raúl Alberto Lello

This study has as fundamental purposes, to validate to which extent human resource management practices and policies influence the professional performance of teachers in higher education institutions and to build a conceptual model of the existing relationship based on theoretical approaches to strategic management that may influence their performance in the institutions where they operate.

In methodological terms, the work has two relevant components: i) the theoretical component supported by the literature review and ii) the empirical component with the development of an exploratory study.

The study presents itself as a motivating work for research on human resource management practices and policies that are of fundamental importance for the real permanent development of an institution, especially for Higher Education Institutions. Since, Higher Education has a serious systematic responsibility in the elaboration of scientific solutions for the efficient development of a society.

In terms of organizational intervention, it is emphasized that the conceptual literature has found empirical support to affirm that the involvement and participation, within the human resources management strategy, has a significant preponderance in the professional performance of teachers. The remuneration policy has a direct and positive influence on the professional performance of teachers, with great relevance in working conditions, with a preponderance in remuneration. The strategy of human resources management, in the scope of recruitment and selection, training and career and planning and organization has an influence on the professional performance of teachers in higher education institutions in Angola.

From a methodological point of view, it is emphasized that the characterization of the political practices of human resources management declared or prescribed in two

public and two private higher education institutions in Angola was described, describing the perceptions that teachers have from the practices and human resource management policies in use in the organizations in which they work.

**Keywords:** Human resource management practices and policies; professional performance of teachers; strategic human resource management, strategy, higher education institutions.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b> - Tipologia de Gestão de Recursos Humanos. (Sousa <i>et al.</i> , 2006). .....	34
<b>Ilustração 2</b> - Melhores práticas de GRH. (Pfeffer <i>apud</i> Cunha <i>et al.</i> , 2012, p. 119)..	36
<b>Ilustração 3</b> - Classificação dos recursos. ([Adaptado a partir de:] Wadovski, 2018) ..	42
<b>Ilustração 4</b> - Atributos necessários para uma vantagem competitiva nas organizações. ([Adaptado a partir de:] Wadovski, 2018).....	43
<b>Ilustração 5</b> - Formação profissional e resultados organizacionais. ([Adaptado a partir de:] Thang, Dirk e Buyens, 2010).....	55
<b>Ilustração 6</b> - Modelo de Paauwe e Richardson. ([Adaptado a partir de:] Dias, 2013, p. 8). .....	68
<b>Ilustração 7</b> - Tipos de cultura organizacional. ([Adaptado a partir de:] Mações, 2018, p. 87). .....	78
<b>Ilustração 8</b> - Foco estratégico da cultura organizacional. ([Adaptado a partir de:] Mações, 2018, p. 88). .....	79
Ilustração 9 - Cultura organizacional e diversos influenciadores. ([Adaptado a partir de:] Bio, 1997). .....	80
<b>Ilustração 10</b> - Interação do Modelo de Gestão com os Subsistemas Organizacionais. ([Adaptado a partir de:] Crozatti, 1998).....	81
<b>Ilustração 11</b> - O Subsistema Institucional. ([Adaptado a partir de:] Catelli, 1997). ....	81
<b>Ilustração 12</b> - Representação gráfica dos principais modelos tipológicos. ([Adaptado a partir de:] Ferreira <i>et al.</i> , 2011).....	82
<b>Ilustração 13</b> - Representação esquemática do Modelo de Valores Contrastantes ([Adaptado a partir de:] Ferreira <i>et al.</i> , 2011, p. 525).....	83
<b>Ilustração 14</b> - Cultura organizacional e práticas de Gestão de Recursos Humanos. (Caetano <i>et al.apud</i> Neves, 1996). .....	84
<b>Ilustração 15</b> - Abordagens da satisfação no trabalho. (Sistematização própria). .....	86
<b>Ilustração 16</b> - Organigrama do Sistema de Educação. ....	94
<b>Ilustração 17</b> -Modelo de investigação. ....	110
<b>Ilustração 18</b> - Modelo Conceptual de Gestão de Recursos Humanos. ....	163





## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Algumas definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	46
<b>Tabela 2</b> - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno .....	49
<b>Tabela 3</b> - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo .....	50
<b>Tabela 4</b> - Fontes de Recrutamento .....	51
<b>Tabela 5</b> - Componentes da Remuneração total .....	56
<b>Tabela 6</b> - Algumas definições do Desempenho Profissional .....	60
<b>Tabela 7</b> - Perspectivas de abordagem da cultura organizacional .....	76
<b>Tabela 8</b> - Distribuição do número de IES segundo a classificação e actividade .....	99
<b>Tabela 9</b> - Enunciado das Hipóteses .....	111
<b>Tabela 10</b> - Docentes existentes nas quatro IES estudadas (População).....	115
<b>Tabela 11</b> - Docentes inquiridos (Amostra).....	116
<b>Tabela 12</b> - Caracterização sociodemográfica.....	141
<b>Tabela 13</b> - Consistência interna dos dados.....	148
<b>Tabela 14</b> - Grau de confiabilidade da consistência interna dos dados para Análise Factorial.....	153



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Docentes por Grau Académico, Regime de Trabalho e Sexo.....	101
<b>Quadro 2</b> - Docentes/Investigadores – Trabalhadores do Conhecimento, Regime de Trabalho e Sexo .....	101
<b>Quadro 3</b> - Indicadores de variáveis das hipóteses.....	124
<b>Quadro 4</b> - Classificação da consistência interna segundo o valor de Alpha.....	128
<b>Quadro 5</b> - Teste de Normalidade da escala das PGRH.....	142
<b>Quadro 6</b> - Fontes de informação utilizadas no estudo exploratório.....	147
<b>Quadro 7</b> - Matriz de correlação.....	149
<b>Quadro 8</b> - Análise de Componentes Principais (ACP) .....	153
<b>Quadro 9</b> - Validade das hipóteses de investigação.....	155
<b>Quadro 10</b> - Resultado do contraste entre Desempenho/Recrutamento e selecção.	156
<b>Quadro 11</b> - Resultado do contraste entre Desempenho/Formação e Carreira.....	157
<b>Quadro 12</b> - Resultado do contraste entre Desempenho/Política de Remuneração.	158
<b>Quadro 13</b> - Resultado do contraste entre Desempenho / Planeamento e Organização .....	159
<b>Quadro 14</b> - Resultado do contraste entre Desempenho / Envolvimento e Participação .....	160
<b>Quadro 15</b> - Validade das hipóteses de investigação.....	161



## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

- ACP - Análise de Componentes Principais
- DES\_i - Desempenho
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos
- IES - Instituições de Ensino Superior
- I&D - Investigação e Desenvolvimento
- ISCED - Instituto de Ciências de Educação
- ISPCAB - Instituto Superior Politécnico de Cabinda
- ISPLC - Instituto Superior Politécnico Lusíada de Cabinda
- MÊS - Ministério do Ensino Superior
- PGRH\_i - Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos
- RH - Recursos Humanos
- UON - Universidade Onze de Novembro



## SUMÁRIO

Parte I - Desenvolvimento Teórico .....	25
1. Introdução .....	25
1.1. Enquadramento e justificação do tema .....	25
1.2. Problemática .....	26
1.3. Objecto e objectivos da investigação.....	27
1.3.1. Objecto da investigação .....	27
1.3.2. Objectivos da investigação .....	27
1.4. Percurso metodológico da investigação .....	29
2. Revisão de literatura .....	31
2.1. Evolução da GRH.....	31
2.1.1. Gestão de Recursos Humanos .....	31
2.2. Evolução da função GRH .....	32
2.2.1. Perspectivas para o alcance da vantagem competitiva.....	34
2.2.2. Perspectiva das melhores práticas .....	35
2.2.3. A perspectiva do alinhamento.....	37
2.2.4. A perspectiva da gestão do talento.....	38
2.3. Gestão Estratégica de RH.....	39
2.3.1. Dimensão Estratégica dos Recursos Humanos .....	39
2.3.2. Gestão Estratégica .....	40
2.4. Práticas e Políticas de GRH .....	44
2.4.1. Recrutamento e Selecção.....	47
2.4.1.1. Recrutamento .....	48
2.4.1.2. Tipologia de Recrutamento .....	49
2.4.1.3. Fontes de Recrutamento .....	50
2.4.1.4. Selecção.....	51
2.4.1.5. Modelos e Técnicas de Selecção.....	51
2.4.2. Formação e carreira .....	52
2.4.3. Política de remuneração.....	55
2.4.4. Planeamento e organização .....	57
2.4.5. Envolvimento e participação.....	58
2.4.6. Desempenho profissional .....	59
2.5. Práticas de elevado desempenho.....	61
2.6. Práticas de GRH nas Instituições de Ensino Superior (IES) .....	62
2.7. Relação entre práticas de GRH e desempenho.....	64

2.8. Críticas à gestão estratégica .....	69
2.9. Cultura e desempenho profissional .....	73
2.10. Abordagem conceptual.....	73
2.11. Perspectivas de abordagem no estudo da cultura organizacional .....	75
2.12. Modelos tipológicos da cultura organizacional.....	77
2.13. Relação das práticas de GRH com a cultura organizacional .....	83
2.14. Satisfação laboral no quadro das condições de trabalho.....	85
2.15. Síntese da revisão de literatura .....	87
3. Enquadramento do sistema de ensino superior.....	89
3.1. Organização e estrutura de ensino superior (Angola).....	89
3.2. Contexto dos problemas de foro educacional em Angola .....	89
3.3. Política educativa angolana.....	92
3.4. Organização do sistema de educação e ensino .....	92
3.5. Fins e princípios do sistema de educação e ensino.....	95
3.6. O subsistema do ensino superior em Angola.....	95
3.7. Estrutura do subsistema de ensino superior .....	97
3.8. Instituições de ensino superior .....	98
3.9. Áreas de saber nas instituições de ensino superior .....	99
3.9.1. Autonomia nas instituições de ensino superior .....	100
3.10. Responsabilidade científica, tecnológica e cultural.....	100
3.11. Caracterização do corpo docente .....	100
3.11.1. Recrutamento, contratação, demissão e mobilidade de docentes e investigadores científicos .....	102
3.11.2. Qualificação do corpo docente.....	102
3.11.3. Vínculo do corpo docente.....	102
3.12. Sistema de avaliação das instituições de ensino superior .....	102
3.12.1. Formas de avaliação.....	103
3.13. Reflexão sobre as práticas e políticas de grh nas instituições de ensino superior em angola .....	104
3.14. Síntese do ensino superior .....	106
Parte II – Desenvolvimento empírico .....	108
4. Metodologia de investigação .....	108
4.1. Desenho de investigação .....	108
4.2. Hipóteses de investigação.....	110
4.3. Universo estudado.....	112
4.3.1. Instituto Superior de Ciências da Educação do Uige - ISCEDU .....	112



4.3.2. Universidade Onze de Novembro - UON .....	113
4.3.3. Instituto Superior Politécnico de Cabinda - ISPCAB .....	113
4.3.4. Instituto Superior Politécnico Lusíada de Cabinda– ISPLC.....	114
4.4. Amostra da população.....	114
4.5. Instrumentos de recolha de dados.....	116
4.5.1. Análise de conteúdo vs observação participante .....	117
4.5.2. Recolha de dados – entrevistas.....	118
4.5.3. Recolha de dados – questionários.....	120
4.6. Método de tratamento de dados.....	123
4.6.1. Operacionalização de variáveis .....	124
4.6.2. Síntese da metodologia .....	126
5. Análise e interpretação dos resultados.....	131
5.1. Apresentação dos dados.....	131
5.1.1. Entrevistas.....	131
5.1.2. Questionário .....	139
5.1.2.1. Dados sócio demográficos.....	139
5.1.2.2. Teste de normalidade .....	141
5.1.3. Percepção das PGRH .....	144
5.2. Interpretação dos resultados .....	146
5.2.1. Consistência interna.....	147
5.2.2. Correlações .....	148
5.2.3. Análise das componentes principais (acp).....	152
5.3. Validade das hipóteses de investigação .....	154
6. Conclusões e recomendações .....	164
6.1. Introdução .....	164
6.2. Verificação das hipóteses e da pergunta de partida .....	166
6.2.1. Hipóteses .....	166
6.2.2. Pergunta de partida .....	167
6.3. Recomendações .....	168
6.4. Limitações da investigação.....	169
6.5. Investigações futuras.....	169
6.6. Fecho .....	170
Referências .....	172
Bibliografia.....	199
Apêndices.....	203
Lista de apêndices.....	205

Apêndice A .....	207
Apêndice B .....	213
Apêndice C .....	219
Apêndice D .....	223
Apêndice E .....	227
Apêndice F.....	233
Apêndice G .....	237
Apêndice H .....	241
Apêndice I.....	245
Apêndice J.....	249

## **PARTE I - DESENVOLVIMENTO TEÓRICO**

### **1. INTRODUÇÃO**

#### **1.1. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

A escolha deste tema deveu-se, por um lado, com o facto do autor da investigação ser quadro de uma instituição de Ensino Superior e, deste modo, considera-se oportuno contribuir no sector com vários desafios presentes e futuros. Por outro lado, em consonância à experiência vivenciada na qualidade de professor universitário em várias formações em que participou em ambiente académico e não só, procura-se compreender um modelo conceptual da relação existente com base nas abordagens teóricas das práticas e políticas de gestão de recursos humanos que, no âmbito da gestão estratégica, possam influenciar o desempenho profissional dos docentes em instituições de Ensino Superior onde estão inseridos.

Outrossim, a investigação assume uma reflexão que justifique o tema, partindo de pressupostos da dinâmica económica e organizacional, pois que, as instituições vivem sob uma constante pressão motivada pela realidade de mudanças e adaptação tecnológica e competitiva, provenientes da globalização. Dada a realidade vêem-se obrigadas a criar estratégias inovadoras que permitam a promoção da sua vantagem competitiva, imprescindíveis para a sustentabilidade que advém quer do que são as necessidades e desejos dos clientes (externos e internos), com intuito de estimular a produtividade, qualidade, inovação e adaptação ao mercado.

Entretanto, é notório a insatisfação em quase todas as IES em Angola por parte de docentes e investigadores nas suas respectivas carreiras devido a fraca aplicação das práticas e políticas de gestão de recursos humanos. Entre várias reclamações destacam-se as seguintes:

- Recrutamento e selecção de docentes eivados de muito subjectivismo, familiarismo e amiguismos/compadrio, com subversão dos diplomas oficialmente estabelecidos para o efeito. Por um lado, nas IES Públicas o recrutamento é feito através do plano analítico de efectivos por unidade orgânica, mas limitado à execução orçamental. Por outro lado, nas IES Privadas, o recrutamento de docentes é feito em função da dinâmica e necessidade institucional.

- Estagnação na carreira devido a não realização de concursos públicos de promoção de categorias decorrentes da crise económico-financeira do país. Em termos de formação, os planos previsionais elaborados pelas áreas científicas das IES encontram dificuldades na sua aplicação devido a escassez de bolsas de estudo e excessiva burocracia para o acesso às mesmas, levando os docentes e investigadores a aventurarem-se por conta própria em descolarem-se ao exterior para a formação pós-graduada com fundos próprios, mesmo correndo vários riscos dentre os quais a perda da efectividade e dos salários;
- A não actualização dos salários dos funcionários da função pública no geral e em particular das IES, quer públicas, quer privadas, num período relativamente longo;
- Em termos de planeamento e desenvolvimento, os docentes e investigadores têm a oportunidade de contribuir através de alguns órgãos deliberativos como Conselho Científico e Conselho Pedagógico.
- A envolvimento de docentes e investigadores membros do conselho científico, pedagógico e de direcção, em alguns casos, na tomada de decisões.

Como se pode perceber a realidade acima levantada é comum nas IES em Angola. O estudo extraiu apenas quatro (4) dessas instituições por se verificarem muitas semelhanças entre os problemas *a priori* observados.

## **1.2. PROBLEMÁTICA**

Liga-se esta investigação ao âmbito das práticas e políticas de gestão de recursos humanos e desempenho profissional dos docentes das instituições de ensino superior em Angola. O Processo do desenvolvimento humano e institucional tem estado em debate no Continente africano e em particular Angola. Logo, o capital humano é fundamental para que as instituições conheçam mudanças e dinamismo.

A gestão eficiente dos recursos humanos segundo a bibliografia consultada a luz do Kasinath e Pradesh (2011), deve incidir nas principais actividades associadas ao planeamento e organização - pretendendo uma evolução a nível dos conhecimentos, capacidades e até de aspectos relacionados com a personalidade, que irão reflectir-se

numa forma eficaz de alcançar os objectivos a que o colaborador e a própria organização se propuseram, recrutamento e selecção - de forma a ter a pessoa certa no lugar certo, formação e carreira, política de remuneração, envolvimento e participação e desenvolvimento cujo foco é estimular o conhecimento, capacidade e os aspectos relacionados com a personalidade que reflectem na instituição ou organização.

Nesta conformidade, o estudo é orientado pela seguinte pergunta científica: Em que medida as práticas e as políticas de gestão dos recursos humanos influenciam o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior (IES)?

### **1.3. OBJECTO E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

#### **1.3.1. OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO**

Nesta tese temos como objecto da investigação as práticas e políticas de gestão de recursos humanos e desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior (IES).

#### **1.3.2. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

O sistema de ensino superior em Angola é um sistema binário caracterizado pela existência de universidades e institutos politécnicos, que nas últimas décadas conheceram profundas alterações no sentido da sua democratização e significativa expansão.

As Instituições de Ensino Superior (IES) em Angola são perspectivadas como organizações que operam em ambientes institucionalmente muito fortes. O facto de serem organizações complexas sujeitas a pressões directas dos seus agentes internos e a interferências provenientes do seu ambiente externo, nomeadamente do Estado, afecta a sua estrutura organizacional, as suas formas de gestão e os serviços que oferecem, obedecendo primeiramente a critérios de legitimação, em detrimento de outros, associados a um desempenho técnico-profissional eficiente.

Um aspecto central na nova perspectiva é a de que as IES operam num ambiente constituído por regras, crenças e valores, criados e consolidados a partir de políticas impostas pelos Governos, ambiente do qual recebem pressões ou influências,

essencialmente regulativas. Neste clima sociopolítico, as IES estão interessadas em demonstrar os seus méritos sociais nos vários campos institucionais a que pertencem, assegurando uma imagem de legitimidade que garanta confiança aos olhos das demais instituições, de forma a facilitar o seu acesso a recursos considerados necessários.

Segundo Huselid *et al* (1997), Ulrich (1997), Wood (1999), particularmente à área da Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sido exigido um papel de protagonismo na gestão organizacional das instituições. Para além da realização de rotinas meramente transaccionais, como admissão e demissão de pessoal, remunerações, recrutamento e selecção, novos papéis e responsabilidades começam a ser considerados essenciais e extensivas às IES.

Neste enquadramento institucional, o presente estudo tem como objectivo continuar a linha de investigação de muitos autores que tentaram descortinar a relação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) com o Desempenho Profissional nas IES. De acordo com Veloso (2007), são vários os estudos que apontam como necessária a recolha de informação explorando o ponto de vista dos colaboradores sobre as PGRH.

Saber de antemão que existem vários estudos que confirmam que as práticas de GRH estão positivamente relacionadas com o Desempenho Organizacional não é suficiente (Veloso, 2007; Huselid, 1995; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010). Isto significa que ainda existe grande controvérsia metodológica e em termos de teorias a adoptar em relação ao tema, assim como o facto desta questão ainda não ter sido suficientemente explorada em Angola.

- Objectivo geral:

Dentro do enquadramento anteriormente traçado, o objectivo geral, conducente à elaboração desta tese, é procurar estudar em que medida as práticas e políticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho profissional dos docentes **em** instituições de ensino superior em Angola e construir um modelo conceptual da relação existente.

- Objectivos específicos:

Em prol do alcance deste objectivo, projecta-se um estudo adaptado às IES escolhidas, culminando no esboço de três objectivos específicos:

- Caracterizar a prática de actuação dos Recursos Humanos, através da aplicação de entrevistas aos responsáveis da GRH das IES;
- Retratar a percepção dos docentes a respeito das PGRH implementadas nas IES através de um inquérito personalizado;
- Aferir o grau de satisfação e desempenho profissional do corpo docente face às PGRH, em função dos indicadores que melhor se adequem à questão da investigação.

#### **1.4. PERCURSO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO**

Para responder aos objectivos traçados, a investigação desenvolve-se com dois pontos referenciais:

- O referencial teórico com o enquadramento, por um lado, do quadro conceptual das políticas e estratégias na gestão dos recursos humanos e, por outro, a caracterização do sistema de ensino superior (Angola), suportado na revisão de literatura com referência aos conceitos fundamentais da gestão de recursos humanos;
- O referencial empírico que integra a metodologia e procedimentos, designadamente, as hipóteses de investigação, a operacionalização do modelo, culminando com a apresentação e discussão dos resultados e as principais asserções da investigação.

Estruturalmente a tese comporta quatro momentos. Numa primeira fase (capítulo 2) procede-se à revisão de literatura teórica, traçando a evolução do campo da gestão de recursos humanos e analisando os principais modelos conceptuais e os seus desenvolvimentos. É dado especial relevo à dimensão estratégica da GRH, realçando a importância das pessoas e das práticas de gestão para a *performance* e sucesso das organizações. Na fase seguinte (capítulo 3) faz-se a revisão do sistema de ensino superior, caracterizando os cursos leccionados e o corpo docente.

A terceira parte (capítulo 4) entra na componente empírica da tese, onde se descreve o modelo utilizado, o processo da recolha de dados e a formulação das hipóteses de investigação a testar.

A quarta parte (capítulo 5) apresenta e discute os resultados empíricos, com a análise exploratória inerente às práticas de GRH, em função da validade das hipóteses estudadas.



## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura deve ser entendida como um enquadramento teórico, com vista à clarificar conceitos. A investigação desta tese gira em torno das práticas e políticas de gestão de recursos humanos e desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior (IES), e por isso, iniciou-se este capítulo abordando a dimensão estratégica dos Recursos humanos, gestão estratégica de recursos humanos, gestão de recursos humanos, evolução da função GRH, perspectivas para o alcance da vantagem competitiva, e certamente, dar a conhecer ao leitor as várias práticas e políticas da GRH existentes com base às teorias existente aliadas a interpretação e compreensão do investigador.

Entre as práticas e políticas, destacam-se seis, as que mais comumente se executam nas organizações. As mesmas tiveram uma análise profunda ao longo da tese, pois, que considera-se relevante a correcta explicação neste capítulo. A abordagem conceitual como cultura e desempenho profissional, perspectivas de abordagem no estudo da cultura organizacional, modelos tipológicos da cultura organizacional, relação das práticas e políticas de GRH com a cultura organizacional e satisfação laboral no quadro das condições de trabalho, assim como a síntese, assumem-se como parte conclusiva do capítulo.

### **2.1. EVOLUÇÃO DA GRH**

#### **2.1.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Mesmo havendo opiniões diferenciadas sobre a definição da GRH, no seio dos investigadores, é relevante considerar que as pessoas são os recursos mais importantes nas organizações. Segundo Carvalho (2011) é a partir delas que as organizações definem acções estratégicas e operacionais que levam empresários obterem lucros e optimização máxima do capital investido.

Autor como Guest (1987), afirma que o conjunto de políticas destinadas a maximizar a integração organizacional, o comprometimento dos colaboradores, a flexibilidade e a qualidade do trabalho define-se como a GRH. Também Boxall e Purcell (2008) conceituam GRH como todas as actividades associadas à gestão do trabalho e dos homens nas organizações.

Ora, estas relações são conhecidas como *bundles* e frequentemente associadas ao conceito de práticas de trabalho de alto desempenho ou alto envolvimento (Cunha *et al.*, 2012). Por conseguinte, ainda os autores consideram que a GRH não se limita todavia à implementação deste conjunto de práticas de trabalho de alto desempenho ou alto envolvimento, pois existem igualmente práticas de baixo envolvimento cuja contribuição para a criação de valor tem sido empiricamente comprovada, como é o caso do *outsourcing* de actividades periféricas para o negócio, associado as actividades de planeamento às vendas, da logística à gestão financeira, do chão da fábrica aos palcos de intervenção dos vendedores e demais agentes comerciais, os gestores devem perceber o papel das pessoas e intervir na sua gestão.

## 2.2. EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO GRH

Besseyre des Hortsapud Caetano e Vala (2007) consideram que ao analisar as práticas de GRH nas organizações, literatura académica e profissional, sistematiza, do ponto de vista evolutivo, a função de GRH em cinco fases.

- Primeira fase: tem o seu início do século XX tendo o foco no tratamento das questões sociais, (ex.: serviço de recrutamento e serviço de treino), sendo a maioria das outras questões sociais, como a disciplina, a motivação, o cumprimento das regras e o pagamento, tratadas pela hierarquia. Tomando designação administração de pessoal.

-Segunda fase: enquadra-se no período de tempo que decorre entre as duas guerras mundiais designada actualmente como gestão de relacionamento (relações sociais). Nesta fase, as questões sociais revelam-se mais complexas, tornando-se necessário existir na organização uma função cuja atribuição consista em assegurar e disciplinar a organização do trabalho.

- Terceira fase: desenvolveu-se ao longo das décadas de 50 e 60, coincidindo com um grande desenvolvimento da legislação de natureza social (disciplina jurídica e da justiça). Para o efeito, a designação habitual para função é a de direcção de relações humanas, muito preocupada com a motivação e satisfação de pessoas, na base de gestão das remunerações e das promoções.

- Quarta fase: desenvolveu-se nos finais da década de 60 e meados de 80, caracterizada por uma ruptura em relação as fases anteriores, enfatizando a atenção

as pessoas e a lógica qualitativa relativamente a quantitativa. Subentende-se nesta fase a responsabilidade aos gestores de topo para gerir a cultura organizacional e conceder um sentido de direcção e liderança dentro da organização.

- Quinta fase: inicia-se em meados da década de 80 e prolonga-se até aos dias de hoje e apresenta como principais características: a aquisição do estatuto de função estratégica em virtude da pressão da competitividade e adaptação aos desafios tecnológicos, económicos, sociais, etc. Por outro lado, a GRH tem uma natureza estratégica e vê os indivíduos como activos da organização, geridos de acordo com os objectivos de longo prazo da organização e não pela simples aplicação de técnicas de natureza operativa e desligada da gestão geral.

Falar de recursos humanos leva reflectir o papel da direcção cuja missão é de desenvolver e mobilizar as pessoas tidas como investimento e não custo. Autor como Keating (2002) defende que o desenvolvimento da DRH pode também ser visto como intimamente ligado à evolução das relações de trabalho na organização. A sua legitimidade derivaria, principalmente, da maior ou menor capacidade para lidar com as incertezas provenientes das relações entre os grupos divergentes da organização.

Nesta perspectiva, Sousa *et al.* (2006), quanto a direcção apresentam quatro tipos de Gestão de Recursos Humanos, de acordo com a ilustração 1: Gestão Administrativa de Recursos Humanos (GARH), Gestão Funcional de Recursos Humanos (GFRH), Gestão de Pessoas na Abordagem por Processos (GPAP), e Gestão de Pessoas (GP), sendo que cresce a reflexão estratégica, com o avançar nas tipologias, retratando a evolução da designação e da Gestão de Recursos Humanos.

<b>Tipo de GRH</b>	<b>Resumo da caracterização</b>
<b>Gestão Administrativa de Recursos Humanos</b>	<p>Não existe um departamento de Recursos Humanos</p> <p>Actividades desenvolvidas de carácter administrativo e de impacto a curto prazo (e.g., processamento de salário, gestão do absentismo)</p> <p>Não existe formalização dos procedimentos ao nível das práticas de gestão de recursos humanos (e.g., o recrutamento é informal)</p> <p>Relações laborais baseadas nos contratos colectivos de trabalho</p> <p>Gestão das pessoas é de competência hierárquica</p>
<b>Gestão funcional de Recursos Humanos</b>	<p>Existe um departamento que centraliza as práticas, o que o torna um órgão muito especialista</p> <p>Existe uma política de recursos humanos definida, mas apenas são implementadas algumas práticas sem ligação entre si</p> <p>A hierarquia tem uma função consultiva na preparação das decisões</p>
<b>Gestão de pessoas na abordagem por processos</b>	<p>Existe um departamento de recursos humanos que estabelece parcerias internas</p> <p>Integração da gestão de recursos humanos com a estratégia global da empresa</p> <p>As diferentes práticas de gestão de recursos humanos já são integradas entre si de forma estratégica</p>
<b>Gestão de pessoas</b>	<p>Existe um departamento de Recursos Humanos</p> <p>O departamento de recursos humanos promove o desenvolvimento das pessoas</p> <p>As pessoas são vistas como fundamentais em termos estratégicos</p> <p>A ênfase é colocada nas competências</p>

**Ilustração 1** - Tipologia de Gestão de Recursos Humanos. (Sousa *et al.*, 2006).

### 2.2.1. PERSPECTIVAS PARA O ALCANCE DA VANTAGEM COMPETITIVA

O ponto relacionado à vantagem competitiva apoia-se aos autores Boxall e Purcell (2000) que afirmam a existência de vários argumentos estarem avançados a favor das pessoas como elemento decisivo para o alcance da competitividade. No entanto, abaixo apresentam-se três perspectivas:

- i) A perspectiva das melhores práticas que advoga que a GRH pode ser fonte de vantagem competitiva na medida em que implemente de forma consistente um conjunto de boas práticas de validade supostamente universal;
- ii) A perspectiva do alinhamento que diz que a GRH pode ser fonte da vantagem competitiva desde que esteja estreitamente articulada com a estratégia da organização.

As dimensões como a tecnologia, a organização do trabalho, as características da força de trabalho e a cultura organizacional, pode também ser requerida quando se quer dinamizar a competitividade nos recursos humanos;

- iii) O processo de gestão de talento leva a compreensão de que a GRH pode ser fonte de vantagem competitiva na medida em que as suas decisões influenciam e acrescentam valor à estratégia da organização.

Um dos maiores desafios que uma organização possa vir a enfrentar prende-se pela aquisição de RH com qualidades necessárias para oferecer bens e serviços apreciáveis pelos clientes. Considera-se uma necessidade permanente, facto que, nenhuma organização pode sobreviver sem que tenha RH munidos de qualidades pessoais e profissionais que permitam a boa execução de tarefas aceitáveis e apreciadas ao mercado.

### **2.2.2. PERSPECTIVA DAS MELHORES PRÁTICAS**

Quaisquer que sejam as melhores práticas da gestão de recursos humanos é importante que elas estejam aliadas à uma boa estratégia tendo como objectivo macro manter a alta produtividade dos empregados, a satisfação com o trabalho e o ambiente, proporcionando a estabilidade da equipa. Segundo Antony *et al* in Vazquez e Muller (2017) as melhores práticas de recursos humanos proporcionam bons resultados financeiros quando houver alinhamento completo com a direcção.

Em conjugação com as autoras acima referenciadas cita-se Katou e Budhwar (2007) que consideram que a perspectiva das melhores práticas estimula boa gestão estratégica das pessoas quando elas são muito bem implementadas, de acordo com a ilustração 2. Apresenta-se aqui o exemplo do estudo feito por Lawler, Mohrman e Ledford em 1992, em que verificaram que 90% das organizações que operam nos Estados Unidos não recorreriam a equipas auto-dirigidas, 79% não usavam incentivos para equipas e 56% não tinham qualquer esquema de partilha de ganhos.

<p><b>Osterman (1994)</b>                  Equipas auto-dirigidas.                  Rotação de funções.                  Equipas de resolução de problemas.                  Gestão pela qualidade total.</p> <p><b>Walton (1985)</b>                  Uso frequente de equipas.                  Desenho do trabalho que combine fazer e pensar.                  Estrutura organizacional achatada.                  Diferenciais de estatuto mínimos.                  Recompensas variáveis.                  Pagamento pelas competências.                  Partilha dos dados sobre o negócio.                  Tentativa de garantir a estabilidade laboral.                  Participação dos empregados em muitas matérias.                  Mutualidade nas relações laborais.</p> <p><b>Lawler, Moheman e Ledford (1992)</b>                  Partilha da informação.                  Formação.                  Recompensas baseadas no desempenho.                  Sistemas de compensação alternativos.                  Partilha do poder.                  Enriquecimento do trabalho.                  Segurança de emprego.                  Sistema de sugestões.                  Flexibilidade horária.                  Posse de acções pelos empregados.</p>	<p><b>Huselid (1995)</b>                  Promoções internas.                  Partilha da informação.                  Formação.                  Sistemas de incentivos.                  Práticas de participação.                  Procedimentos formais de queixa.                  Selectividade no recrutamento.                  Inquéritos às atitudes dos empregados.                  Análise de funções.                  Sistemas de avaliação baseados no mérito.</p> <p><b>Pfeffer (1994); Pfeffer e Veiga (1997)</b>                  Segurança de emprego.                  Selectividade no recrutamento.                  Salários altos.                  Pagamento de incentivos.                  Participação accionista dos empregados.                  Partilha da informação.                  Participação e <i>empowerment</i>.                  Equipas de redesenho do trabalho.                  Formação e desenvolvimento de competências.                  Formação em múltiplas funções.                  Igualitarismo simbólico.                  Compreensão do leque salarial.                  Promoções internas.                  Perspectivas de longo prazo.                  Medição das práticas.                  Filosofia de enquadramento.</p>
---	---

Ilustração 2 - Melhores práticas de GRH. (Pfeffer *apud* Cunha *et al.*, 2012, p. 119).

Considera-se interessante a visão dos autores Michie e Sheehan (2005) e Katou e Budhwar (2007) que fundamentam que as boas práticas, tidas também como universalistas, têm inúmeras vantagens, quando se refere ao recrutamento, formação, promoção, incentivos, benefícios, envolvimento e participação, higiene e segurança, estimulam o melhor desempenho organizacional.

Consequentemente, os autores acima referenciados afirmam ainda que as boas práticas para serem realmente eficazes, por um lado, devem existir enquanto configuração, isto é, estar devidamente articuladas e, por outro lado, devem ser implementadas de forma contingente com a estratégia organizacional. É neste sentido que o teor universalista da abordagem das boas práticas cai em desuso, dando lugar as abordagens contingenciais e configuracionais.

Independentemente de as reflexões anteriores serem interessantes, Bonache (2006) identifica outras limitações das boas práticas e sustenta que não existe ou existia uma classificação uniforme. No entanto, alguns autores defendem salário padronizado ou mesmo nível, ao passo que outros preconizam uma maior diferenciação.

### 2.2.3. A PERSPECTIVA DO ALINHAMENTO

Na dissertação de Rocha (2015) consegue-se ler e compreender que todas as acções das organizações são alinhadas a partir do seu interior, em que há a necessidade de alinhar recursos humanos e administrativos, factores processuais e materiais de modo a executar as respectivas metas organizacionais.

Para a autora, integrar elementos e pensar estrategicamente em como executá-los é necessário haver habilidades de modo a formalizar os processos em uma acção metódica tendo como foco a estratégia organizacional de modo que se possa atingir os objectivos preconizados.

Ora, o alinhamento estratégico em GRH, segundo Rocha (2015), pode ser analisado e classificado em três âmbitos: alinhamento externo, alinhamento interno e consenso.

- i) O alinhamento externo aborda o alinhamento das directrizes e estrutura da organização com o ambiente externo, adaptando a estratégia organizacional com as contingências e necessidades ambientais. Uma ferramenta fundamental deste modelo é o emprego da análise *swot* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), onde é integrada a formulação dos objectivos e estratégias, direccionados a promover o alinhamento entre os ambientes externo e interno e de forma a manter a competitividade. Outra das ferramentas que se destacam neste modelo é a análise de cadeia de valor (Porter, 1999), a análise estrutural da indústria e das forças competitivas.
- ii) O alinhamento interno direcciona os recursos internos em função da estratégia vigente. Ou seja, a estratégia da organização é avaliada segundo a perspectiva financeira, de cliente e medidas operacionais.
- iii) O alinhamento por consenso realça as escolhas estratégicas dos membros da organização, onde estas deverão conduzir à melhoria da performance organizacional.

Cunha *et al.* (2012) consideram que o alinhamento estratégico em GRH, cumpre respectiva articulação com a estratégia organizacional. Nesta conformidade, Michie e Sheehan (2005) afirmam que existe um grande consenso acerca da relação positiva entre o uso de políticas de recursos humanos e o desempenho organizacional. De igual modo, sugerem que a perspectiva da subordinação não é a mais conveniente.

#### 2.2.4. A PERSPECTIVA DA GESTÃO DO TALENTO

Com o passar dos anos o talento segundo Silvério (2017) passou a ser unidade de peso para aptidões inatas de uma pessoa, para ser aplicado às pessoas em geral. Assim a autora, define o talento como as pessoas com elevado quociente de inteligência ou por aqueles que ocupam os quadros superiores das organizações, os melhores técnicos, ou até mesmo os melhores alunos.

Nesta investigação e em consideração à gestão moderna, o talento está associado ao *know-how*, desempenho e competência técnica. Apoia-se pelo Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002) que definem o talento como conjunto de habilidades de uma pessoa, seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos e a sua capacidade de aprender e desenvolver-se.

Guerreiro (2007) assegura que “as organizações tentam reter clientes, mas também talentos. Isso ocorre devido ao seu valor no mercado ou porque a sua saída abala o normal funcionamento da organização e a relação com o cliente (ex. organizações de consultoria com níveis de *turnover* excessivos)”.

Neste sentido, Boudreau e Ramstad (2007) atestam que “a perspectiva da gestão de talento propõe-se melhorar as decisões que afectam ou dependem do capital humano, quando essas decisões são críticas para o sucesso estratégico da organização e nomeadamente para o seu crescimento a longo prazo. Em outras palavras, a organização tem responsabilidade na criação de competências de gestão que lhe permitam manter o crescimento e o aproveitamento de oportunidades de negócio que poderão ser desaproveitadas por falta de capacidade de gestão”.

Cita-se o exemplo de Ready e Conger (2007) onde GE, o banco HSBC e a Procter & Gamble que desenvolveram práticas destinadas a transformá-las em fábricas de talento, sendo caracterizadas pela combinação de um conjunto de funcionalidades (processos de retenção, práticas de socialização, sistemas de *feedback* 360 grau, estabelecimento de redes transnacionais e identificação de *destination jobs*) orientadas para o desenvolvimento de talento e uma verdadeira paixão. A paixão, neste caso, refere-se à atitude dos dirigentes, em particular os de topo, perante o desenvolvimento das pessoas (Cunha *et al.* 2012).



Para a maior compreensão sobre a concretização da visão sistémica do talento recorreu-se ao Pfeffer e Sutton (2007) que oferecem algumas pistas em como se pode tratar o talento com base ao desenvolvimento e não como uma qualidade rara e exclusiva ou seja; trocar a lei das pessoas incompetentes pela lei dos sistemas inadequados, isto é, procurar as causas dos problemas no sistema e não nas pessoas; considerar a sabedoria como o talento crucial. A sabedoria consiste em saber o que se sabe e o que não se sabe. Também alimenta a humildade e o desejo de aprendizagem.

Importa ressaltar a reflexão de Cunha *et al.* (2012) que consideram a gestão de talento não centrar a atenção apenas nos membros da organização e na forma como estão organizados, mas sim, ter um olhar clínico as pessoas em sua volta ou mercado que apresentam potencialidade e se for necessário recrutar para que possam acrescentar um valor na organização. Em outras palavras, uma das segmentações mais importantes distingue recursos valiosos analisados em duas formas (aqueles quem têm valor para a organização) e funções de suporte (aquelas que proporcionam mudanças e produzem grandes diferenças para a estratégia e valor da organização).

## **2.3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH**

### **2.3.1. DIMENSÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS**

Na dinâmica organizacional percebe-se que a gestão de recursos humanos tem como essência garantir que as organizações sejam capazes de atingir o sucesso através dos homens, assumindo o principal papel de capital da instituição. No caderno técnico da Universidade de Minho, teve-se a oportunidade de compreender a reflexão que diz não haver investimento que sobreviva, ou tecnologia que faça milagres, se os colaboradores da organização não forem os mais adequados ao objectivo final pretendido.

Recorrendo à história, sobre a administração científica de Taylor, percebeu-se que os recursos humanos não eram valorizados. No entanto, o foco era simplesmente nas tarefas ao invés das pessoas, pois o taylorismo tinha as suas bases alicerçadas na luta contra a fraca produtividade do trabalho, bem como a racionalização do trabalho e a organização empresarial (Camango, 2018).

Modernamente, os recursos humanos são cada vez mais importantes nas organizações. Nesta conformidade, Milkovich e Boudreau (2008) afirmam que mesmo que os recursos materiais e financeiros sejam necessários para a organização, os recursos humanos são particularmente importantes.

Sabe-se que as pessoas são os promotores de processo de planeamento e produzem os produtos ou serviços, tendo como base o controlo da qualidade que por sua vez vendem os mesmos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objectivos para a organização. Portanto, realça-se que sem recursos humanos eficazes é simplesmente impossível para qualquer organização atingir os seus objectivos.

### **2.3.2. GESTÃO ESTRATÉGICA**

Os padrões académicos elevados dos recursos humanos são muito importantes para que as instituições de ensino superior concorram no palco de qualidade que se prese.

Nesta conformidade, a sobrevivência das organizações pode ser comprometida quando há uma falta de harmonia ou sintonia entre a organização e as pessoas que nela interagem como equipa funcional. Em outras palavras, uma gestão eficiente e global da gestão dos recursos humanos apresenta um papel vital. Mações (2018, p. 542) defende que, “os recursos humanos são o elemento vital em qualquer organização para o incremento da competitividade. Para enfrentar os desafios que se colocam, os gestores têm de compreender a importância e o potencial dos recursos humanos, pois são as pessoas que constroem as organizações e que asseguram a eficácia das mesmas”, pois que, a estratégia participa na dinâmica competitiva das organizações seja ela qual for.

Com esta reflexão Nermin *et al.* (2012) fundamentam que as condições competitivas do mundo globalizado e a sistematização de como atingir as metas estabelecidas apenas é possível por meio de um planeamento estratégico. Para os autores, o planeamento estratégico é um dos principais objectivos de uma instituição, porque envolve a identificação e a implementação, sob condições ambientais, de variáveis claramente definidas. Nesta linha os gestores deveriam, em primeiro lugar, definir missões básicas e valores institucionais. Embora as metas e objectivos possam ser seguidos com uma boa compreensão de planeamento estratégico tanto a unidade alvo

entre as unidades formadas quanto as suas prioridades para os funcionários neste caso os docentes de ensino superior.

Há uma relação clara no nosso entender dos autores entre o planeamento e a gestão estratégica visto que a geração da missão futura de instituição em um ambiente dinâmico e ambiente em mudança determinado objectivos estratégicos e mensuráveis metas, pode ser compreendido como gestão estratégica.

Por conseguinte, define-se “a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) como um conjunto de acções e decisões de gestão que determinam o desempenho a longo prazo de uma organização, incluindo a análise do meio envolvente, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e a avaliação e controlo dos resultados, com vista a criar ou manter vantagem competitiva sustentável” (Maçãs, 2018, p.142).

Camango (2018) procura lembrar no seu artigo, que o sucesso de qualquer organização depende do desempenho dos seus colaboradores. A referência do autor leva a confirmar que o recrutamento e selecção devem obedecer critérios fiáveis que possibilitam o bem-fazer, visto que as organizações procuram candidatos altamente qualificados para o alcance dos seus objectivos.

Desta maneira, quando as organizações formulam e implementam estratégias para o alcance dos seus objectivos, que passam pela conquista dos mercados de negócios, há uma peculiar necessidade, também, de todas as áreas funcionais de gestão serem geridas estrategicamente, para que, efectivamente, os objectivos da organização não estejam em perigo (De Almeida, Teixeira & Martinelli, 1993).

Entretanto, a gestão de recursos humanos assume um papel estratégico nas organizações, partindo do princípio de que, as pessoas são relevantes na construção das competências organizacionais e, na obtenção de resultados positivos por serem produtos do conhecimento e da inovação.

Outrossim, na gestão estratégica, todas as áreas, a eficácia organizacional é tida como elemento relevante e, para que se possa concretizar, requer que a estratégia esteja presente em todas as áreas e não apenas na administração central sem esquecer as áreas de apoio, como por exemplo o sector de recursos humanos.

Na perspectiva dos autores Paiva e Daniela (2003) é fundamental que haja estratégias de recursos humanos para que as pessoas nas organizações sejam bem

coordenadas. É do conhecimento da comunidade científica, empresarial e académica, que o sucesso e o fracasso são parâmetros discordantes numa boa gestão de recursos humanos de uma organização.

Nesta investigação, poderia interrogar-se qual é o objectivo primordial da gestão estratégica dos recursos humanos? Para esta questão recorre-se ao Mações (2018) que defende que o objectivo principal da gestão estratégica dos recursos humanos é criar vantagem competitiva sustentável. Fundamentando a partir da premissa de que os recursos dentro de uma mesma instituição são distribuídos heterogeneamente pelas organizações e também não são facilmente transferíveis, Barney (1991) partilha de igual modo de que para alcançar uma vantagem competitiva, uma organização deve utilizar recursos para idealizar uma estratégia diferenciada. Para melhor compreensão da sua classificação ver o esquema a seguir na ilustração 3.

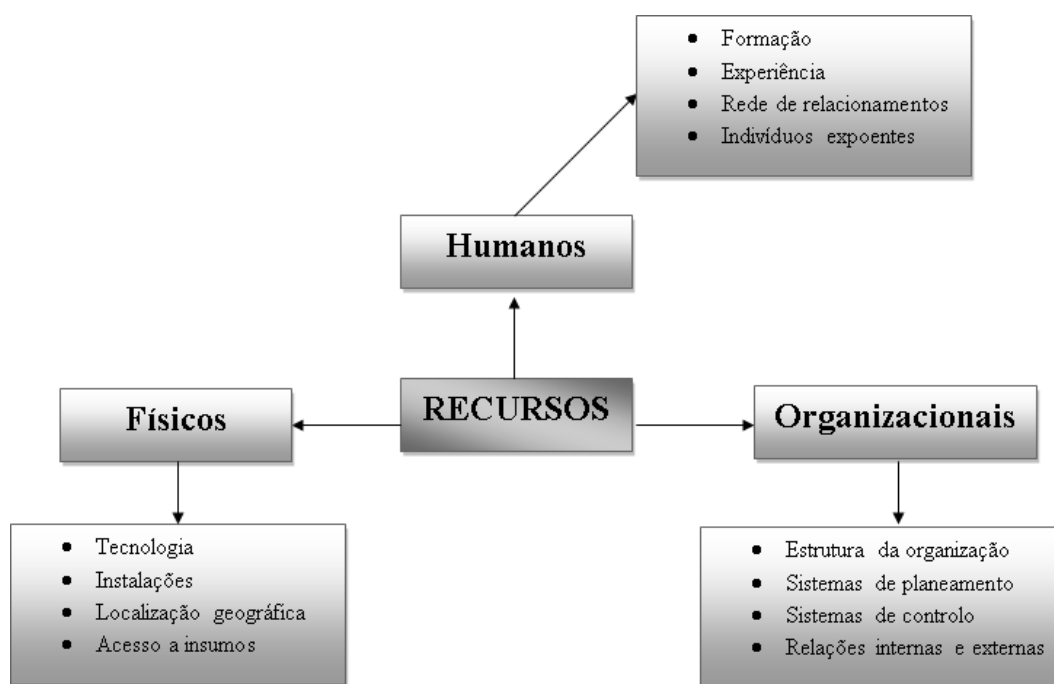
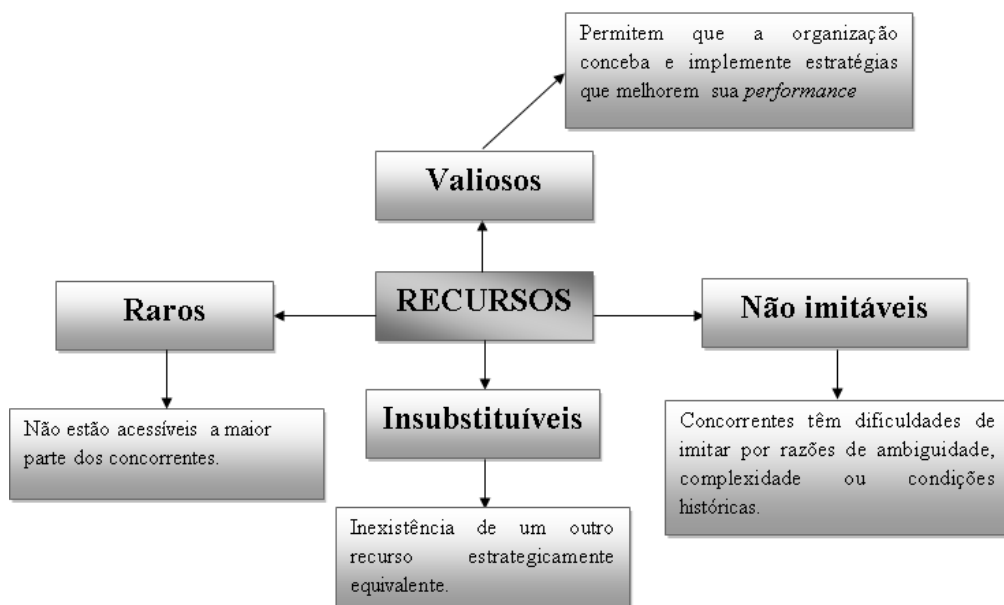


Ilustração 3 - Classificação dos recursos. ([Adaptado a partir de:] Wadovski, 2018)

Em suma, para uma organização possuir realmente uma vantagem competitiva, o autor sustententa ainda que os seus recursos devem possuir alguns atributos. Para melhor compreensão de atributos em causa ver a ilustração 4.



**Ilustração 4** - Atributos necessários para uma vantagem competitiva nas organizações. ([Adaptado a partir de:] Wadovski, 2018)

Entretanto, a vantagem competitiva surge em 1985, quando Porter discutiu os tipos básicos de estratégias competitivas que as organizações podem possuir (baixo custo ou diferenciação) para atingir a vantagem competitiva.

Quanto a vantagem competitiva sustentável (SCA - *Sustainable Competitive Advantage*), curiosamente, nenhum conceito formal a esta definição foi apresentado por Porter em sua discussão. Mas em 1991, Barney chegou mais perto de uma definição formal ao oferecer o seguinte: "Diz-se que uma organização tem uma vantagem competitiva sustentável quando esta implementar uma estratégia de criação de valor que não está a ser implementado simultaneamente por quaisquer concorrentes actuais ou potenciais e quando essas outras organizações são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia".

Resumindo, em GRH o interesse assume uma abordagem múltipla que integra processos organizacionais e individuais para a compreensão da GERH. Wright e Boswell (2002) revisaram a literatura sobre a GERH e categorizaram esta pesquisa como sendo diferenciada ao longo de uma dimensão cujo foco era sobre práticas simples ou múltiplas, e ao longo de uma segunda dimensão que lida com unidade de análise - especialmente, o indivíduo versus o grupo ou organização.

Os autores Ostroff e Brown (2000) desenvolveram o modelo mais amplo de níveis múltiplos de GERH até à data. A sua abordagem teórica argumenta que as práticas de

RH servem como mecanismo de comunicação de sinalização de funcionários a participar em determinados comportamentos; confiando a teoria da comunicação, alegam que os diferentes aspectos dos sistemas de GRH impedem ou facilitam este processo de comunicação.

Deste modo, a GERH “é o processo de concretizar os objectivos organizacionais, através do recrutamento, selecção dos colaboradores, orientação e integração, formação e desenvolvimento, avaliação do desempenho, atribuição de compensações, incentivos e benefícios e do despedimento dos recursos humanos” (Mações 2014, p.538).

Nesta discussão de gestão de pessoas compreendeu-se que geri-las estrategicamente é um processo complexo, requer uma linha de liderança bastante assertiva. Em outras palavras, os gestores devem ter a sensibilidade e a capacidade de compreender o comportamento humano, de modo a estimular a sua motivação. Isto quer dizer necessidade de haver líderes cada vez mais carismáticos e paternalista.

Contudo, remata-se com as Autoras Esteves e Correia (2017) que consideram que a gestão sustentável supõe que as organizações tenham expectativas de um conjunto alargado de *stakeholders* quando definem a sua estratégia, que promovam a integração de políticas e práticas entre as várias áreas da organização e que adoptem novos métodos e indicadores para avaliar e divulgar os resultados do seu desempenho.

## **2.4. PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GRH**

Nesta secção falaremos sobre as Práticas e Políticas da Gestão de Recursos Humanos, começando, por focar na diferença existente entre elas.

Fisher foi um dos estudiosos que comenta sobre a importância de recurso humano. Para este autor, a organização depende do desempenho das pessoas que nela trabalham ou colaboram. Ainda para o Fisher (2002) o sucesso apenas é alcançado mediante o desempenho de colaboradores. É nesta conformidade que Almeida (2019) entende que as práticas e políticas de gestão de recursos humanos (PGRH), para elevarem a organização, devem basear-se estrategicamente em desenvolver o funcionário quer a nível físico quer cognitivo, sendo este último um diferencial competitivo em relação ao mercado existente. Pacheco (2009) tenta distinguir a

função, PGRH. Para este autor as PGRH estão alinhadas com a estratégia da organização; já a função delimita e distingue a área de RH dentro da instituição. É relevante considerar nesta distinção que a função de RH correlaciona-se com a administração das relações humanas em concordância com as relações laborais. Em outras palavras, as práticas têm como objectivo procurar gerir a forma de proporcionar oportunidades a ambas partes, com o mínimo de custos. As políticas, por sua vez, são os processos e técnicas, incluindo as condições financeiras e tecnológicas, inerentes à função. Em suma, após se elaborar uma política, executa-se a prática.

Assim sendo “as práticas consistem na contratação, formação, avaliação, remuneração e estudo de incentivos que melhorem o ambiente da relação empregado-empregador” (Pacheco, 2009 p. 16).

Quanto ao princípio de examinação e avaliação das práticas de recursos humanos, autores como Jiang, Lepak, Hu e Baer em (2012) estudaram o conceito a partir dos impactos sobre as competências, sua motivação e esforço, as oportunidades e analisaram de seguinte modo:

- i) Competências – avaliado pelo processo de recrutamento e selecção e pelas acções de formação e melhoria contínua.
- ii) Motivação e esforço - analisado pela avaliação de desempenho, recompensa, incentivos, benefícios, promoção e desenvolvimento de carreira, e segurança no trabalho.
- iii) Oportunidades - orientadas pela organização de trabalho, desempenho das equipas, partilha de informações e pelo sistema de reclamações.

As práticas como recrutamento e selecção, formação e carreira, política de remuneração, planeamento e organização, envolvimento e participação e o desempenho profissional, são as que mais comumente se integram no ambiente das organizações, pois adaptam-se aos diferentes sectores.

A história da área de RH advém da necessidade de registar os funcionários, ao relacionar as horas trabalhadas, faltas e atrasos, com o intuito de realizar o seu pagamento ou desconto. Contudo, na metade do século XIV, foram atribuídas funções básicas à administração de pessoal, como o Recrutamento e a Seleção de pessoas, em que o candidato era “aprovado” e, posteriormente, assinava o “contrato de trabalho” no chamado Livro de Escrita Pessoal (Marras *apud* Paiva, *et al.*, 2017, p. 58).

Na sequência da compreensão sobre a literatura, Dutra (1990) mostra que os processos de gestão administrativa baseiam-se em dois pilares cruciais: as políticas, diretrizes básicas, que são a base para as decisões e comportamentos; e as práticas,

constituídas pelos diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a execução de decisões que norteiam as acções no contexto da organização e no seu relacionamento com o ambiente (*apud* Paiva, *et al.*, 2017, p. 58).

Boxall e Purcell (2011) sublinham que com o aumento dos estudos sobre a GRH, ampliou-se cada vez mais a compreensão sobre as PGRH, o que potencia às organizações instrumentos para estruturação e análise dos RH. Para Nasurdin, Hemdi e Guat (2008) as PGRH revestem-se de capital importância. Por este facto, são definidas de várias maneiras, de acordo com a tabela 1.

Tabela 1 - Algumas definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Autores	Definições
<b>Schuler e Jackson (1987)</b>	Actividades organizacionais direccionadas à gestão de um conjunto de recursos humanos de modo a assegurar que os recursos são empregues no sentido do cumprimento dos objectivos organizacionais.
<b>Delery e Doty (1996)</b>	Conjunto de práticas e políticas internamente consistentes, concebidas e implementadas para garantir que o capital humano de uma organização contribui para o alcance dos objetivos de negócio.
<b>Dittmer (2002)</b>	Percepções de um indivíduo face à implementação de estratégias e programas concebidos para atrair, motivar, desenvolver, recompensar e reter os melhores recursos para atingir os objectivos organizacionais.
<b>Mondy (2011)</b>	Estratégias implementadas por uma organização de modo a assegurar que o capital humano é eficaz no alcance de objectivos organizacionais.

Fonte: Adaptado a partir de: Dias (2013, p. 3)

Para garantir as PGRH nas instituições de ensino superior, é necessário que os meios que permitam obter uma vantagem competitiva permanente sejam convertidos em estratégias que dão respaldo aos profissionais especializados e com perfil que possam agregar valores no processo de ensino.



### 2.4.1. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Nos dias de hoje, recrutamento e selecção constituem-se uma das ferramentas mais valiosas na gestão de recursos humanos.

Apesar do recrutamento e selecção serem tratados como processos divergentes, eles estão intimamente interligados, influenciando-se um do outro. Neste sentido, Almeida (2011) assegura que o recrutamento se antecipa amiúde a selecção e corresponde ao processo de atracção e recolha de candidatos aos lugares que se pretende preencher. A seguir a reunião das candidaturas, procede-se à selecção do melhor candidato.

Bagul (2014) afirma que este processo tem como objectivo central, a atracção de potenciais candidatos adequados e a identificação do mais qualificado em função dos critérios conhecidos para a função em questão, devendo-se também seleccionar as técnicas de recrutamento e selecção mais adequadas com a realidade da organização.

Os autores Anghel, M., Jaradat, M., Gherman, C., Gabrea, R. (2015) asseguram que as pessoas são um recurso indispensável e fundamental para todas as organizações, que salvaguardam a sua sobrevivência, o seu funcionamento, desenvolvimento e o seu sucesso competitivo. Assim, os supracitados autores afirmam que o desenvolvimento dos recursos humanos, incluindo o processo de recrutamento e selecção deve ser um processo contínuo, fazendo um acompanhamento posterior à contratação do colaborador.

Xavier (2006) afirma que é importante dizer que, embora sejam o mesmo processo, recrutamento e selecção são conceitos completamente diferentes. O autor acrescenta ainda que se trata de um processo que respeita diversas fases cujo escopo é a escolha de um novo candidato para preencher uma determinada vaga. O Recrutamento e Selecção é um processo levado a cabo pela organização ou por consultores com o acompanhamento do candidato (Taylor & Collins, 2000; Câmara *et al.*, 2013).

Deste jeito, Carvalho, Passos e Saraiva (2008) afirmam que a crença de que a competitividade se impõe sobre à eficiência é fruto da rapidez em que ocorrem as mudanças de cenário mundial. Ter em atenção a esta perspectiva e atender os grandes desafios dos processos de Recrutamento e Selecção é encontrar o candidato

que possa reunir as competências necessárias à organização, detendo o maior potencial de desenvolvimento à ampliação da produtividade corporativa, acrescentam os autores.

#### 2.4.1.1. RECRUTAMENTO

O recrutamento pode ser definido como “conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização com o objectivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a organização e retendo-os pelo menos no curto prazo” (Taylor & Collins, 2000, p. 306).

Para os autores Almeida (2011); Câmara *et al.* (2013); Cunha *et al.* (2012) o recrutamento é antecedido pela selecção, sendo o recrutamento uma actividade de indagar os novos candidatos, com o objectivo de atrair os melhores para a organização que, seguidamente, serão seleccionados.

Câmara *et al.* (2013), socorrendo-se do trabalho de Collins e Stevens (1999), afirmam que é necessário fundamentar o processo de recrutamento que se levará a cabo, tornando-se imperiosa a análise de outras hipóteses, considerando o custo que o processo de recrutamento e selecção trazem para a organização, nomeadamente:

- i) Possibilidade de se proceder a uma distribuição de tarefas por outros colaboradores dentro do mesmo departamento, evitando assim a contratação de um novo colaborador;
- ii) Realização de uma avaliação das tarefas inerentes aos diferentes cargos de um determinado departamento, de forma a perceber se poderá haver alguma possibilidade de ser excluída ou automatizada, evitando-se a contratação excessiva de novas pessoas;
- iii) Reavaliar as competências, conteúdos e perfis das funções que se encontram próximas daquele onde se encontra o lugar vago para que, caso seja possível, redefinir as mesmas, alargando as suas capacidades de actuação;
- iv) Finalmente, recorrer ao *outsourcing*, como forma de diminuir os custos com a abertura de um processo de Recrutamento e Selecção.

Contudo, no entender de Grabara, Kot, & Pigoñ, (2016), o recrutamento, consome muito tempo à organização, acarretando custos elevados. Os autores acrescentam que as organizações visam elaborar um plano de recrutamento que seja eficiente de modo a amenizar os custos e em menos tempo possível. Deve-se assim elaborar um plano de recrutamento adequado e um controlo eficaz das competências de o possível candidato.

#### 2.4.1.2. TIPOLOGIA DE RECRUTAMENTO

O recrutamento pode ser interno ou externo. É interno quando a organização se socorre de membros internos para o provimento de vagas, sendo essa a ocorrência nos casos de transferências ou promoção (Salgado & Moscoso, 2008).

Segundo Cook (2009); Câmara et al. (2013), três fases comportam o recrutamento interno: escolha directa, abertura de um concurso interno e a bibliografia (refer a friend).

No entender de Câmara et al. (2013) o recrutamento Interno comporta vantagens e desvantagens, de acordo com a tabela 2.

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno

Vantagens	Desvantagens
<b>Custos reduzidos</b>	Redução do processo criativo e de inovação no ambiente de trabalho
<b>Diminuição do risco de enquadramento nos valores e cultura organizacional</b>	Acaba por se tornar um processo mais moroso
<b>Desenvolvimento nas perspectivas de carreira do colaborador</b>	Poderá provocar uma rotação excessiva de pessoal caso não se imponham determinadas regras
<b>Mais rápido porque não se perde tempo no acolhimento e integração dos indivíduos</b>	Caso haja a necessidade de rejeitar clientes internos, leva em conta o desenvolvimento nos mesmos de possíveis frustrações e tentar mantê-los motivados
<b>Estimula a motivação para o auto aperfeiçoamento e aquisição de novas competências.</b>	Sem possibilidades de retomar o cargo/função anterior em caso de promoção.

O recrutamento é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, seja entre os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações, dependendo de diversos aspectos como os níveis de emprego elevado e a quantidade de candidatos reduzidos, organizações com estratégias defensivas (Peretti, 2007).

De acordo com a estratégia definida pela organização, o recrutamento externo é feito de várias maneiras: a) *headhunters*; b) pesquisa no mercado (*search*); c) gabinetes de Recursos Humanos (Câmara *et al.*, 2013; Peretti, 2007).

Na tabela 3 estão descritas as vantagens e desvantagens do recrutamento externo (Câmara *et al.*, 2013).

Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Desvantagens
<b>Introdução de novas competências à organização através da entrada de um novo colaborador</b>	Custos superiores aos do recrutamento internam, inerentes à opção pelo <i>outsourcing</i> e formação do novo colaborador
<b>Processo mais rápido, uma vez que não se torna necessário tomar em considerações períodos de transição e outras burocracias internas</b>	Aumento da margem de erro
<b>A criação de uma bolsa de candidaturas, onde poderão inserir candidatos que não se adaptam ao que procuram de momento, mas num futuro próximo poderão ser úteis</b>	Aumento no tempo de adaptação do novo colaborador, ou mesmo risco de incompatibilidade do mesmo com a organização
<b>Reforço da imagem externa</b>	

#### 2.4.1.3. FONTES DE RECRUTAMENTO

Pilbeam e Corbridge (2006); Ribeiro e Cunha (1993) afirmam que tendo em conta ao objectivo pretendido, o recrutamento tem diversas fontes que podem ser utilizadas de forma individual ou cumulativamente, de acordo com a tabela 4.

Tabela 4 - Fontes de Recrutamento

Fontes de Recrutamento	Base de Dados (Cunha <i>et al.</i> , 2012; Sousa <i>et al.</i> , 2006)
	Recomendações/Referências (Peretti, 2007)
	Centro de Emprego (Pilbeam e Corbridge, 2006)
	Empresas de Consultoria (Câmara <i>et al.</i> , 2013)
	Parcerias com Universidades/Escolas de Formação (Carvalho <i>et al.</i> , 2008)
	Anúncios (Carvalho <i>et al.</i> , 2008)
	Redes Sociais (Taylor, 2007; Werther e Davis, 2008; Câmara <i>et al.</i> , 2013)
	Executive Search (Câmara <i>et al.</i> , 2013)

Cunha *et al.* (2012) afirmam que a preferência por uma dada fonte de recrutamento deve ser bem estudada e planificada, sabendo que, a um processo de recrutamento, estão acoplados altos custos e investimentos, que devem ser ajuizados e contabilizados de acordo com o valor esperado com a contratação de um novo colaborador.

#### 2.4.1.4. SELECÇÃO

“A selecção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas” (Cunha *et al.*, 2012, p. 232). Deste modo, os autores acrescentam que a escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com os candidatos.

#### 2.4.1.5. MODELOS E TÉCNICAS DE SELECÇÃO

Cunha *et al.* (2012) afirmam que a selecção de um candidato envolve diversos métodos e instrumentos que poderão ser subdivididos tendo em conta o candidato a avaliar e/ou a sua especificidade.

Por conseguinte, Lisboa, Almeida, Coelho e Coelho (2011) sublinham que existem vários instrumentos ou técnicas no processo de selecção que complementam os modelos: biográfico (análise do CV), carta de apresentação, o método dos testes (aplicação de uma bateria de testes e/ou questionários psicológicos), de personalidade ou conhecimentos. Para obter mais informações sobre os candidatos, são utilizadas as

entrevistas que ajudam a clarificar os eventuais equívocos e interiorizar os conhecimentos pessoais sobre eles, com a probabilidade de se recorrer os *assessment centres* (Robertson & Smith, 2001).

Portanto, Snell e Bohlander (2009) afirmam que a selecção de RH consiste na escolha de candidatos, com o intuito de ocupar as vagas abertas. Nesta fase são comparadas as exigências do cargo com as características dos postulantes à vaga. A selecção pode ser baseada em entrevista e diversos testes de habilidades. Os testes mais utilizados são os práticos, situacionais e psicológicos.

#### **2.4.2. FORMAÇÃO E CARREIRA**

Para Cabrera (2006, p.168) “formação é o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores numa dada tarefa ou trabalho”.

Consequentemente, Buckley e Caple (2003) asseguram que os novos conhecimentos, capacidades e atitudes defendidos devem ser aprendidos e aplicados no trabalho para melhorar o desempenho da organização.

Vloeberghs (1998) sublinha que à medida que a formação se torna mais estratégica, aumenta a sua importância em prover todos os colaboradores com os instrumentos e competências conducentes à mudança e progresso da organização. Entende-se que os resultados organizacionais são o efeito de todos os contributos individuais e não apenas da actuação de alguns.

Clark (1992) afirma que, em termos organizacionais, uma carreira significa uma série de trabalhos que um indivíduo desempenha dentro de uma organização. No entanto, a gestão de carreiras em oposição a trabalhos de pessoal é cada vez mais uma necessidade em organizações (Walker, 1980).

Muitas organizações já estabeleceram sistemas de carreira sob a forma de políticas e práticas para garantir que o pessoal cumpra os seus requisitos de recursos. Algumas das funções do sistema de carreira incluem, desenvolvimento de carreira, planeamento de carreira, aconselhamento de carreira e formação e desenvolvimento (Clark, 1992).

Anagwe (1993) sustenta que o desenvolvimento de carreira é visto como um esquema projectado para permitir que cada colaborador, numa organização, possa avançar em sua ocupação, dando aos membros da organização oportunidades para crescer, avançar e se desenvolver. O autor acrescenta que ao abordar a temática sobre o desenvolvimento de carreira, é importante olhar tanto para o planeamento de carreira individual bem como os processos institucionais de desenvolvimento de carreira.

Na mesma linha de pensamento, Walker (1980) afirma que com uma alta rotatividade, oferta limitada de talentos competentes e requisitos variáveis, o desenvolvimento de carreira tornou-se um foco importante no planeamento de recursos humanos.

À medida que os colaboradores se desenvolvem, eles se tornam mais produtivos e aumentam contribuição para a eficácia organizacional global. Contudo, para um desenvolvimento de carreira estratégica, as organizações precisam coadunar as metas individuais com as da organização, ajudar o indivíduo na conquista de suas âncoras (Katz, 1982).

Isso envolve identificar, desenvolver e utilizar habilidades e interesses. Desenvolvimento de carreira, portanto, torna-se um componente importante da estratégia total de políticas, procedimentos e programas essenciais para melhorar a produtividade humana e a motivação no trabalho (Stevens, 1993).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1997) afirmam que o planeamento de carreira é um processo de correspondência sistemática de metas de carreira e capacidades com oportunidades para o seu cumprimento. Schermerhorn *et al.* (1997) sustentaram ainda que o planeamento é um processo estruturado de análise de habilidades e interesses, formulação de metas de longo prazo e elaboração de estratégias para atingi-las.

Assim, o objectivo do planeamento de carreira é combinar os objectivos de carreira de um indivíduo com as oportunidades, ajudando as pessoas a decidir o curso de acção que precisam empreender para alcançar os seus objectivos de carreira. Geralmente, as organizações estão interessadas no desenvolvimento de carreira percebendo que melhorou a eficiência, a lucratividade, o crescimento corporativo e, quiçá, até a sobrevivência da organização, dependem cada vez mais de um melhor uso e desenvolvimento do talento do colaborador (Walker, 1980).

No seio das organizações, a gestão de carreira desponta-se como um instrumento valioso na promoção do potencial e do valor do capital humano, apesar da entidade patronal relegar tal responsabilidade aos seus colaboradores (London, 2002).

O aconselhamento para a construção de carreira visa ajudar os colaboradores a entender como o seu projecto de vida importa para si e para outras pessoas. Também dá significado e propósito ao seu trabalho (Kiima, 2015).

Para os autores Wexley e Latham (*apud* Kiima, 2015), formação e desenvolvimento refere-se a um esforço traçado por uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus colaboradores.

Segundo Kiima (2015), muitas pessoas tradicionalmente consideram formação e desenvolvimento para lidar apenas com o aumento das habilidades específicas relacionadas ao trabalho de uma pessoa, como processamento de texto, ler uma planta, definir prioridades ou lidar com queixas de colaboradores.

O autor acrescenta que formação é hoje, considerado como aprendizado relacionado ao trabalho actual, ao passo que desenvolvimento é aprendizado para o crescimento do indivíduo que pode não estar relacionado a um emprego específico presente ou futuro. Contudo, formação e desenvolvimento são essenciais para qualquer organização, pois fornecem as habilidades, conhecimento e atitudes necessárias no presente e no futuro.



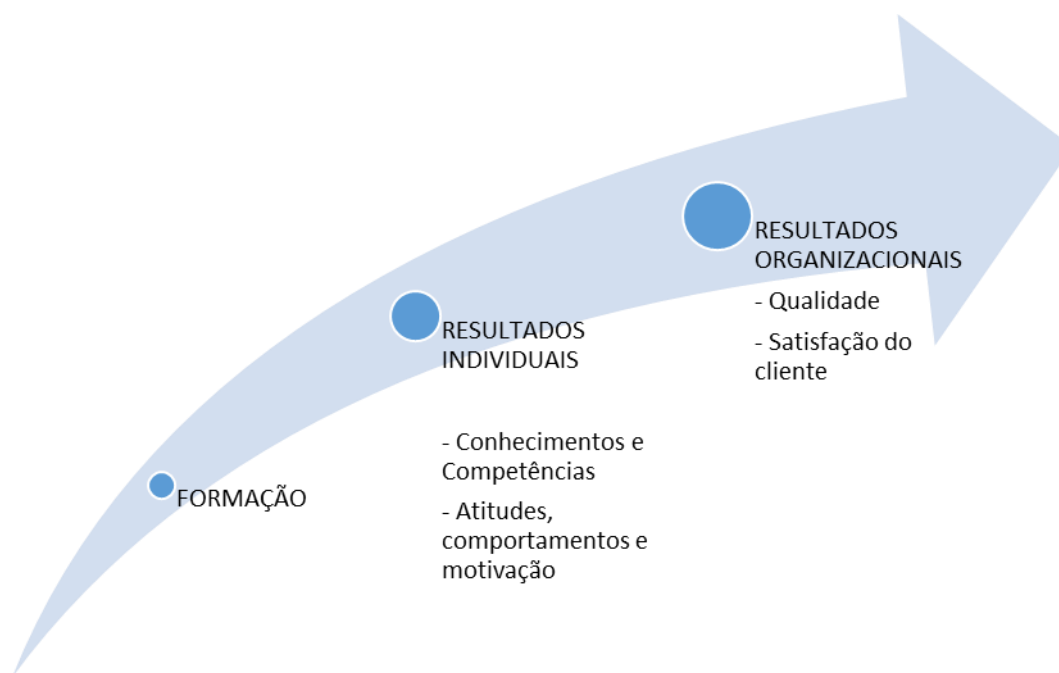


Ilustração 5 - Formação profissional e resultados organizacionais. ([Adaptado a partir de:] Thang, Dirk e Buyens, 2010).

### 2.4.3. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A remuneração pode ser definida como forma de valorização das pessoas pela organização. Contudo, as referidas recompensas trazem consigo expectativas e necessidades pessoais, como: económicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projecção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho (Dutra, 2006).

Segundo Cunha *et al.* (2012) a remuneração pode ser dividida em três componentes principais:

- i) Remuneração fixa (inclui todos os valores pagos em dinheiro ligados à função ou às competências, como por exemplo, o salário mensal, os subsídios de férias e de Natal e a retribuição por isenção de horário);
- ii) Remuneração variável. Esta forma remuneratória flutua com os resultados ou alcance de objectivos. Pode ou não ser atribuída em função do desempenho individual, grupal e/ou organizacional. Inclui a participação nos lucros, isto é, compensa os colaboradores em função dos resultados da organização como um todo, ou a partilha de ganhos, isto é, compensa melhorias incrementais numa unidade específica (Pfeffer, 1998);

iii) Benefícios ou remuneração indirecta (*fringe benefits*). São atribuídos sob formas não-remuneratórias (como por exemplo, automóvel, cartões de crédito, seguros de saúde, planos complementares de pensão, *health club*, actividades culturais e desportivas). Mas alguns benefícios são iguais para todos os colaboradores (por exemplo, seguros de saúde, e *health club*), ao passo que outros tendem a ser superiores à medida que se sobe na hierarquia organizacional. Nesta perspectiva, de acordo com Peres, Amorim e Cotrim, (2003), dados do Hay Group revelam que a totalidade das organizações inquiridas concedia viaturas da organização aos seus quadros de topo.

Para Cunha *et al.* (2012, p. 639) “a crescente individualização da relação de trabalho tem levado à introdução de benefícios não-tradicionais (por exemplo os *soft benefits* oferecidos pela *Healthwise*), bem como à reintrodução de benefícios tradicionais (serviços de creche nas instalações da Cisco nos EUA).

Estes benefícios, acrescentam os autores, constituem essencialmente mecanismos de atracção e retenção de colaboradores. No entanto, o seu valor é de mais difícil apreensão e valorização: dado não aparecerem na folha de salário, grande parte dos empregados não tem uma percepção clara do seu impacto monetário, ao contrário do que ocorre com as retribuições, de acordo com a tabela 5.

Tabela 5 - Componentes da Remuneração total

Remunerações fixas	Remunerações variáveis (incentivos)	Benefícios
Salário mensal	Bónus anual	Viatura da organização
Subsídio de Natal	Bónus a médio e longo prazo	Gasolina
Subsídio de férias	Comissões	Manutenção da viatura
Isenção de horário de trabalho	Distribuição de lucros	Seguro automóvel
Subsídios atribuídos de forma fixa	Atribuição de acções da organização consoante o desempenho desta	Plano médico
	Stock options	Seguro de vida
	Planos de stock grants	Plano de pensões
	Complemento variável do salário	Cartão de crédito
	Outros incentivos	Pagamento de quotas em clubs e associações
		Apoios para formação/educação

Fonte: Adaptado a partir de: Watson Wyatt Woredwide, in Scoor e Piresapud Cunha *et al.* (2012, p.637).

#### 2.4.4. PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Os investigadores da GRH defendem a existência de diversas definições sobre o planeamento de RH. Para Cascio (1986), o Planeamento de RH é uma previsão das necessidades futuras da organização, relativamente à envolvente (transaccional e contextual), com o intuito de proporcionar os RH para a satisfação dessas necessidades.

Segundo Rinze (2016, p. 8) “o Planeamento de RH tem como funções a identificação e análise das necessidades organizacionais, o desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e actividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazo, a fim de assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objectivos da organização e de sua continuidade sob condições de mudança.

Assim, o Planeamento dos RH é definido como processo sistemático que tem por objectivo dispor de pessoas que se possam adoptar às necessidades de momento, ou seja, multifuncionais, proactivas, em tempo oportuno, de forma a executar as tarefas adequadas ao objectivo”.

Caixote e Monjane (2013) apresentam os seguintes tipos de Planificação de RH conceituados para uma organização:

- i) Planeamento estratégico ou institucional (processo administrativo que garante a sustentabilidade metodológica que cria a melhor direcção a ser seguida pela organização);
- ii) Planeamento tático ou intermédio (processo que visa otimizar uma determinada área de desempenhos e não a organização como um todo);
- iii) Planeamento operacional, técnico ou de base (formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação).

O Planeamento de RH, segundo Caixote e Monjane (2013), apresenta algumas funções e tarefas a saber:

- i) Definição de políticas);
- ii) Reunir e analisar a informação para o planeamento;
- iii) Definição ou participação na definição de políticas, objectivos, estratégias e metas para a função RH;
- iv) Planeamento e gestão de carreiras e cargos;
- v) Projecção de cargos ou funções e carreiras ou ocupações profissionais.

#### **2.4.5. ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO**

A participação foi definida como “um processo que permite aos colaboradores exercer alguma influência sobre o seu trabalho e as condições sob as quais trabalham” (Heller, *et al.*, 1998, p.15).

Os mesmos autores citando Wagner e Gooding (1987) definem a participação como um processo no qual a influência na tomada de decisões é compartilhado entre os superiores hierárquicos e seus subordinados.

Entretanto, no entender de Hyman e Mason (1995), essas duas definições englobam uma ampla gama de actividades pelas quais os colaboradores podem afectar a tomada de decisões, desde mecanismos consultivos ou de comunicação (envolvimento do colaborador), onde a contribuição individual dos colaboradores é solicitada e considerada pelos gestores que mantêm a responsabilidade pela decisão final.

A esse respeito, Heller *et al.* (1998) afirmam que a participação dos colaboradores na tomada de decisões na literatura de gestão e relações industriais faz parte de uma série de mudanças organizacionais corporativas sendo testadas pelas organizações em resposta às crescentes pressões competitivas surgidas nos mercados internacionais durante a década de 1990. À medida que as organizações procuram "globalizar" as suas actividades, elas encontram condições de mercado competitivas e incertas.

Para tal, o sucesso competitivo depende de sua capacidade de melhorar a qualidade e a produtividade do produto dentro de restrições de custo impostas pelo mercado, que primam pela flexibilidade organizacional para responder rapidamente às mudanças do

mercado e à capacidade de desenvolver e implementar novas tecnologias como um importante activo competitivo (US Department of Labor 1995).

Por conseguinte, na função de recursos humanos, as organizações reduziram rápida e simultaneamente as suas forças de trabalho e mudaram radicalmente o seu perfil de competências, ao mesmo tempo que tentavam manter pessoal escasso e altamente qualificado (Hyman & Mason 1995, US Department of Labor 1995).

Desta forma, paralelamente ao movimento na competição internacional, as organizações introduzem uma série de mudanças organizacionais envolvendo novas tecnologias de processo (máquinas, instalações e equipamentos), novas tecnologias de escritório e sistemas de informação, reorganização de estruturas corporativas e mudanças nas práticas de trabalho e organização do trabalho, acrescentam os autores. Assim, na prática tais mudanças geralmente envolvem desafios radicais às classificações e práticas tradicionais de trabalho e ao controlo de relacionamentos entre diferentes níveis e funções na hierarquia organizacional.

Hyman e Mason (1995) asseguram que os antigos sistemas mecanizados de produção em massa e hierárquicos muitas vezes reduziram as oportunidades de participação e enfatizaram o conflito e as relações industriais opostas. No entanto, a introdução de sistemas de negócios baseados em informações e produção controlados por computador levou ao desenvolvimento de equipas de trabalho baseadas em equipas e confiança na experiência dos colaboradores ao introduzir mudanças tecnológicas.

A cooperação dos funcionários com a introdução dessas mudanças é necessária para que a transacção ocorra sem problemas e os benefícios de eficiência total desses investimentos consideráveis sejam apropriados. Portanto, os gestores agora procuram práticas que reduzam o grau de conflito nas relações de trabalho e fornecer alternativas a essas atitudes tradicionais opostas (Heller, *et al.* 1998).

#### **2.4.6. DESEMPENHO PROFISSIONAL**

Segundo Sonnentag, Volmer e Spychala (2008) o Desempenho Profissional reveste-se de grande importância quer para as organizações quer para os colaboradores. Assim, têm sido anunciadas, por distintos autores, nos seus trabalhos investigativos e

ao longo dos últimos anos, enúmeras definições do constructo de acordo com a tabela 6.

**Tabela 6** - Algumas definições do Desempenho Profissional

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
<b>Campbell (1990)</b>	Conjunto de comportamentos relevantes aos objectivos da organização, medidos de acordo com a sua contribuição ao alcance dos mesmos.
<b>Viswesvaran e Ones (2000)</b>	Comportamentos e resultados dos colaboradores, repetidos diversas vezes, que contribuem para o alcance dos resultados organizacionais.
<b>Motowidlo (2003)</b>	Valor total esperado pela organização, dos episódios comportamentais específicos dos colaboradores, num dado período de tempo.
<b>Camara, Guerra e Rodrigues (2010)</b>	Contribuição dos colaboradores para os resultados do negócio, para o valor acrescentado à organização e para o alcance dos objectivos.

**Fonte:** Adaptado a partir de: Dias (2013, p. 6)

Campbell (1990) sublinha que o Desempenho Profissional é multidimensional e comporta oito dimensões, suficientes para circunscrever a hierarquia de trabalho em quase todas as organizações: proficiência em tarefas específicas do trabalho; proficiência em tarefas não específicas do trabalho; comunicação oral e escrita; esforço; manutenção da disciplina pessoal; facilitação no desempenho da equipa; supervisão, gestão e administração.

A distinção entre desempenho da tarefa e desempenho contextual foram propostos pelos autores Borman e Motowidlo (1993). O desempenho da tarefa tem uma relação com a descrição formal das funções, podendo ser definido como o valor total esperado do comportamento do colaborador durante determinado período de tempo, de acordo com aquilo que é realizado pelo mesmo como contributo para o alcance dos resultados organizacionais (Motowidlo, 2003).

O mesmo autor defende que o desempenho contextual pode ser definido como o valor total esperado do comportamento do colaborador durante determinado período de tempo, de acordo com aquilo que é realizado pelo mesmo como contributo para o

alcance dos resultados organizacionais, através do contexto psicológico, social e organizacional.

Sonnentag e Frese (2002) atendo-se as oito dimensões comportamentais defendidas por Campbell (1990) destacam cinco delas que têm relação com o desempenho ao nível da tarefa: proficiência em tarefas específicas do trabalho, proficiência em tarefas não-específicas do trabalho, comunicação oral, comunicação escrita e supervisão.

O colaborador deve permanentemente adequar o desempenho profissional às mudanças decorrentes das várias situações de trabalho, pois aquele não é estático (Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon, 2000). Igualmente, na lógica dos autores Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge e Borman (2002) o desempenho profissional está relacionado com a estratégia de adaptação dos colaboradores às novas condições e exigências do labor.

Por conseguinte, Beal, Weiss, Barros e MaCermid (2005) asseguram que a prestação dos colaboradores para com a organização não é estável, podendo variar no decorrer do dia. Assim, Beal *et al.* (2005) descrevem o desempenho profissional como a progressão natural das actividades de trabalho ao longo do dia, sendo os acontecimentos delineados pelo tempo e pelas actividades desenvolvidas pelos colaboradores com o intuito de se atingirem os objectivos organizacionais.

Já Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet e Beek (2011), dizem que o desempenho profissional altera tendo em conta as funções desempenhadas.

## **2.5. PRÁTICAS DE ELEVADO DESEMPENHO**

A abordagem sobre PGRH é analisada nos últimos 20 anos. Vários investigadores no campo de gestão de recursos humanos têm vindo aprofundar os seus estudos para compreender a relação que reflecte nos resultados organizacionais.

Esteves e Caetano (2010) consideram que apesar de estudos da relação entre PGRH e resultados organizacionais serem realizados há várias décadas, raramente os resultados obtidos foram sintetizados de forma integrada. Os autores fundamentam ainda que na literatura, permanece em aberto um debate entre defensores das perspectivas universal, contingencial, configuracional e contextual da relação entre PGRH de elevado desempenho e resultados organizacionais. No entender dos

mesmos, se tiver como referência um quadro teórico multidisciplinar, essas abordagens que, de forma individualizada, surgem como antagônicas, poderiam ser vistas como complementares. Os autores citam Arthur (1994) que identificou dois sistemas de PGRH, os apelidou de sistema de controlo e sistema de implicação. O sistema de controlo procura reduzir os custos do trabalho e aumentar a eficiência, reforçar a obediência dos empregados por meio de regras e procedimentos específicos e baseando as recompensas na obtenção de resultados. Enquanto o sistema de implicação orienta a moldagem de comportamentos e as atitudes, focalizando-se no desenvolvimento de empregados vistos como pessoas em quem se pode confiar.

Quando relacionados os sistemas com as práticas percebe-se que os integram um conjunto distinto de práticas na gestão de recursos humanos. Na literatura investigada percebeu-se por exemplo que, os sistemas de implicação integram práticas que incentivam a participação dos empregados nas decisões, investimento em actividades de socialização e de formação, bem como práticas de remuneração competitivas (Esteves & Caetano, 2010).

## **2.6. PRÁTICAS DE GRH NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)**

Estamos a viver na sociedade do conhecimento, onde o recurso económico principal não é exclusivamente o capital nem os recursos naturais ou a mão-de-obra tradicional, mas sim o conhecimento. Nesta sociedade, os trabalhadores do conhecimento passam a desempenhar o papel principal.

Fazendo um paralelo com a realidade das Instituições de Ensino Superior (IES) é possível perceber que o conhecimento é a matéria-prima da instituição, sendo considerado um activo tangível. Com efeito, as IES têm reflectido a respeito de suas práticas de gestão do conhecimento, considerando que possuem dentro de sua própria instituição a produção de tal conhecimento e que muitas vezes não é aproveitado institucionalmente.

Conforme Meyer (2001), os dirigentes universitários têm actuado de forma intuitiva e baseados na experiência, ao invés de utilizarem princípios da teoria administrativa. Mas, no actual cenário competitivo das IES, surge a necessidade dos gestores destas instituições aprimorarem os seus conhecimentos e desenvolver competências para lidar com as ferramentas de gestão moderna e possibilitar o seu sucesso institucional



e de quantos nela trabalham. Neste sentido, os trabalhadores do conhecimento deverão aperfeiçoar-se nas práticas de gestão em geral, e na área dos recursos humanos, em particular.

De acordo com Dutra (2007), muitas pessoas e alguns teóricos entendem a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse enfoque é pouco instrumental pois o facto das pessoas possuírem os conhecimentos é garantia, por si só, que elas irão agregar valor à organização. Neste sentido, deve-se pensar a competência não como um estado ou um conhecimento, mas sim, como uma prática em determinado contexto, geralmente marcado pelas relações de trabalho, a cultura da organização, as limitações de tempo e de recursos.

Importa desenvolver nas IES as competências de GRH, de forma que as pessoas se sintam encorajadas a agregar valor a partir de suas competências. As IES têm actuado num ambiente de mudanças económicas, sociais, político-legais, tecnológicas, ecológicas e devem se posicionar de forma a otimizar as suas forças e minimizar suas fraquezas, buscando aproveitar todas as oportunidades de mercado e afastar as ameaças.

Para que os gestores universitários optimizem o seu trabalho e sejam verdadeiros agentes de mudança e inovação nas suas instituições, é necessário que desenvolvam competências e práticas de GRH. A medição de desempenho traz o benefício de informar às pessoas como elas actuam na organização.

Harrington (1993) define que as medidas de desempenho são fundamentais, sobretudo no sentido de: 1) entender o que está acontecendo, 2) avaliar as necessidades de mudanças, 3) avaliar o impacto das mudanças, 4) assegurar que a *performance* alcançada não se perca, 5) corrigir situações fora de controlo, 6) estabelecer prioridades, 7) decidir quando aumentar as responsabilidades, 8) determinar quando providenciar formação e aperfeiçoamento adicionais, 9) planear para atender novas expectativas dos utentes e colaboradores da instituição.

Para que tal se concretize, são necessários tanto o planeamento quanto a gestão estratégica. Neste sentido, como referem Hamel e Prahalad (2005), a área de gestão de pessoas, dentro das IES, tal como em outras organizações, deve se posicionar de forma estratégica, procurando agregar valor ao seu "*core business*" específico, da organização e não apenas servindo de apoio às outras áreas. Na nova era do

conhecimento, as organizações, de um modo geral, e as IES, de modo particular, estão obrigadas a lidar com as novas tecnologias do conhecimento, capital intelectual, desenvolvimento de competências de gestão e muitas outras formas modernas de aprendizagem organizacional.

Neste enquadramento, o presente estudo, visa ressaltar a necessidade do desenvolvimento de competências de gestão nas IES, para conduzir a instituição de forma a otimizar os recursos disponíveis e atingir a melhor performance. Pretende-se ampliar a visão a respeito da gestão de IES, a partir do desenvolvimento de competências dos gestores institucionais, considerando as especificidades e o nível de complexidade deste tipo de organização.

No presente estudo é proposta uma pesquisa qualitativa, no sentido de diagnosticar a realidade entre as PGRH e o Desempenho Profissional dos colaboradores da IES e propor o desenvolvimento das competências necessárias para o bom desempenho profissional e institucional, contando com o contributo das opiniões dos gestores e docentes.

O estudo se justifica pela necessidade dos gestores das IES serem preparados para os novos desafios da concorrência do sector. Segundo Dutra (2007), há uma relação íntima entre competências organizacionais e competências individuais, sendo que, de um lado está a organização com o seu conjunto de competências que estabelece as vantagens competitivas no contexto em que está inserida e, de outro lado, as pessoas com um conjunto de competências aproveitadas ou não pela organização.

## **2.7. RELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GRH E DESEMPENHO**

Ao longo das últimas décadas muitos autores têm-se dedicado a estudar PGRH e o seu impacto nas organizações. Uma importante linha de pesquisas nesse campo da gestão estratégica tem procurado avaliar a relação entre essas PGRH e o Desempenho Profissional.

O conceito de GERH foi, em grande medida, construído a partir da visão baseada em recursos – do inglês, *resource based view* (RBV). O princípio central da RBV é a noção de que os recursos internos à organização podem-lhe conferir vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

Neste sentido, a abordagem estratégica estabelece que todas as PGRH precisam estar alinhadas entre si, e orientadas ao alcance dos objectivos estratégicos da organização, para que possam ser mais efectivas (Delery & Doty, 1996). Desta forma, devem ser avaliadas de forma agregada. Essa linha de pesquisa ganhou força a partir do trabalho de Huselid (1995), que investigou a relação entre os chamados sistemas de trabalho de alto desempenho (*high performance work practices*) e o desempenho organizacional.

Tais sistemas podem ser genericamente descritos como um conjunto de práticas inovadoras de GRH, estruturas e processos de trabalho, que, quando aplicadas em determinadas combinações, são capazes de trazer benefícios às organizações (Combs *et al*, 2006; Huselid, 1995; Jiang *et al*, 2012). Estes sistemas são construídos em torno de áreas centrais de recursos humanos, e.g.: 1) o recrutamento e a selecção, 2) a formação e o desenvolvimento, 3) a política de remuneração, 4) o planeamento e a organização, 5) o envolvimento e participação, 5) o desempenho profissional.

Na maior parte das referências bibliográficas relativamente ao Desempenho Profissional é referido tanto a uma acção - obtenção de *performance* - como a um acontecimento – resultado - o que leva a concluir que tal termo se refere simultaneamente à acção, ao resultado da acção e ao sucesso do desempenho (Gama, 2012). Segundo Delery e Shaw (2001) existe o pressuposto de que estas PGRH influenciam os resultados das organizações através do efeito que exercem nas competências, na motivação e no comprometimento organizacional dos colaboradores.

Para Lepak *et al* (2006), existem diversos mecanismos através dos quais os sistemas de GRH influenciam o desempenho, isto é, a *performance* dos colaboradores. Pode influenciar a capacidade dos funcionários na execução das suas tarefas, nos seus conhecimentos, nas suas competências e habilidades. Por outro lado, a motivação do colaborador, as suas percepções de clima laboral podem influenciar o seu desempenho na organização e, conseqüentemente, proporcionar-lhe incentivos e recompensas.

Segundo Pfeffer (1998), as práticas de gestão de pessoas de alto desempenho têm impacto real e são importantes, devendo ser universalmente adoptadas por organizações, independentemente da sua orientação estratégica. Apesar desta afirmação, uma série de estudos fornecem evidências de que a estratégia

organizacional e os sistemas de GRH precisam estar alinhados (Guthrie *et al*, 2002; Michie & Sheehan, 2005).

O problema para alguns autores, como Lepak citado, é que não existe consenso em relação às práticas que devem ser incluídas em tais sistemas de GRH. Considera não haver consenso sobre o seu significado, devido a diferenças muito grandes em relação às abordagens teóricas, empíricas e práticas que são adoptadas.

Entretanto, uma outra importante linha de pesquisas no campo da GERH tem procurado avaliar a relação entre PGRH e Desempenho Profissional. A importância dos RH é comentada por Fisher (2002), dizendo que a organização depende do desempenho das pessoas. O sucesso só se alcança mediante o desempenho das mesmas.

Foram autores, como Jiang, Lepak, Hu e Baer (2012) que examinaram a avaliação das PGRH a partir dos impactos sobre as competências, sua motivação e esforço, e as oportunidades:

- Competências - avaliam-se pelo recrutamento e selecção e pelas acções de formação e melhoria contínua;
- Motivação e esforço - avaliam-se pela avaliação de desempenho, recompensa, incentivos, benefícios, promoção e desenvolvimento de carreira, e segurança no trabalho;
- Oportunidades - avaliam-se pela organização de trabalho, desempenho das equipas, partilha de informações e pelo sistema de reclamações.

Perspectivando o futuro, Ulrich (1997) apontou vários desafios que as organizações terão que se defrontar para se tornarem fortes e competitivas: globalização, criação de uma cadeia de valor para a competitividade, foco nas competências, mudança, tecnologia, retenção e medição da competência do capital intelectual. São estes desafios que redefinem o conceito de competitividade.

Ulrich realizou, em 1998, uma pesquisa qualitativa intitulada de “Avaliação dos Papéis dos Recursos Humanos” onde o objectivo era estudar a autopercepção dos RH, de modo a entender se a GRH é vista como: “parceria estratégica, agente de mudança, especialista administrativo ou defensor dos funcionários”.

Também os estudos de Lepak *et al.* (2006) apontam no sentido de que a GRH representa a peça-chave para a competitividade das instituições. Isto explica-se pelo facto de que as condições de trabalho com base numa boa gestão tornam-se favoráveis, propiciando a motivação laboral. Ao sentir que o esforço é valorizado, o colaborador empenha as suas capacidades, reflectindo valor para a organização, e deste modo, vantagens competitivas sustentáveis.

### **Modelo AMO** (*Ability, Motivation and Opportunity*)

O modelo AMO, apresentado por Appelbaum *et al* (2000), sugere que as PGRH podem contribuir para melhorar o desempenho dos colaboradores. Este modelo é baseado na ideia de que os interesses da organização se iniciam ao considerar os interesses dos colaboradores, nomeadamente as necessidades em termos de competências, motivações e qualidade de trabalho. Uma vez motivados, os colaboradores tendem a envolver-se mais nos projectos, a ir além do exigido para a função, repercutindo desempenhos mais elevados e proporcionando maior impacto positivo na *performance* da instituição.

Appelbaum faz referência a três variáveis: habilidades e competências (A), motivação (M) e oportunidade (O).

- As habilidades e competências servem para o colaborador ter a capacidade de realizar a sua função e podem ser influenciadas por PGRH como o recrutamento e selecção, para garantir que os funcionários recrutados são capazes, assim como pela formação;
- A motivação é influenciada por recompensas, pela avaliação de desempenho, pelo desenvolvimento de carreira, e pela segurança no emprego;
- A oportunidade consiste no ensejo dos colaboradores em participar ou contribuir para melhorar o seu desempenho profissional, influenciado por iniciativas como o trabalho em equipa, promoção de autonomia, comunicação e rotação de tarefas.

Não existe uma fórmula definida para expressar esta relação, contudo, segundo Boxall e Purcell (2011), considerando o desempenho (P) como uma função de habilidades e competências, motivação e oportunidade, esta relação pode ser representada pela fórmula:  $P = f(A, M, O)$ .

Em síntese, este modelo baseia-se na importância crítica das capacidades (os colaboradores podem desempenhar a função porque possuem os conhecimentos, as habilidades e as aptidões necessárias), motivações (os colaboradores irão desempenhar a sua função porque sentem que são adequados a ela, e são incentivados para isso) e oportunidades de envolvimento e participação (a estrutura do trabalho e o ambiente social permitem a participação e expressão dos colaboradores) para aumentar o seu desempenho e, por consequente, o da organização (Appelbaum *et al*, 2000).

Deste modo, a GRH deve ir de encontro a estes três factores críticos através de práticas que os promovam. Boselie *et al* (2005) verificaram que uma grande maioria dos artigos publicados nas últimas décadas apoia-se teoricamente no modelo AMO, ao invés que os artigos publicados anteriormente apoiavam-se mais nas teorias RBV e Contingencial. No entanto, por agora, as conclusões são inconsistentes e vários autores sugerem que deve haver uma abordagem global baseada nas três teorias porque se complementam e acrescentam compreensão entre si. (Bae & Lawler, 2000; Batt, 2002; Huselid, 1995). Acrescentam os autores que esta teoria não se verifica na base da GRH em todas as organizações, sendo mais característica das organizações de alto-desempenho e alto-envolvimento.

Segundo Paauwe e Richardson (1997) as PGRH incidem nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, de acordo com a Ilustração 6.

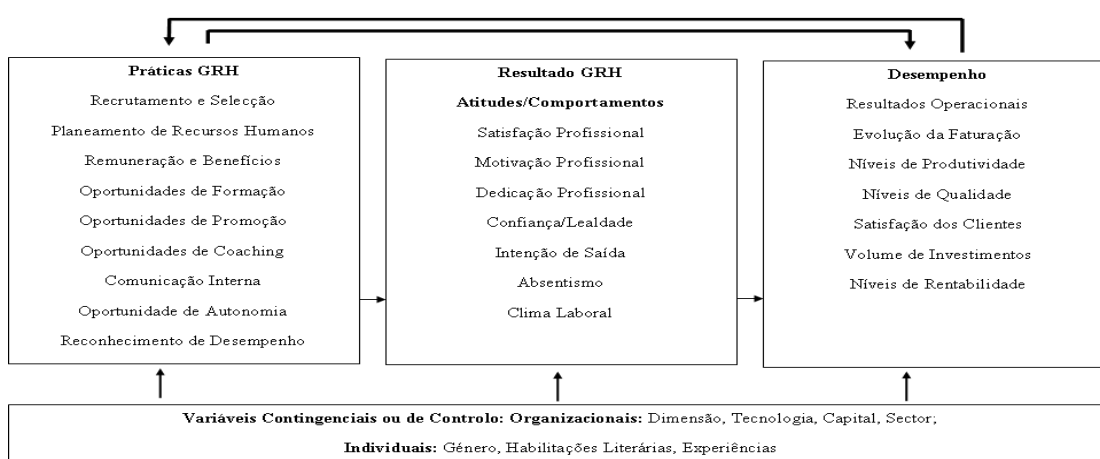


Ilustração 6 - Modelo de Paauwe e Richardson. ([Adaptado a partir de:] Dias, 2013, p. 8).

## 2.8. CRÍTICAS À GESTÃO ESTRATÉGICA

No dizer dos autores Storey, Wright e Ulrich (2019) o campo da GERH floresceu nos últimos trinta anos. Ao longo desse tempo, houve uma mudança em direcção a uma concepção estratégica que postulou os trabalhadores como activos em vez de custos. Esses recursos humanos foram re-conceituados como uma fonte importante de vantagem competitiva. Como tal, esses activos deveriam ser tratados com seriedade: seleccionados com cuidado, formados e desenvolvidos e, acima de tudo, induzidos a oferecer compromisso. O conceito de capital humano veio à tona e, nas décadas que se seguiram a esses desenvolvimentos, a produção de investigação foi volumosa.

O termo GERH é usado para enfatizar o carácter estratégico de uma abordagem específica para gestão de talentos e organização - embora alguns estudiosos argumentem que a própria GRH é inerentemente estratégica por natureza.

Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1985) asseguram que as raízes da GERH podem ser encontradas na literatura americana da década de 1980, que reformulou as questões de pessoas de concepções que lançavam a gestão de pessoas como uma reflexão tardia que poderia ser tratada de forma *ad hoc*, reactiva, ou gerida por meio de instituições formais, como negociação colectiva e regulamentação.

Storey (1992) por sua vez, afirma que no lugar deste conceito tradicional, houve uma mudança em direcção a uma concepção estratégica que postulava os trabalhadores como activos em vez de custos. Entretanto, a força de trabalho era um recurso e reconhecida como uma fonte-chave de vantagem competitiva. Para o feito, o tratamento dos referidos activos deveria ser planificado com cuidado, seleccionado com cuidado, formado e desenvolvido, tendo como escopo proporcionar compromisso. Neste sentido, Walton (1985), afirma que a mudança geral foi descrita de maneira memorável como uma jornada do controlo ao compromisso, facto que deu lugar ao conceito de capital humano, acrescentou (Becker, 1964).

Ligado ao novo conceito destaca-se a visão baseada em recursos (BRV) que é uma perspectiva da estratégia que explica a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências das organizações (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Assim, destacou-se à importância de manter um vínculo entre a estratégia de negócios e a estratégia de recursos humanos. Entretanto, a abordagem de recursos desviou o foco da gestão de pessoal estreitando o alinhamento vertical e

horizontal nas PGRH. Ao longo deste processo, novos modelos e estruturas influentes foram desenvolvidos, com destaque ao Modelo Harvard (Beer et al., 1985), que estabeleceu um fluxo do ambiente para a estratégia de negócios e para as escolhas de RH e daí para os resultados. Na mesma linha de pensamento, surgiram importantes modelos e estruturas de contingência (Fombrun et al. 1984; Kochan e Barocci 1985; Schuler e Jackson 1987), que fizeram ligações entre as estratégias de RH adequadas e a localização de uma organização em relação a contingências como estágios de negócios e variações nas características do produto/serviço (e.g., baixo custo, inovação ou qualidade do serviço).

A investigação empírica traçou como as principais organizações do sector público têm estado a responder à ideias do papel dos gestores e gerentes de linha ao lado dos especialistas em recursos humanos (Storey, 1992).

Ulrich (1997) também deu uma contribuição significativa, assim como Patrick Wright que traçou a ligação entre recursos, capacidades e desempenho de RH (Wright & Snell 1998).

Quanto a definição do campo de actuação leva a considerar que com base em uma revisão da teoria de investigação em GERH, Wright e McMahan (1992) conceituam GERH como “o padrão de implantações planificadas de recursos humanos e actividades destinadas a permitir que uma organização atinja seus objectivos”(p.298). Os autores observaram que isso implica vincular verticalmente o processo de gestão estratégica às PGRH e criar horizontalmente coordenação e congruência entre essas PGRH. De igual modo, observaram que “as principais variáveis de preocupação em GERH são os determinantes das decisões sobre as PGRH, a composição de recursos de capital humano, a especificação de comportamentos de RH necessários e a eficácia dessas decisões, dadas as várias estratégias de negócios e / ou situações competitivas” (pp. 298-299).

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), com sede no Reino Unido, considera a GERH como uma abordagem para a GRH que fornece uma estrutura estratégica para apoiar os objectivos e resultados de negócios de longo prazo. A mesma abordagem tem a sua preocupação em questões de longo prazo com pessoas e macro-preocupações sobre estrutura, qualidade, cultura, valores, compromisso e recursos adequados para as necessidades futuras (Chartered Institute of Personnel and Development, 2017).



De acordo com os estudos, é uma abordagem que busca garantir uma vantagem competitiva. Entretanto, este objectivo declarado não é para todos os gostos ideológicos, pois esse elemento por si só indica que a abordagem compartilha uma postura semelhante à dos teóricos da estratégia americana, como Michael Porter (Porter, 1980). Outrossim, diferenciados críticos de GRH se sentiram e estão incomodados com esse primeiro elemento, porque procuram sublinhar a ideia de que a actividade económica não precisa ser tão obstinadamente dedicada à livre competição de mercado. Os mesmos autores também afirmam que mesmo dentro de uma estrutura capitalista, a colaboração, assim como a competição, podem operar e que outros objectivos além da vantagem competitiva, como bem-estar, equidade e interesses múltiplos de partes interessadas, podem ser perseguidos. É certo que os autores estão correctos, obviamente. Todavia alguns desses críticos fracassaram em reconhecer que uma identificação e descrição de um movimento e uma ideia não devem ser confundidas com uma transferência dessa ideia.

Consequentemente, a definição aponta para os meios distintos pelos quais o objectivo será buscado, incluindo o elemento de uma abordagem estratégica. Isso significa que a gestão de pessoas e da força de trabalho em geral é abordada não de forma *ad hoc*, tática e meramente reactiva, mas de uma forma que considera este aspecto da gestão como de importância central. As PGRH jogam um papel preponderante no que tange ao cumprimento dos objectivos estratégicos. Contudo, estratégias diferentes requerem habilidades diferentes dos funcionários.

Conforme acontece com outros aspectos da definição, as características interessantes estão a observar não apenas o que é essa forma de GRH, mas também aquilo que GRH não é.

Posteriormente, a definição refere-se à implantação de uma força de trabalho altamente comprometida e capaz. Esta é uma característica importante da abordagem diferenciada.

Storey et al. (2019) asseguram que o conjunto de técnicas culturais, estruturais e de pessoal refere-se às formas de reforço mútuo em que uma abordagem estratégica verdadeiramente pensada pode implantar uma ampla gama de métodos que teriam enquadramento interno e se complementariam (a outro exemplo da natureza estratégica da ideia). Assim, um conjunto de crenças e suposições sustentam essa forma distinta de GRH. O papel da estratégia é sustentado por variadas dimensões

tendo em conta a pertinência do plano de negócios e a forma como os funcionários são geridos.

Sendo o trabalho visto como um recurso estratégico, há toda necessidade de ser planificado, medido com cuidado e usado como um activo. GRH posiciona-se ao lado da visão baseada em recursos da organização como perspectiva estratégica sobre como gerir o relacionamento de emprego (Storey, 1992; 2007).

No entanto, investigação feita nas principais economias indica que, para muitos trabalhadores, a tendência anterior de boas práticas mudou para o contrário (Kalleberg 2013; 2018).

Quanto a natureza da estratégia de GRH, normalmente, espera-se que uma abordagem estratégica de RH inclua elementos como: uma perspectiva de longo prazo; uma preocupação com grandes questões que vão além dos detalhes operacionais; uma abordagem que analisa e incorpora informações relevantes sobre o ambiente e sobre as mudanças dentro dele; a construção de políticas que busquem alinhar as práticas de RH, às necessidades do negócio, muitas vezes expressas como missão, visão, estratégia ou objectivos; e a construção de políticas de RH que trazem cada um dos elementos de RH em alinhamento mútuo e reforçador (Storey et al. (2019).

Os autores acrescentam que sobre as decisões em relação ao recrutamento e as prioridades de selecção devem ser consistentes com as prioridades nas áreas de definição de metas, gestão de desempenho, recompensa, formação e desenvolvimento e promoção e saída.

Portanto, enquanto uma decisão operacional pode ser confinada a uma interacção única com um funcionário (por exemplo, como lidar com uma entrevista de avaliação específica) e pode exigir alguma habilidade táctica, a GERH está preocupada com as questões mais amplas e geralmente envolve escolhas sobre questões que terão consequências de longo prazo e afectarão o sucesso ou não do negócio.

Miles e Snow (1994) defendem que o alinhamento dos componentes de RH foi denominado ajuste interno, enquanto o alinhamento do RH com a estratégia de negócios e o ambiente de negócios mais abrangente foi denominado ajuste externo. Assim, o RH estratégico deve aspirar a ambos os tipos de ajuste.

Vale ressaltar que a GERH está preocupada com práticas e políticas, pois que, funcionam em conjunto, mas as políticas apropriadas podem ser prejudicadas por práticas inadequadas e, inversamente, as boas práticas podem, até certo ponto, compensar as políticas defeituosas.

## **2.9. CULTURA E DESEMPENHO PROFISSIONAL**

Na dinâmica do desenvolvimento organizacional e na óptica dos recursos humanos, compreende-se a cultura organizacional como conjunto de valores, crenças, costumes, normas, percepções e padrões que distingue uma organização em relação a outra no mercado (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2016).

Para Martin (1992) o proliferar, ao longo da década de 80, de estudos sobre os fenómenos culturais no contexto da organização, reflecte uma diversidade de influências dos vários saberes (Antropologia, Sociologia, Psicologia, Comportamento Organizacional) nos campos epistemológico, metodológico e teórico e originou um conjunto teórico pouco integrado e em estado de caos conceptual.

## **2.10. ABORDAGEM CONCEPTUAL**

Durante a revisão de literatura percebeu-se que os autores são unânimes quanto ao conceito da cultura organizacional. Todos têm o seu foco nos costumes, nos valores, nas crenças e no modo de agir, entre outras.

Neste caso, King (2012) define a cultura organizacional como um sistema de valores que, subconsciente e silenciosamente, leva as pessoas a fazer cada escolha e decisão na organização. Ferreira *et al.* (2011) consideram que

a cultura é criada pelos indivíduos que interagem e enfatiza mais a estrutura padronizada da cultura do que as suas dimensões ou conteúdos, a qual difere em grau e em termos de acessibilidade, de consciência, de complexidade e de espécie.

Os mesmos autores sustentam ainda que no ponto de vista conceitual, são apontadas duas razões que sublinham a diferença da expressão cultura organizacional: os interesses e expectativas tidos pelos investigadores relativamente ao uso dos resultados das suas investigações e as opções teóricas e metodológicas que fizeram para estudar a cultura organizacional.

Quanto ao processo do desenvolvimento da cultura organizacional referencia-se Caetano e Vala (2007) ao afirmarem que o surgimento dá os seus primeiros passos nos anos 70, sendo a década posterior a mais profícua na realização de estudos empíricos neste domínio, bem como esforços de conceptualização do mesmo.

Para além de conceituar é importante estudar o tipo de cultura organizacional cujo foco é o apoio da relação entre o tipo de cultura organizacional e o desempenho da organização. Em uma abordagem de tipo (ou traço, ou conteúdo) segundo Carvalho (2018) assume-se que um determinado valor ou crença tem um efeito particular na organização. Para Tomei (2011) as tipologias culturais são modelos que ajudam na compreensão da cultura organizacional, pois remetem a generalizações de um objecto.

Embora seja difícil medir estes níveis mais profundos da cultura organizacional, eles fornecem a base a partir da qual nascem o comportamento e a acção. As crenças e os pressupostos básicos sobre a organização e suas equipas, o cliente, o mercado, a indústria e a proposição de valor básico da organização criam uma lógica coesa que mantém a organização unida (Denison, Hooijberg, Lane, Lief, 2013).

Porém, estudos organizacionais que utilizam conceitos das ciências sociais permitiram uma compreensão mais ampla das organizações do que aquela predominante no paradigma modernista (Hatch, 1997), onde elas são interpretadas como sistemas racionais de produção de bens e serviços.

Nesse sentido, a utilização do conceito de cultura permite o aprofundamento da compreensão das organizações que segundo Enriquez (1991, p. 141) conhecem uma nova mudança, transformando-se:

de uma parte, em instituições; de outra parte, em consequência desta transformação na direcção da forma institucional, em sistemas ao mesmo tempo culturais, simbólicos e imaginários. Elas se transformam, assim, em lugares onde o trabalho bem-feito tende a provir de uma ideologia proclamada e compartilhada e de processos de idealização empregados.

A este propósito é interessante ver como o conceito de cultura organizacional é integrado numa lógica de discurso financeiro.

«Corporate culture» is a soft, holistic concept with, however, presumed hard consequences. I once called it «the psychological assets of an organization, which can

be used to predict what will happen to its financial assets in five years time» (Hofstede, 1991, p. 18).

## **2.11. PERSPECTIVAS DE ABORDAGEM NO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

As principais características da cultura podem ser percebidas através dos seguintes conceitos na óptica do (Crozatti, 1998):

- i) Crenças: verdades aceitas através da observação de factos e pela convivência em um grupo de pessoas;
- ii) Valores: elementos que determinam a importância das coisas. Representam uma predeterminação consciente da acção das pessoas;
- iii) Costumes: materialização dos valores e crenças através dos actos realizados de forma um tanto quanto sistemática;
- iv) Ritos: operação rotineiras executadas para êxito das actividades;
- v) Cerimónias: encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes;
- vi) Rede de comunicação informal: funciona como meio de actualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da organização é reciclada e reafirmada.

Schein *apud* Carvalho (2018) afirma que a cultura organizacional pode ser aprendida a partir de diferentes níveis, que estão relacionados ao grau pelo qual o fenómeno cultural é visível ao observador. O autor vai mais fundo ao realçar que é necessário diferenciar os níveis em que a cultura se manifesta para efectivar e compreender sua definição. Assim analisa-se em diferentes níveis a saber:

- i) Nível dos artefactos visíveis – equivalente ao ambiente construído da organização, a arquitectura do ambiente físico, as rotinas e os processos de trabalho, *layout* da organização, tecnologia empregada e produtos, a maneira de as pessoas se vestirem, a maneira de comunicar, documentos, modelos de comportamentos visíveis e audíveis, mitos e histórias contadas sobre a organização;

- ii) Níveis dos valores – os valores concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefactos visíveis. Porém, uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura por expressarem o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações;
- iii) Nível dos pressupostos básicos subjacentes – suposições implícitas que orientam o comportamento dos membros do grupo determinando como perceber, reflectir e sentir as coisas. São formados na organização, na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos. Uma vez que esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são e, internalizado como verdade, passando a ser inquestionável.

É importante sublinhar com a luz dos autores Ferreira *et al.*, (2011) que consideram as preocupações na cultura organizacional como aplicação prática e de controlo dos fenómenos organizacionais centrado-se mais no comportamento organizacional e nos fenómenos organizacionais. Através da leitura feita sistematiza-se na tabela 7 as perspectivas e abordagens da cultura organizacional para a melhor compreensão.

Tabela 7 - Perspectivas de abordagem da cultura organizacional

Sistematização	Perspectivas	Resumo
Sistematização de Martin	Perspectiva integradora	Essência: homogeneidade e harmonia, matriz cultural una e única Manifestações: relações de consistência
	Perspectiva diferenciadora	Essência: diferença e conflito, podendo emergir várias sub-culturas Manifestações: relações de inconsistência
	Perspectiva fragmentada	Essência: ambiguidade produzindo múltiplas matrizes culturais Manifestações: falta de clareza, ausência de consenso e complexidade
Sistematização de Sackman	Perspectiva culturalista	Essência: um todo (aspectos visíveis e invisíveis) Manifestações: formas padronizadas de pensar, sentir e agir
	Perspectiva	Essência: significados

funcionalista	Manifestações: tangíveis e significados
Perspectiva cognitiva	Essência: ideias, valores, normas e crenças que moldam e orientam os comportamentos Manifestação: comportamentos e práticas organizacionais
Perspectiva construtivista	Essência: resultado da construção social e consequente partilha de significado Manifestação: construção e interação colectiva

Fonte: Neves e Silva, *apud* Gonçalves (2011, p. 178)

## 2.12. MODELOS TIPOLÓGICOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Importa considerar que as pessoas aceitam com facilidade o modelo de gestão e cultura organizacional partindo de princípios de conceitos e interações entre os envolvidos. Em outras palavras na luz do Crozatti (1998) a sociedade humana desenvolve uma cultura, um conjunto comum de premissas, crenças artefactos e linguagem que é passado e, às vezes, modificado de geração a geração. Assim, como expressão associativa do homem a organização desenvolve um conjunto de princípios, crenças e valores, resultantes da interacção entre as pessoas.

Mações (2018) considera que a cultura organizacional tem vindo a assumir, nos dias de hoje, um papel importante nas organizações em virtude da crescente instabilidade do meio envolvente e porque influencia não só a maneira como os empregados interagem entre si, mas também a própria estratégia global da organização. Assim, a cultura organizacional influencia a filosofia e o estilo de gestão. Sustenta ainda, o autor, que os gestores devem considerar cuidadosamente o tipo de cultura que pretendem para as suas organizações.

Em primeiro lugar, deve ter um entendimento claro do tipo de cultura das suas organizações. Em segundo lugar, deve comunicar claramente a cultura da organização a todos os elementos da mesma. Os novos elementos da organização devem conhecer bem a cultura organizacional e adaptar-se a ela, porque não é a cultura que se adaptará a eles.

Desta maneira, apresentam-se as quatro categorias de culturas organizacionais a saber: *adhocracia*, cultura de mercado, hierarquia e *clã* conforme a ilustração 7 a seguir.



Ilustração 7 - Tipos de cultura organizacional. ([Adaptado a partir de:] Mações, 2018, p. 87).

Igualmente, com o apoio do autor acima referenciado explica-se a ilustração:

- **Adhocracias (ou culturas organizacionais)** são orientadas externamente e traduzem os processos orgânicos, valorizam o empreendedorismo, a criatividade e a adaptabilidade, a flexibilidade e a tolerância;
- **Culturas de mercado (ou culturas competitivas)** orientadas para o exterior, com maior ênfase nos processos mecanicistas, a competitividade e os objectivos; as transacções são pontos com maior valorização e são reguladas por mecanismos de mercado, sendo a eficácia avaliada em termos de produtividade;
- **Hierarquias (ou culturas burocráticas)** a sua orientação reflecte ao ambiente interno e enfatizam os processos mecanicistas, as regras e os regulamentos; as transacções são reguladas por fiscalização, avaliação e direcção, avaliação da eficácia em termos de consecução de objectivos claramente definidos.
- **Clã (ou culturas consensuais)** igualmente a sua orientação é interna, tendo maior realce aos processos orgânicos; a lealdade, a coesão, a participação e o grupo de trabalho são valorizados. A confiança é um elemento relevante e a eficácia é avaliada em termos de coesão organizacional e de satisfação pessoal.

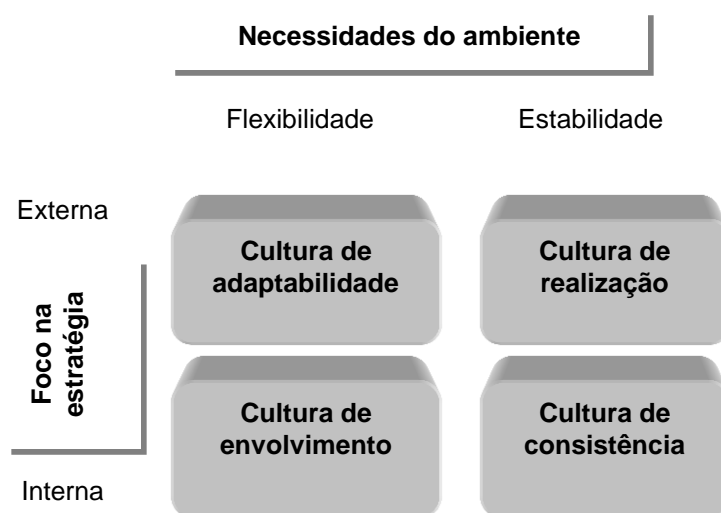


O mesmo autor ressalta ainda que, cada tipo de cultura organizacional tem diferentes mecanismos de processamento da informação sobre o meio envolvente em que a organização se insere e tem influência sobre todas as funções de gestão. Isto significa que, são os gestores que se devem adaptar à cultura da organização e não a cultura da organização que se deve adaptar ao estilo de liderança dos gestores.

Deshpandé *et al.* (1993) desenvolveram um modelo que permite examinar o tipo de cultura de uma organização e a sua influência no estilo de gestão, distinguindo quatro tipos de culturas organizacionais, segundo duas dimensões: Orientação para o interior ou para o exterior da organização; tipo de respostas às mudanças do meio envolvente.

Mações (2018) observa que outras correntes doutrinárias, ao analisarem a influência dos valores culturais na gestão, consideram importantes as seguintes dimensões: a medida em que o ambiente externo requer estabilidade ou flexibilidade; a medida em que a estratégia da organização está focada nos factores externos ou internos.

Nesta conformidade, o equilíbrio entre cultura, estratégia e meio envolvente pode ser determinado na ilustração 8.



**Ilustração 8** - Foco estratégico da cultura organizacional. ([Adaptado a partir de:] Mações, 2018, p. 88).

Para o autor Bio (1997) os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da organização. Pois, estes são os que definem o modelo de gestão por deterem o poder máximo na organização, impõem suas

convicções pessoais, a sua própria maneira de fazer as coisas acontecerem. Assim, o autor apresenta os elementos influenciadores da formação da cultura. Ver ilustração 9:

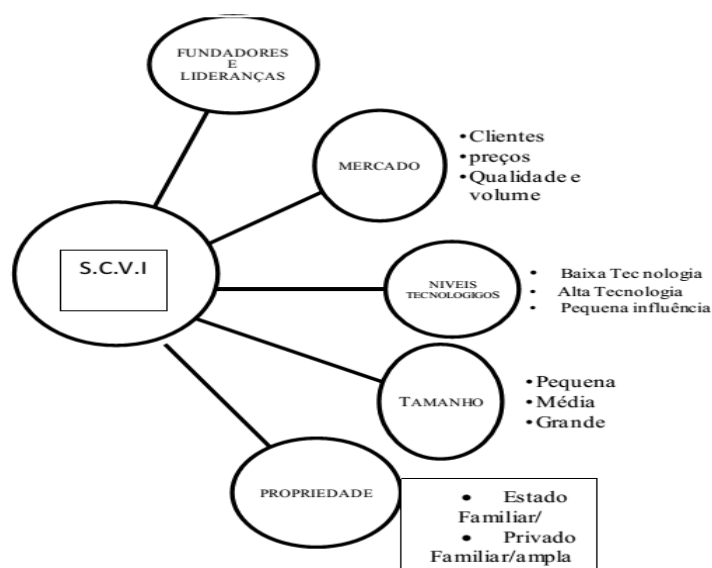


Ilustração 9 - Cultura organizacional e diversos influenciadores. ([Adaptado a partir de:] Bio, 1997).

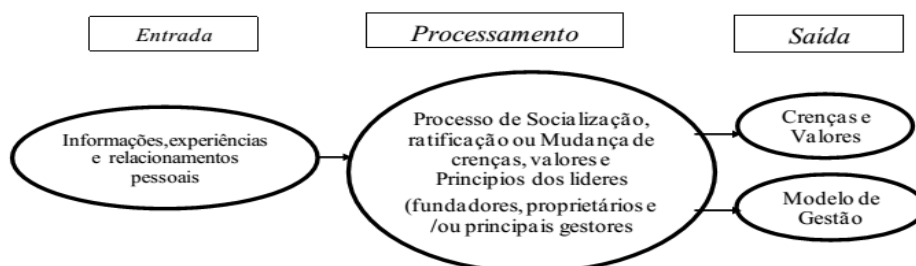
Na ilustração pode perceber-se que a comunidade influencia a cultura da organização ao interagir, fornecer e adquirir os recursos económicos necessários à continuidade da mesma. O cliente tem expectativas com relação à qualidade dos produtos. O tamanho da organização impacta a cultura quanto à delegação de poder e responsabilidades.

No entanto, não se pode falar do modelo da cultura organizacional sem que lembre: a formação do modelo de gestão cujo objectivo ser um instrumento de gestão mais significativo na organização. Como pode ser visto na ilustração a seguir, é produto do subsistema institucional e tem como fundamento as crenças e valores dos líderes da organização (fundadores, proprietários e principais gestores). O modelo de gestão é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a organização a cumprir sua missão com eficácia. Ver a ilustração 10:



**Ilustração 10** - Interação do Modelo de Gestão com os Subsistemas Organizacionais. ([Adaptado a partir de:] Crozatti, 1998).

As características de modelo de gestão que podem ser apresentadas segundo Crozatti (1998): O principal formador da cultura organizacional; Determinante das linhas de poder; Estabelecimento das principais formas de acção na organização; Determinação da importância das coisas, ao estabelecer os critérios de análise de desempenho. Ver ilustração 11.



**Ilustração 11** - O Subsistema Institucional. ([Adaptado a partir de:] Catelli, 1997).

Tira-se, neste caso, uma compreensão da ilustração quando o relacionamento directo com o sistema organizacional visa estabelecer a estrutura orgânica da organização, seus níveis hierárquicos e respectivas competências, responsabilidades e linhas de poder (Crozatti 1998). O autor sustenta ainda que na relação com o sistema de gestão, estabelecem-se os processos que devem levar a organização da situação actual para uma situação objectivada.

Os demais sistemas são impactados indirectamente através do sistema de gestão ou do sistema organizacional. A essência da interacção destes sistemas com o modelo de gestão está nos procedimentos estabelecidos no sistema de gestão, e nas linhas de responsabilidade e de poder do sistema organizacional.

Conforme se viu a análise feita pelos autores (Bio, 1996; Catelli, 1997; Schein, 1992) os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e os principais líderes organizacionais que pelas suas lideranças definem os modelos de gestão. Enquanto Ferreira *et al.* (2011) destaca a existência de formulação de vários modelos para gestão da cultura organizacional. Não se enfatiza apenas este autor com este foco nesta investigação, mas pode destacar-se autores tidos por alguns investigadores como os gurus da cultura organizacional (e.g., Harrison, 1972; Handy, 1978; Deal & Kennedy, 1982; De Witte & De Cock, 1986) ou bipolares (e.g., Denison, 1990; Quinn, 1985). Na ilustração 12 apresenta-se um breve resumo das tipologias com maior divulgação na literatura.

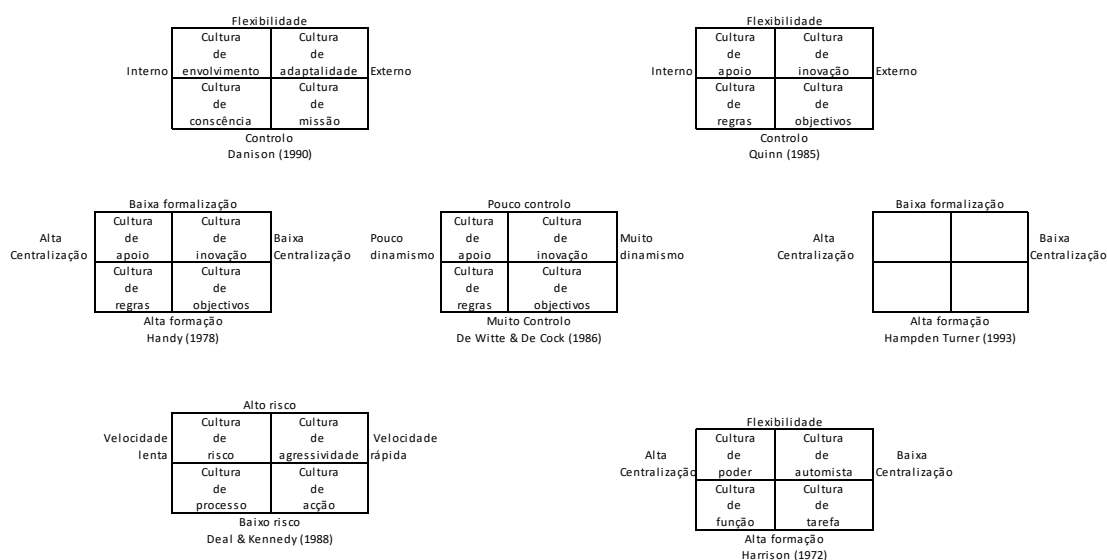


Ilustração 12 - Representação gráfica dos principais modelos tipológicos. ([Adaptado a partir de:] Ferreira *et al.*, 2011).

Analisando a ilustração 12, compreende-se que a primeira dimensão representa o eixo horizontal, que traduz as extremidades. Por outro lado, internamente a ênfase incide no desenvolvimento dos RH, a estabilidade e cooperante no ambiente de trabalho com objectivo de estimular o incremento das actividades na organização (Ferreira *et al.*, 2011).

Já a segunda dimensão, para o autor, está representada no eixo vertical e varia entre flexibilidade (topo do eixo) e o controlo (base do eixo). Tendo como o foco a necessidade da hierarquia e de controlo entre funções, à medida que a flexibilidade salienta a importância da iniciativa individual, da rapidez e da adaptabilidade organizacional.

As organizações neste tipo de modelos podem caracterizar-se por um conjunto de traços ou dimensões comuns em termos de cultura organizacional. Segundo Neves (2000) as tipologias permitem a adopção de metodologias quantitativas que possibilitam a comparabilidade e a generalização dos resultados. Enquanto a possibilidade de comparação entre organizações, surge assim como uma vantagem associada às abordagens tipológicas (Bilhim, 2001; Furnham, 2005). Para mais informação ver a ilustração 13 onde foi demonstrada a interacção deste tipo de modelo que envolve os processos de motivação, decisão, liderança e eficácia organizacional.

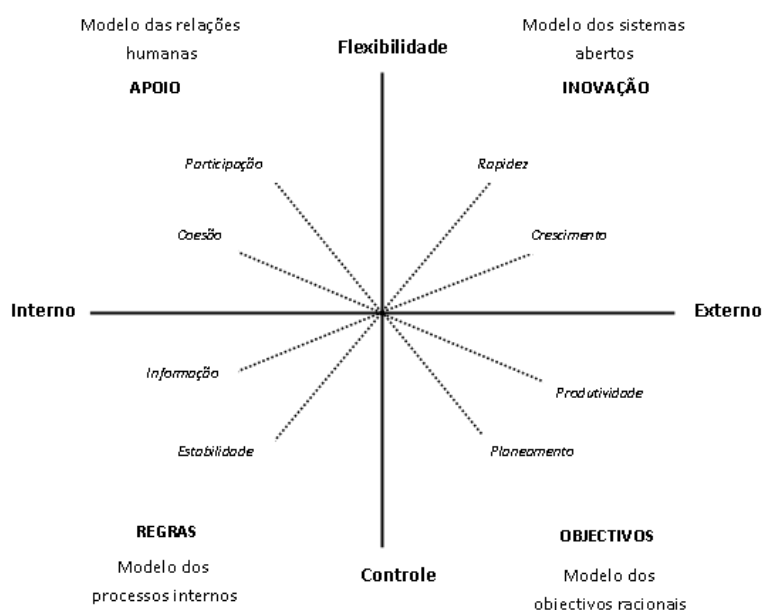


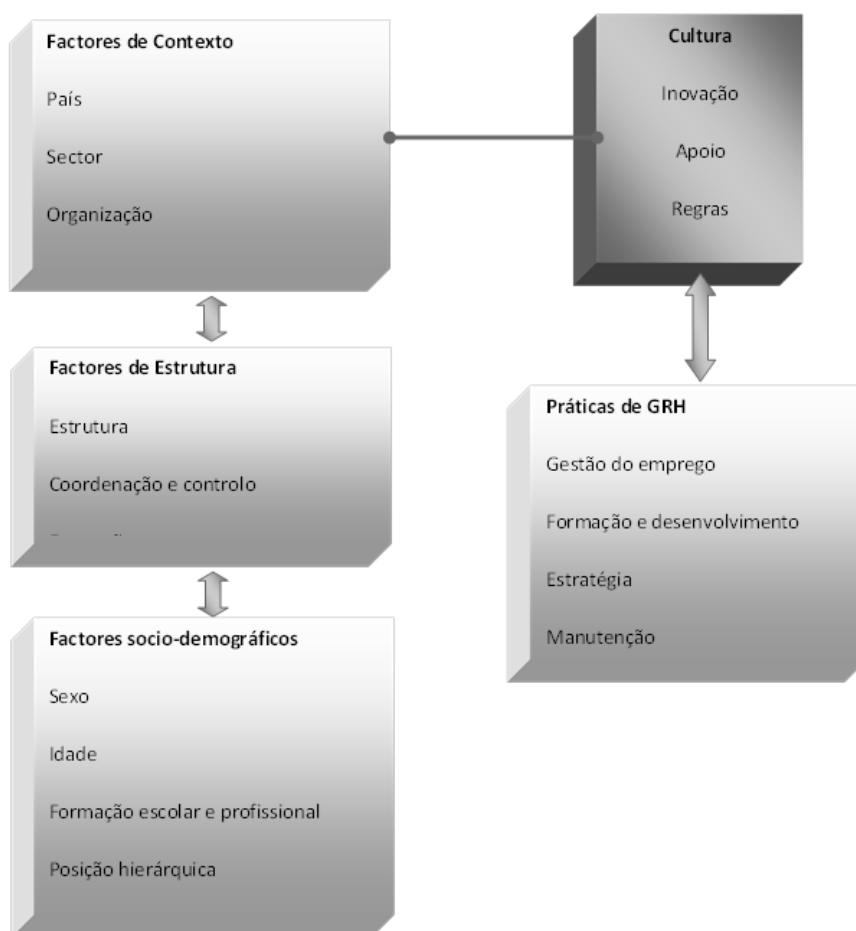
Ilustração 13 - Representação esquemática do Modelo de Valores Contrastantes ([Adaptado a partir de:] Ferreira *et al.*, 2011, p. 525).

### 2.13. RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GRH COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Neves (1996) a relação da cultura organizacional com as práticas de gestão de recursos humanos tem sido analisada por vários autores. No entanto, os estudiosos Ulrich e Lafasto (1995) defendem a influência das práticas de gestão de recursos humanos sobre a cultura organizacional, sugerindo que o modo de agir e de pensar dos membros de uma organização, pode ser mantido ou alterado através das práticas de gestão de recursos humanos.

Investigadores como Brockbank, Ulrich e Yeung, (*apud* Gonçalves, 2011) defendem que as práticas são forma de comunicar os valores culturais, contribuindo, desta maneira, para a gestão da cultura organizacional, no reforço dos objectivos e valores. Partilham o mesmo pensamento autores como Aycan, Kanungo e Sinha (1999); Schein, (1985) ao argumentarem que a influência da cultura organizacional sobre as práticas de gestão de recursos humanos, avançando com a proposta de que a cultura incide nas práticas de gestão de recursos humanos, na medida em que estas podem ser perspectivadas como uma das manifestações da cultura organizacional.

É relevante citar a investigação de Yeung *et al.* (1991) realizada nos EUA, onde obtiveram sustentabilidade para a relação entre as práticas da gestão de recursos humanos e a cultura organizacional. Entretanto, Neves (1996); Neves e Jesuíno (1994), pretenderam compreender a relação de reciprocidade entre a cultura organizacional e as práticas da gestão de recursos humanos, conforme a ilustração 14.



**Ilustração 14** - Cultura organizacional e práticas de Gestão de Recursos Humanos. (Caetano *et al.apud* Neves, 1996).

O modelo acima referenciado representa valores contrastantes segundo Quinn (1985) Quinn e Cameron, (1983) o mesmo, levou-se em consideração as dimensões de cultura a saber segundo (Caetano e Vala, 2007, p. 133-134).

- i) Inovação - “privilegia a flexibilidade e os aspectos externos da organização; tem como meta o crescimento, a integração de recursos e a criatividade”;
- ii) Apoio – “privilegia a flexibilidade e os aspectos internos da organização; visa desenvolver a coesão e o comportamento das RH e favorece a participação e o trabalho em equipa”;
- iii) Objectivos – “privilegia o controlo e os aspectos externos da organização. Tem como meta a produtividade e o alcance dos objectivos; favorece a competição e o esforço individual”;
- iv) Regras – “privilegia o controlo e os aspectos internos da organização; tem a estabilidade como meta para o que enfatiza as regras e procedimentos, e a conformidade”.

## **2.14. SATISFAÇÃO LABORAL NO QUADRO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Falar da satisfação laboral na gestão das organizações, leva-nos a compreensão de que o fenómeno da satisfação no trabalho, a sua abordagem teórica e prática assume a relevância no campo das ciências sociais e com mais destaque a psicologia organizacional e do trabalho. Entretanto, conceituá-la não tem sido fácil, nem tão-pouco os investigadores têm encontrado consensos nas diversas abordagens sobre a temática.

No entanto, define-se na Grande Enciclopédia Verbo (1997) a satisfação no trabalho como acto ou efeito de satisfazer, agradar ou cessação de desejo produzida pela posse de objecto desejado; sentimento, ou seja, retractação; pagamento ou indemnização.

Pereira (*apud* Brázio, 2016) define, ainda, a satisfação no trabalho como percepções afectivas por parte dos indivíduos em resultado do trabalho que ocupam ou realizam;

enquanto Moreno e Marqueze (2005) definem satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou sobre a realização dos seus valores por meio dessa actividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.

O clássico Locke (1976) define a satisfação laboral como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”, portanto, a mais conhecida definição. Contudo, é a inclusão de elementos cognitivos que proporciona uma plataforma conceptual para o relacionamento com a variável desempenho.

Segundo os autores Arnold, Randall, Patterson, Silvester, Robertson, Cooper, Burnes, Swailes, Harris, Axtell e Hartog (2010) a compreensão dos comportamentos e atitudes do indivíduo face ao trabalho uma das variáveis que no campo das ciências comportamental esta merecer maior destaque na investigação. Cunhas *et al.* (2007) defendem que os colaboradores mais satisfeitos são igualmente os mais produtivos.

A ilustração 15 apresenta diferentes abordagens sobre a satisfação no trabalho.

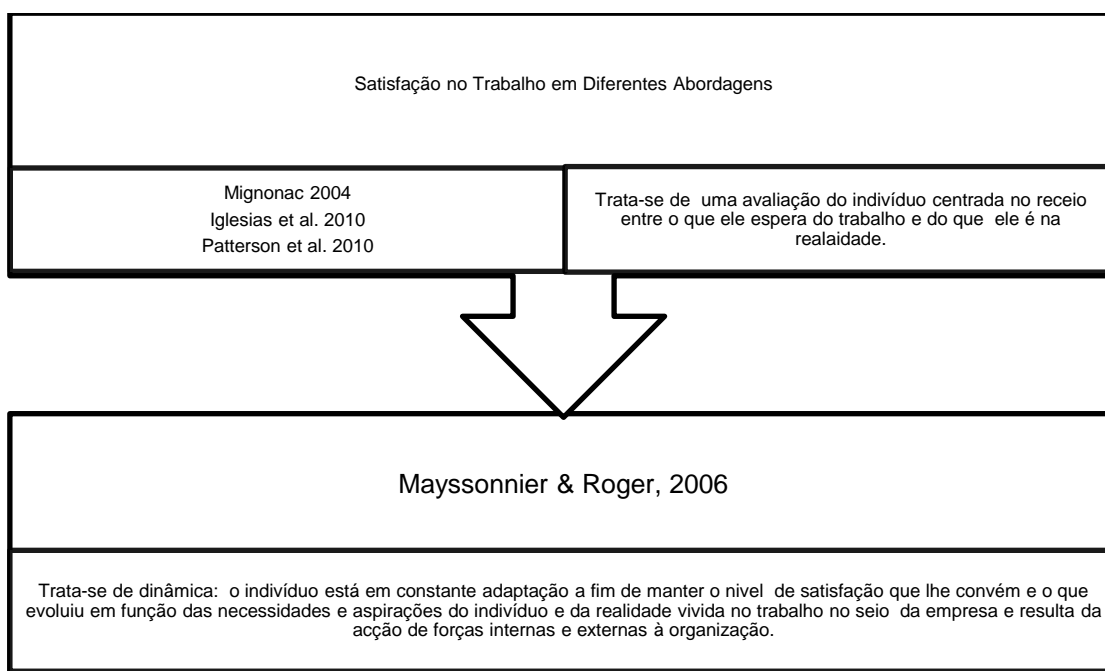


Ilustração 15 - Abordagens da satisfação no trabalho. (Sistematização própria).

As implicações da satisfação no trabalho segundo Brázio (2016) a medição para que se possa agir têm sido uma das tónicas no âmbito das organizações e das discussões



académicas. No entanto uma das funções da gestão segundo o autor é gerir através dos outros, acompanhando-os nos problemas e nas aspirações, sendo, desta forma, as pessoas o recurso mais importante de qualquer organização.

## **2.15. SÍNTESE DA REVISÃO DE LITERATURA**

A incursão feita na literatura mostra que os processos de gestão administrativa se baseiam nas políticas (diretrizes básicas que são a base para as decisões e comportamentos e as práticas (diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a execução de decisões que norteiam as acções no contexto da organização e no seu relacionamento com o ambiente).

As PGRH são fonte de vantagem competitiva, principalmente quando envolvem pessoas e equipas cujas características são difíceis de imitar pela concorrência, torna-se necessária a articulação das estratégias organizacional e de Recursos Humanos.

O Desempenho Profissional é multidimensional e proficiência em tarefas específicas do trabalho, em tarefas não específicas do trabalho, na comunicação oral e escrita, no esforço, na manutenção da disciplina pessoal na facilitação no desempenho da equipa, na supervisão e na gestão administrativa.

Para a gestão eficiente, as organizações necessitam de práticas e políticas internamente consistentes, concebidas e implementadas para garantir que o capital humano contribui para o alcance dos objectivos de negócio.

Das abordagens feitas neste capítulo revela-se que são inúmeros os estudos que sustentam a tese da importância da GRH na implementação, difusão, manutenção e reforço dos valores da cultura organizacional no contexto de uma organização, em virtude dos RH que fazem parte da organização serem afectados em termos de percepção e de interpretação do significado cultural subjacente às diversas PGRH, como selecção, promoção, avaliação, formação, motivação e outras.

Consequentemente, em atenção aos trabalhos de diversos autores, a satisfação laboral é um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.



### **3. ENQUADRAMENTO DO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR**

Este capítulo da tese debruça-se sobre a caracterização de Ensino Superior, com foco no caso particular das instituições existentes em Angola. Trata-se de um sector, como de seguida se verá, a carecer de uma revolução qualitativa em todo sistema educativo, particularmente no subsistema do ensino superior.

Com o decreto 90/09, percebeu-se a necessidade de mobilizar as forças, quer a nível nacional quer internacional para o enquadramento do sistema de ensino superior em Angola. Assim faz-se uma análise em dois pontos: o enquadramento da organização e estrutura de ensino superior em Angola; o âmbito dos cursos ministrados e a caracterização do corpo docente.

#### **3.1. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DE ENSINO SUPERIOR (ANGOLA)**

Em conformidade com o artigo 22.º do Decreto 90/09, refere-se que a estrutura do subsistema de ensino superior oferece cursos de graduação e de pós-graduação.

Já o artigo 23º caracteriza a graduação em bacharelato e a licenciatura. Ou seja, bacharelato corresponde cursos de ciclo curto, com duração de três anos cujo objectivo é de permitir aos estudantes adquirir conhecimentos científicos fundamentais para o exercício de uma actividade prática no campo profissional; enquanto a licenciatura corresponde a cursos de ciclo longo, com duração de quatro a seis anos e tem como objectivo aquisição de conhecimentos, habilidades e práticas fundamentais dentro do ramo do conhecimento específico e subsequente formação profissional ou académica em uma área específica.

#### **3.2. CONTEXTO DOS PROBLEMAS DE FORO EDUCACIONAL EM ANGOLA**

Os especialistas na área de educação em Angola como por exemplo Zau Filipe, consideram que o espaço de discussão sobre os reais problemas da educação, envolvendo não só o Estado, mas também a Sociedade Civil, ocorreu, pela primeira vez, em 1991, na “Mesa Redonda de Educação para Todos”. Autor no seu artigo publicado no jornal de Angola edição 31/01/2018, considera a época a qual se realizou um diagnóstico para percepção da rendibilidade do Subsistema do Ensino de Base e tendo chegado a seguinte conclusão na altura: “em cada 1.000 crianças que

ingressava no primeiro ano de escolaridade, somente 142 concluíam as quatro primeiras classes, das quais, 34 transitavam sem qualquer repetição, 43 com uma, e 65 com duas ou três repetições.

Nesta mesa redonda os especialistas recomendaram “Educação para Todos” (1991) e do “Exame Sectorial da Educação” (1992). E, em 1995, estabelecimento de um “Plano-Quadro Nacional de Reestruturação do Sistema de Ensino”. Enquanto em 2000 lançou-se, um novo desafio com a “Estratégia Integrada para a Melhoria do Sistema de Educação, para o período 2001-2015”. Não é obstante e com a continuação de estratégia para o sistema de educação nasce o Plano Nacional para o Desenvolvimento (PND).

O PND de Angola 2018/2022, referencia a educação e ensino superior, na dinâmica Estratégica do Longo Prazo de 2025 (ELP2025) através de uma política específica para o sector, cujo objectivo: “promover o desenvolvimento humano e educacional dos angolanos, com base numa educação e aprendizagem ao longo da vida para todos e cada um”. O processo de concretização deste objectivo foi definido com bases específicas que se pode destacar na tese:

- i) Criar um sistema educativo equitativo e orientado para a criação de igualdade de oportunidades de acesso à educação e formação;
- ii) Reduzir o analfabetismo de jovens e adultos;
- iii) Assegurar a Educação Pré-escolar;
- iv) Assegurar o Ensino Primário obrigatório e gratuito para todos;
- v) Desenvolver o Ensino Técnico-Profissional, assegurando a sua articulação com o Ensino Médio e Superior e com o Sistema de Formação Profissional;
- vi) Assegurar a formação de recursos humanos qualificados e altamente qualificados, necessários ao desenvolvimento da economia, inovação e conhecimento, melhorando substancialmente a formação média e superior e a formação avançada;
- vii) Formar professores com perfil adaptado a novos currículos e métodos de ensino e aprendizagem, para que sejam verdadeiros profissionais do ensino.

Promoveu-se estudos e passaram anos, mas o problema do sistema de ensino em Angola parece ainda continuar a apresentar debilidades. Cita-se Zau (2018) no seu artigo onde faz uma análise clara sobre o estado actual do sistema de ensino a saber: “Contudo, ao nível da política educativa, o princípio da unicidade do sistema educativo surge como uma dificuldade estruturante, já que inviabiliza a possibilidade de se efectuarem adaptações de carácter regional e/ou local, capazes de facilitarem o diálogo pedagógico como por exemplo o uso das línguas maternas africanas como meios de ensino em país multicultural e plurilingue, com fortes assimetrias de desenvolvimento, entre o litoral e o interior e entre a cidade e campo”.

O Relatório sobre Emprego 2015/2016, divulgado pelo INE e realizado com a participação dos ministérios da Saúde e do Planeamento e Desenvolvimento Territorial, afirma que 46% dos jovens com idades entre os 15 e os 19 anos estão desempregados, percentagem que "mostra a situação de carência dos jovens, sem existir grandes diferenças entre homens e mulheres". (Lusa, 2017)

A realidade pode ser analisada com a reflexão do Zau (2018) que considera ser baixo o financiamento para as acções de educação e formação, incluindo a remuneração salarial dos professores, enquanto interventores sociais de excelência. Outrossim, a superlotação de crianças em idade escolar, numa população que cresce cerca de 3% ao ano e cujo sistema educativo não consegue acompanhar esse ritmo de crescimento, proporcionando assim o aumento da crise na educação e compromete o desenvolvimento sustentado dos recursos humanos.

Pois, na era do conhecimento, nenhum técnico médio ou superior foi formado sem o acompanhamento de professores e o grau de eficiência dos mesmos está associado à qualidade das aprendizagens, que os professores lhes proporcionaram. Ainda assim, persiste a falta de escolas e de manutenção das mesmas. O material escolar, apesar de gratuito, está à venda nos mercados. Mesmo com este quadro de gritantes dificuldades, o ensino obrigatório foi alargado de 6 para 9 classes, com uma fatia do Orçamento Geral do Estado (OGE) que ronda aproximadamente 11%.

Termina-se neste ponto com a questão do especialista angolano em educação “Zau, Filipe”:

Como poderá haver sucesso na formação de técnicos médios e Superiores, se são deficientes os perfis de entrada e de saída, em cada um dos níveis de transição?

### **3.3. POLÍTICA EDUCATIVA ANGOLANA**

Partindo de uma análise exploratória e na luz de Ngaba (2008, p.117), “os primeiros traços de ensino em Angola estão intimamente ligados à evangelização do país pela acção da Igreja Católica e dos Protestantes”. O autor assegura que a formação dos primeiros quatro congolese deu em Portugal aquando do regresso do Diogo Cão da sua primeira viagem de exploração à Costa Atlântica africana (1482–1484), com a devida autorização do Rei do Kongo que depois de instruídos e baptizados pelos padres Lóios, voltaram ao Reino do Kongo (actual norte de Angola), na sua segunda viagem.

Para Gonçalves (2000), por um lado, se esta embaixada de jovens constituiu o primeiro núcleo de cristãos que contribuiu com o exemplo para a evangelização do Kongo e do resto de Angola, por outro lado, o regresso de Diogo Cão serviu para o fortalecimento de laços de cooperação entre Portugal de D. João II e Kongo de Nzinga-a-Nkuvu (o Rei), destacando-se desta cooperação o ensinar a ler e escrever.

### **3.4. ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO E ENSINO**

A Política de Educação é da responsabilidade do Ministério da Educação (MED) e visa dotar os alunos conhecimentos gerais e técnicos para os diferentes ramos de actividade económica e social do País, preparando-os, simultaneamente, para a inserção na vida laboral e para o acesso ao Ensino Superior.

O Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação “Educar Angola 2030”, que se teve em contacto, e em execução desde 2017, é um dos instrumentos orientador desta política sectorial, que também se insere no PNFQ, sendo o MED responsável pela execução do “PA 2 - Formação de Quadros Médios” e “PA 4 - Formação de Quadros Docentes, Especialistas e Investigadores em Educação” (PNFQ 2013-2020).

O Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação (MESCTI) é o órgão competente pela formulação e implementação da Política para o Ensino Superior, visando a formação de quadros superiores e assegurando-lhes uma sólida preparação científica, técnica, cultural e humana. Também é responsável pelo funcionamento do sistema, o que pressupõe a coordenação harmoniosa de todas as IES (respeitando, obviamente, os diferentes regimes de autonomia, conferidos por lei). E no âmbito do

PNFQ 2013-2020, a execução do “PA1 - Formação de Quadros Superiores” e do “PA 3 - Formação e Capacitação de Professores e de Investigadores para o Ensino Superior e Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação”. A Lei de nº 17/16, de 7 de Outubro, esclarece que o Sistema de Educação e Ensino é unificado e é constituído por seis (6) Subsistemas de Ensino e quatro (4) Níveis de Ensino. Para melhor compreensão ver a ilustração nº 16.

## REPÚBLICA DE ANGOLA MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

### ORGANIGRAMA DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO (Elaborado com base na Lei 13/01 de Dezembro)

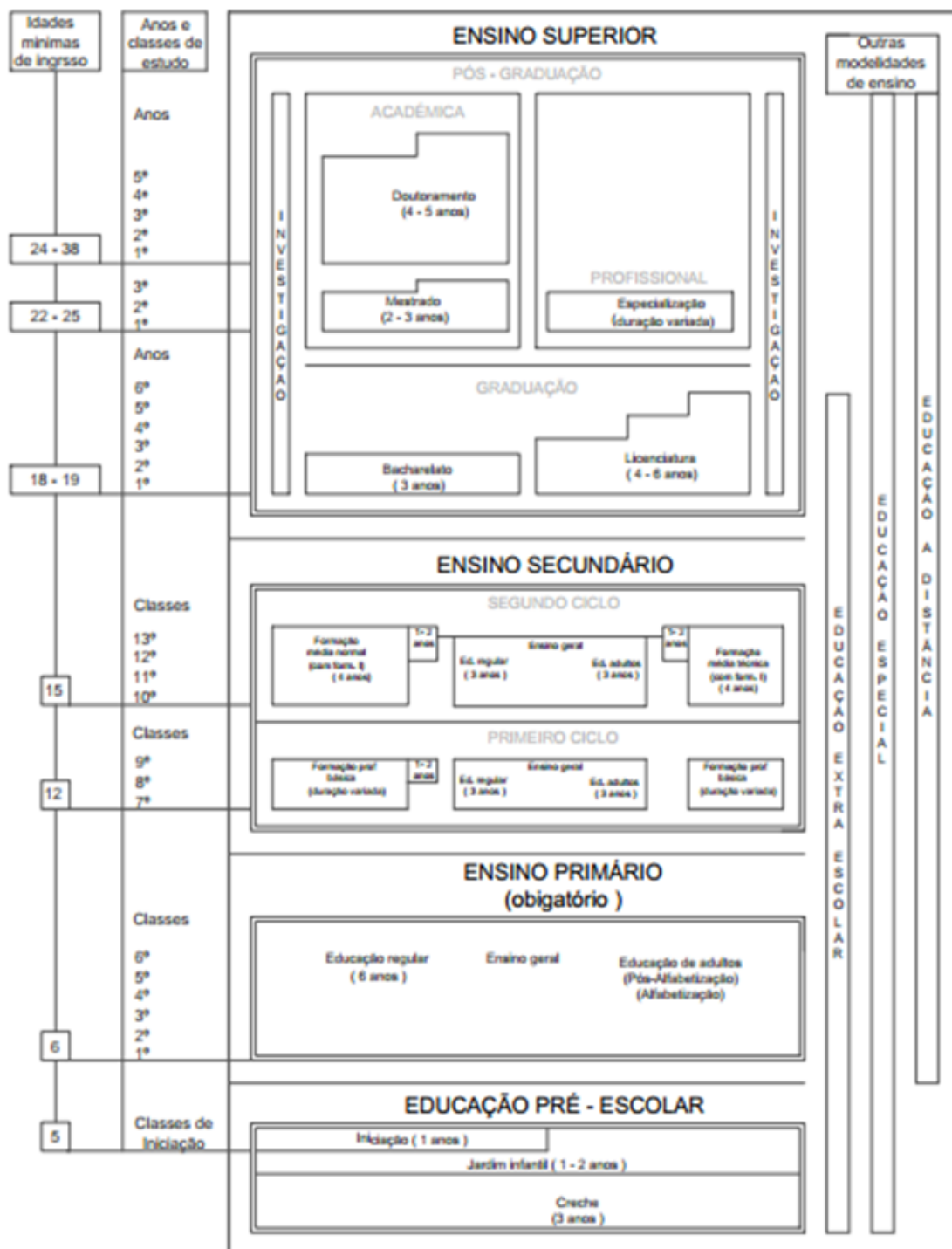


Ilustração 16 - Organigrama do Sistema de Educação.



### **3.5. FINS E PRINCÍPIOS DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO E ENSINO**

Na Lei de base nº 17/16, pode-se ler os fins e princípios do Sistema de Educação e Ensino de Angola a saber:

- a) Desenvolver de forma harmoniosa as capacidades intelectuais, laborais, cívicas, morais, éticas, estéticas, patrióticas e físicas dos cidadãos;
- b) Assegurar a aquisição de conhecimentos e competências necessárias a uma adequada e eficaz participação do indivíduo na vida pública e privada;
- c) Formar um indivíduo capaz de compreender os problemas nacionais, regionais e internacionais, de forma crítica, construtiva e inovadora;
- d) Promover o desenvolvimento da consciência individual;
- e) Fomentar o respeito mútuo e os superiores interesses da nação na promoção dos direitos fundamentais dos cidadãos;
- f) Desenvolver o espírito de solidariedade entre os povos em atitude de respeito pela diferença, permitindo uma saudável integração regional e internacional.

No entanto, o Sistema de Educação e Ensino, no geral, rege-se pelos seguintes princípios: da Legalidade; da Integridade; da Laicidade; da Universalidade; da Democracia; da Gratuitidade; da Obrigatoriedade; da Intervenção do Estado; da Qualidade de Serviços; da Educação e Promoção de Valores morais, cívicos e patrióticos.

### **3.6. O SUBSISTEMA DO ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA**

No campo de ensino superior segundo o Plano Nacional de Desenvolvimento (2018/2022) o Executivo angolano procura melhorar a rede de instituições de Ensino Superior (IES), aumentar os cursos e os graduados, aumentar a oferta de pós-graduações e melhorar a qualidade do ensino ministrado com o reforço da qualificação de mestres e doutores, cujo foco:

- i) Desenvolver o sistema de avaliação e certificação do Ensino Superior;

- ii) Promover a I&D nas universidades e nos centros de investigação do País, com investigadores de carreira, laboratórios apetrechados e conexão com redes internacionais de investigação e de divulgação, partilha e acesso a dados, nacionais e internacionais.

De acordo com o art. 63.º da Lei n.º 17/16 de 7 de Outubro

O Subsistema de Ensino Superior comporta entre outros os seguintes objectivos gerais:

- a) Preparar quadros com alto nível de formação científica, técnica, cultural e humana, em diversas especialidades correspondentes a todas as áreas do conhecimento;
- b) Realizar a formação em estreita ligação com a investigação científica orientada para a solução dos problemas locais e nacionais inerentes ao desenvolvimento do País e inserida nos processos de desenvolvimento da ciência, da técnica e da tecnologia;
- c) Preparar e assegurar o exercício da reflexão crítica e da participação na actividade económica para o benefício da sociedade;
- d) Ministrando cursos de graduação e pós-graduação para a formação de quadros e técnicos de nível superior;
- e) Ministrando cursos de especialização, para a superação científica e técnica dos quadros de nível superior;
- f) Promover a investigação científica, a divulgação e aplicação dos seus resultados, para o enriquecimento da ciência e o desenvolvimento multidimensional do País;
- g) Promover a extensão universitária, através de acções que contribuam para o desenvolvimento da própria instituição e da comunidade em que está inserida;
- h) Desenvolver e consolidar a orientação vocacional e profissional com vista ao exercício de uma profissão.

Igualmente, o Art. 64.º da supracitada Lei advoga que

O Subsistema de Ensino Superior tem natureza binária, caracterizada pela integração, no seu seio, de Instituições de Ensino Universitário e de Ensino Politécnico; assim como pela organização autónoma e organização unificada das Instituições de Ensino Superior.

A organização autónoma, neste caso, consiste na implementação de um regime orgânico em que as Instituições de Ensino Universitário e Ensino Politécnico não dependem umas das outras. Por sua vez, a organização unificada consiste na implantação de um regime orgânico em que as Instituições de Ensino Universitário integram, no seu seio, as instituições de Ensino Politécnico.

Consequentemente, a luz do Art. 65º da lei 17/16 de 7 de Outubro,

O Ensino Universitário é orientado para formações científicas sólidas, com acções de formação aliadas à investigação científica fundamental, tendo em consideração as necessidades específicas de desenvolvimento do País e é ministrado nas Universidades e Academias.

O referido Ensino está direccionado para uma perspectiva de investigação científica e a criação de saberes conducentes à formação de especialistas; o Ensino Universitário habilita à obtenção dos graus académicos de bacharel, licenciado, mestre e doutor.

### **3.7. ESTRUTURA DO SUBSISTEMA DE ENSINO SUPERIOR**

Quanto a estrutura do sistema do ensino superior em Angola, pode-se ler no Art. 67.º da lei 17/16 de 7 de Outubro que “o Subsistema ministra cursos de graduação e pós-graduação que se desenvolvem em harmonia com as necessidades específicas de desenvolvimento do País em conjugação aos Planos de Desenvolvimento das Províncias”. Enquanto o Art. 68º do mesmo diploma, define “a graduação aos níveis de Bacharelato e de Licenciatura”.

O Bacharelato corresponde a cursos com duração de 3 (três) anos e tem como objectivo permitir ao candidato que tenha concluído o II Ciclo do Ensino Secundário a aquisição de conhecimentos científicos e técnicos fundamentais, para o exercício de uma actividade prática num domínio profissional específico.

A Licenciatura corresponde a cursos com a duração de quatro a seis anos e tem como objectivo permitir ao candidato que tenha concluído o II Ciclo do Ensino Secundário ou o Bacharelato, a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores e práticas fundamentais dentro de um ramo do conhecimento específico e a subsequente formação profissional ou académica específica.

Por sua vez, o Art. 69.º da Lei 17/17 trata da pós-graduação nas Instituições de Ensino Superior que compreende as categorias académicas e profissional. A pós-graduação académica tem dois níveis: o Mestrado e o Doutoramento. O Mestrado, com a duração

de dois a três anos, tem como objectivo essencial o aprofundamento da competência científica e técnico-profissional dos licenciados; O Doutoramento, com duração de quatro a cinco anos, é um processo de formação e de investigação, que visa proporcionar uma capacidade científica, técnica e humana dos candidatos diplomados em Cursos de Licenciatura ou de Mestrado, culminando com uma tese, cujo conteúdo é inovador e original para o progresso da ciência, da técnica e da tecnologia e relevante contributo para o desenvolvimento da humanidade.

### **3.8. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Em consonância ao artigo Art. 70.º da lei 17/16 de 7 de Outubro, as Instituições de Ensino Superior definem-se como centros vocacionados para a promoção da formação académica e profissional, investigação científica e extensão universitária, com uma personalidade jurídica própria e de igual modo, são de natureza pública, privada ou público-privado, nos termos do disposto na legislação aplicável (Art. 71.º da lei 17/16 de 7 de Outubro).

As distintas actividades são analisadas no Art. 72.º da lei 17/16 de 7 de Outubro, onde as suas actividades são particularmente nos domínios do ensino, da investigação científica e da extensão universitária, constituídos em:

- a) Sempre que se dediquem especificamente à formação pós-graduada académica e profissional, à investigação científica fundamental e aplicada e à extensão universitária, numa única área do saber e excepcionalmente em mais do que uma área do saber designa-se por Academias de Altos Estudos;
- b) São Universidades, sempre que se dediquem à formação graduada e à formação pós-graduada académica e profissional, à investigação científica fundamental e aplicada e à extensão universitária, em mais de três áreas do saber;
- c) Por sua vez Institutos Superiores Politécnicos, são aquelas que se dediquem à formação graduada e à formação pós-graduada académica e profissional, à investigação científica aplicada e à extensão universitária, em três áreas do saber;

- d) Aqueles que se dediquem à formação graduada e à formação pós-graduada académica e profissional, à investigação científica aplicada à extensão universitária, numa única área do saber definem-se por institutos superiores técnicos;
- e) Escolas Superiores Politécnicas, sempre que se dediquem à formação graduada, à investigação científica aplicada e à extensão universitária, em três áreas do saber;
- f) Escolas Superiores Técnicas, sempre que se dediquem à formação graduada, investigação científica aplicada e à extensão universitária, numa única área.

Vale salientar que, as Instituições de Ensino Superior são organizadas em unidades orgânicas, em que a sua denominação depende da sua especificidade e complexidade.

A tabela 8 apresenta a listagem das Instituições do Ensino Superior em Angola.

**Tabela 8** - Distribuição do número de IES segundo a classificação e actividade

Tipo de Instituição de Ensino Superior	Natureza		Total Geral
	Privada	Pública	
Escola Superior	0	4	4
Instituto Superior	30	12	42
Universidade	11	8	19
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>41</b>	<b>24</b>	<b>65</b>

Fonte: Anuário do Ministério do Ensino Superior da República de Angola (2017, p. 17)

### 3.9. ÁREAS DE SABER NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As áreas de Saber de acordo ao Art. 73.º da lei 17/16 de 7 de Outubro, são propostas pelas Instituições de Ensino Superior, em consideração as concepções científicas previstas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional, em conjugação às necessidades e as prioridades de desenvolvimento âmbito local e nacional.

Assim, cada Área de Saber nas Instituições de Ensino Superior integra um conjunto de cursos e especialidades, cujos fundamentos assentam nas mesmas disciplinas científicas ou em disciplinas científicas com afinidades comprovadas, cuja aprovação é objecto de regulamentação em diploma próprio.

Cada curso e especialidade conta com um corpo docente maioritariamente em regime de tempo integral e de exclusividade, tendo o grau académico de Doutor nas Academias de Altos Estudos, o grau académico de Doutor e de Mestre nas Universidades, nos Institutos Superiores Politécnicos, nos Institutos Superiores Técnicos, nas Escolas Superiores Politécnicas, nas Escolas Superiores Técnicas, nos termos a regulamentar em diploma próprio.

### **3.9.1. AUTONOMIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

A Lei 17/16/ de 7 de Outubro e demais legislação aplicável em Angola quanto ao ensino superior, prevê autonomia que se traduz na prerrogativa de tomar decisões sobre diferentes matérias inerentes à sua organização e funcionamento, nos domínios científicos, pedagógicos, cultural, disciplinar, administrativo, financeiro e patrimonial. No mesmo diploma pode-se perceber que as Instituições de Ensino Superior gozam de liberdade académica que se traduz em assegurar a pluralidade na concepção científica.

### **3.10. RESPONSABILIDADE CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA E CULTURAL**

Todas as Instituições de Ensino Superior têm a responsabilidade de contribuir para o fortalecimento da Ciência, na abordagem Técnica e da Tecnologia, participando na resolução dos diversos problemas e desafios da vida económica, social e cultural para a promoção do desenvolvimento sustentado do País, nos termos da Lei e demais legislação aplicável. Para efeitos do acima exposto, todos os actores das Instituições de Ensino Superior devem promover o respeito pela propriedade intelectual, a luz do Art. 80.º

### **3.11. CARACTERIZAÇÃO DO CORPO DOCENTE**

Para compreensão do exercício da actividade docente, recorre-se aos requisitos constantes no estatuto da carreira docente do subsistema de ensino superior e ao disposto no Art. 122º do Decreto presidencial 310/20 de 7 de Dezembro. De igual modo, o estatuto da carreira docente pode-se ler o estabelecimento das condições de acesso, de progressão na carreira docente, bem como de prestação de serviços.

Vale informar que no anuário do Ministério de Ensino Superior de 2017, a estatística rondava em 17.837 funcionários, 10.198 docentes correspondente em 42,08 % nas IES públicas e 57,92 % nas IES privadas. Desta percentagem 7.639 são técnicos administrativos sendo 52,55 % nas IES públicas e 47,45 % na IES privadas. Quanto ao género, a maior parte dos funcionários são do sexo masculino com 67,39 % sendo, 65,16% docentes e 34,84% técnicos administrativos, o universo de sexo feminino é de 32,61% distribuídos em 45,09% docentes e 54,91% técnicos administrativos. Para melhor informação ver os quadros abaixo.

Quadro 1 - Docentes por Grau Académico, Regime de Trabalho e Sexo

Grau Académico	Regime de Trabalho						Total Geral	%
	Integral		Integral Total	Parcial		Parcial Total		
	M	F		M	F			
<b>IES Pública</b>	<b>2 147</b>	<b>823</b>	<b>2 970</b>	<b>1 036</b>	<b>285</b>	<b>1 321</b>	<b>4 291</b>	<b>42%</b>
Doutor	432	124	556	113	16	129	685	7%
Mestre	971	435	1 406	261	112	373	1 779	17%
Licenciado	732	258	990	661	157	818	1 808	18%
Não especializado	12	6	18	1	0	1	19	0%
<b>IES Privada</b>	<b>704</b>	<b>237</b>	<b>941</b>	<b>3 912</b>	<b>1 054</b>	<b>4 966</b>	<b>5 907</b>	<b>58%</b>
Doutor	68	7	75	232	44	276	351	3%
Mestre	220	96	316	1021	329	1 350	1 666	16%
Licenciado	407	130	537	2571	669	3 240	3 777	37%
Não especializado	9	4	13	88	12	100	113	1%
<b>Total Geral</b>	<b>2 851</b>	<b>1 060</b>	<b>3 911</b>	<b>4 948</b>	<b>1 339</b>	<b>6 287</b>	<b>10 198</b>	<b>100%</b>

Fonte: Anuário do MES, 2017

Quadro 2 - Docentes/Investigadores – Trabalhadores do Conhecimento, Regime de Trabalho e Sexo

Investigador/Trabalhadores do conhecimento	Regime de Trabalho						Total Geral
	Integral		Integral Total	Parcial		Parcial Total	
	M	F		M	F		
Investigador Coordenador	1	0	1	1	0	1	2
Investigador Principal	2	0	2	0	0	0	2
Investigador Auxiliar	4	0	4	1	0	1	5
Assistente de Investigação	9	6	15	1	0	1	16
Estagiário de Investigação	82	34	116	12	2	14	130
<b>Total Geral</b>	<b>98</b>	<b>40</b>	<b>138</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>155</b>

Fonte: Anuário do MES, 2017

### **3.11.1. RECRUTAMENTO, CONTRATAÇÃO, DEMISSÃO E MOBILIDADE DE DOCENTES E INVESTIGADORES CIENTÍFICOS**

Em conformidade com o Art. 124º do Decreto Presidencial 310/20 de 7 de Dezembro, o recrutamento, contratação, demissão e mobilidade de docentes e investigadores científicos e o exercício da actividade docente e de investigação científica devem ser feitos na óptica prevista naquele diploma, sem esquecer o Estatuto da Carreira e demais legislação aplicável. Independentemente do diploma vale considerar que a contratação, demissão e mobilidade de docentes e investigadores científicos carecem de aprovação do Conselho Científico da Unidade orgânica da instituição.

### **3.11.2. QUALIFICAÇÃO DO CORPO DOCENTE**

Quanto a qualificação, pode-se ler o art. 94.º DL n.º 90/09, onde vem explícito de que o corpo docente das universidades e institutos superiores é assegurado essencialmente por mestres e doutores. Enquanto nas academias são os doutores e nas escolas superiores por licenciados e mestres.

### **3.11.3. VÍNCULO DO CORPO DOCENTE**

Em consonância ao Art. 96.º do DL n.º 90/09, percebe-se que o quadro de pessoal docente das Instituições de Ensino Superior é quotado pelo menos, 40-60% de docentes em regime de efectividade, cujo horizonte temporal para sua materialização é determinado por despacho do órgão de tutela. De igual modo, a colaboração da função docente numa outra Instituição de Ensino Superior é permitida, desde que autorizado pelo titular do órgão executivo da instituição onde este é efectivo. A comunicação ao titular da instituição tem como finalidade controlar a sobrecarga no horário, todo docente com intenção de colaborar em mais de uma instituição extra é vedado a sua autorização.

## **3.12. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

No Art. 15.º do DP n.º 310/20 de 7 de Dezembro, define-se a avaliação como processo que visa aferir a qualidade do desempenho e dos resultados alcançados pelas instituições de ensino superior nos domínios do ensino, investigação científica e prestação de serviços à comunidade. Trata-se de uma obrigatoriedade as Instituições de Ensino Superior submeterem-se aos procedimentos de avaliação e tomar as



providências necessárias para satisfazer as correspondentes recomendações ou determinações de acordo com a lei em vigor.

### **3.12.1. FORMAS DE AVALIAÇÃO**

O nº 1 do Art. 99.º do DL n.º 90/09 de 15 de Dezembro, compreende-se a avaliação estar estruturada em interna e externa. A interna é obrigatória e permanentemente realizada pelos órgãos da instituição e assenta na verificação dos seguintes pressupostos:

- a) Avaliação dos graus de implementação do plano de desenvolvimento da instituição, dos planos e programas curriculares dos cursos criados;
- b) Nível de execução das actividades constantes do plano anual;
- c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão da instituição, do funcionamento das suas unidades orgânicas, gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- d) Avaliação da promoção da frequência escolar, dos resultados, da aprendizagem e da qualidade do ensino ministrado em função dos meios disponíveis.

Todo processo de avaliação segundo a gestão de Recursos humanos deve terminar com a elaboração de um relatório. Para efeito, o n.º 2 do Art. 99.º do DL n.º 90/09 de 15 de Dezembro, referencia que o relatório da avaliação interna bem como os resultados dele decorrentes devem ser comunicados ao órgão de tutela. Enquanto a avaliação externa, por seu turno, pode ser realizada por especialistas do órgão de tutela ou por uma entidade por si contratada para o efeito e assenta na aferição da conformidade das actuações pedagógicas e de administração e gestão, bem como da eficiência e eficácia dos mesmos, na sua conformidade com o estabelecido legalmente conforme as normas orientadoras da tutela (n.º 4 do Art. 99.º do DL n.º 90/09 de 15 de Dezembro). Tanto a avaliação interna como externa, os seus resultados devem ser comunicados à instituição avaliada (n.º 5 do Art. 99.º do DL n.º 90/09 de 15 de Dezembro). O Processo neste campo é regulado em diploma próprio (n.º 6 do Art. 99.º do DL n.º 90/09 de 15 de Dezembro).

### **3.13. REFLEXÃO SOBRE AS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GRH NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA**

Após uma leitura profunda percebeu-se que as políticas públicas desenvolvidas no âmbito das reformas limitam-se a diferentes áreas de incidência. Na sequência da percepção Cambala (2019) considera que na área de tutela e de interação com outros actores e sectores, a primeira área da reforma, optou-se pela intervenção mínima, respeitando a autonomia consagrada às instituições. O autor sustenta ainda que este procedimento permitiu devolver às instituições a tramitação de processos que passavam necessariamente pelo órgão de tutela.

Para Canga e Buza (2015), do ponto de vista da interação com os demais actores do subsistema, no estatuto de tutela, foi reintroduzido o Conselho Nacional de Ensino Superior, criando-se uma comissão permanente, assumindo neste caso como alargamento dos espaços de diálogo muito defendido pelos autores.

As IES em Angola reconheceram de igual modo uma segunda vaga da reforma que esteve ligada à gestão de recursos humanos, tendo sido aprovado o Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior (Decreto Presidencial n.º 191/18, de 8 de Agosto), o Estatuto Remuneratório da Carreira do Docente do Ensino Superior (Decreto Presidencial n.º 280/18, de 27 de Novembro) e o Regulamento de Avaliação do Desempenho do Docente (Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril).

Com esta reforma o investigador desta tese tanto os protagonistas do Estatuto acima referenciado entendem que, o conhecimento das normas e a sua correcta aplicação, assim como a atribuição de uma remuneração digna são aspectos que, tidos em conta, favoreceriam uma excelente gestão das instituições de ensino superior em Angola.

Cita-se Buza (2019, p. 66) que faz uma reflexão sobre a questão da carreira e da remuneração como o primeiro e segundo desafios. Para o autor, é necessário “entender e equacionar a norma jurídica para que o docente de ensino superior possa exercer a sua actividade docente, assim como garantir que o docente usufrua da sua remuneração”.

Angola não se limitou apenas com a segunda vaga das reformas na IES, pois que o processo de avaliação de docentes e das instituições, mereceram de igual modo uma

atenção particular assumindo assim, como a terceira vaga no processo das reformas no ensino superior no País. Em 2017, Buza e Canga realçam que o Estado “terá de estabelecer, no âmbito de sua política pública para o subsistema [...] os objectivos e as metas que devem ser alcançadas, e criar o ambiente normativo”.

Já Silva (2016) afirma, por sua vez, aceitabilidade e eficácia da avaliação institucional, a sua elevação torna-se necessária conceber modelos ou dispositivos de avaliação que privilegiam a contextualização, o gradualismo e a utilização de instrumentos ajustados à realidade. Na sequência da reforma, é promovida a criação do Instituto Nacional de Avaliação, Creditação e Reconhecimentos de Estudo do Ensino Superior (INAAREES) em 2010. Neste processo foram aprovados diplomas legais que passaram a compor o corpo de normas, nomeadamente o Decreto Presidencial n.º 203/18, de 30 de Agosto, e os Decretos Executivos n.º 108/20, de 9 de Março, e n.º 109/20, de 10 de Março. De lá até a data desta investigação Angola conheceu quatro reformas no ensino superior.

A última relaciona-se com a gestão das instituições e o financiamento, cujas acções têm implicações na formação do corpo docente e não-docente, e na sua capacitação, na investigação e produção científica e na extensão universitária.

O processo de financiamento segundo Buza et al. (2018) a realidade constatada são as ausências de normas específicas, que se vão ajustando com a clarificação da comparticipação financeira dos estudantes no ensino superior público e privado, e não só (Decreto Presidencial n.º 124/20, de 4 de Maio). Neste processo o maior destaque são as bolsas internas, quer para graduação quer para pós-graduação (Decreto Presidencial n.º 63/20, de 4 de Março).

Quanto a prática referente a formação, com a investigação percebeu-se a existência de acções concretas nos programas de pós-graduação (Mestrados e Doutoramentos), para docentes do subsistema e não só. O mais recente Decreto Presidencial n.º 67/19, de 22 de Fevereiro, aprova o envio anual de 300 licenciados para as melhores universidades do mundo entre outras acções bilaterais que se considere relevantes. Para o sucesso da gestão dos diferentes processos, foram aprovadas normas essenciais, como as Normas Curriculares Gerais de Cursos de Graduação do Subsistema de Ensino Superior (Decreto Presidencial n.º 193/18, de 10 de Agosto), o Regulamento de Acesso ao Ensino Superior (Decreto Presidencial n.º 5/19, de 8 de

Janeiro) e o Regulamento de Ensino à Distância (Decreto Presidencial n.º 59/20, de 3 de Março).

Na senda da investigação teve-se acesso a uma informação que está em forja no âmbito da gestão das instituições, um processo que visa reverter a forma de provimento dos gestores, tendo-se a comunidade académica como os actores determinantes, assim como a implementação e o funcionamento dos órgãos colegiais deliberativos. O Despacho Presidencial n.º 54/18, de 8 de Maio, é tido como um claro indicativo da vontade e da decisão política para o retorno do processo eleitoral (Decreto Presidencial n.º 309/20, de 7 de Dezembro), que marcará a reforma do Subsistema, embalada na revisão da Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino, pela Lei n.º 32/20, de 12 de Agosto.

Buza e Canga (2016) afirmam que, o desafio para IES em Angola é execução de reformas que passam pela implementação de normas e estabelecimento de mecanismos funcionais de avaliação e de fiscalização do Subsistema de Ensino Superior.

### **3.14. SÍNTESE DO ENSINO SUPERIOR**

Como se pode perceber, este ponto faz um resumo da abordagem sobre a situação da educação e ensino em Angola. Ao longo do capítulo fez-se uma incursão com objectivo de compreender o sistema da educação e ensino sobre o acaso em estudo. A síntese incidiu com a maior profundidade o período pós-independência e uma retrospectiva no período colonial, que se caracterizou pela institucionalização do ensino de base de oito anos, sendo obrigatório e gratuito no primeiro nível levando em consideração aos pressupostos e contexto do desenvolvimento nacional que se pretendia naquele tempo.

A Lei 17/16 de 7 de Outubro, referente a educação compreendeu-se que o actual Sistema Educativo angolano, o seu processo é entendido como planificado e sistematizado; visa preparar de forma integral o indivíduo para as exigências da vida particular e colectiva. No mesmo artigo percebeu-se que o sistema de educação e ensino, é unificado e está constituído em seis (6) Subsistemas de Ensino e quatro (4) Níveis de Ensino.

O subsistema do Ensino Superior em Angola foi definido nos termos do Art. 61.º da Lei n.º 17/16 de 7 de Outubro, assim como a sua natureza é tida como binária.

Nos termos do Decreto n.º 90/09, fez-se a caracterização do Corpo Docente das Instituições de Ensino Superior, a qualificação, o seu vínculo, de igual modo, compreendeu-se o sistema de avaliação das Instituições de Ensino Superior que é um processo que visa aferir a qualidade do desempenho e dos resultados alcançados.

## **PARTE II – DESENVOLVIMENTO EMPÍRICO**

### **4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Após a análise da revisão de literatura e a caracterização de ensino superior, no caso particular de Angola, este capítulo inicia a componente empírica da tese.

Nesse sentido, são tratados três pontos essenciais:

- A definição do modelo aplicado;
- A formulação das hipóteses de estudo a validar;
- A operacionalização do modelo, conducente aos resultados esperados.

#### **4.1. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO**

A ciência é um empreendimento preocupado exclusivamente com o conhecimento e a compreensão dos fenómenos. Nenhum procedimento científico pode conter uma resposta sobre a relativa desejabilidade de uma coisa. As afirmações científicas dizem simplesmente: “Se isto for verdade, então provavelmente acontecerá aquilo”. A natureza neutra da ciência está em validar relações empíricas entre fenómenos ou variáveis e, para fazer isso, exige que o fenómeno seja de natureza a ser observado, manipulado ou medido. O método científico é o processo racional que se emprega na investigação. É a linha de raciocínio adoptada no processo de pesquisa.

A metodologia corresponde à fundamentação teórica da investigação. Implica o desenho da investigação, com indicação do método de abordagem e os métodos operacionais (técnicas) utilizados, consubstanciando cientificamente o percurso da investigação. É nesta fase que se determina a forma de abordar o problema, ou seja, a estratégia a utilizar na sua resolução. Saber as operações de que se necessita, os esquemas, as tabelas, as semelhanças com outros problemas.

Para Fisher (1998, p. 47) o modelo de gestão de pessoas não se restringe apenas ao carácter instrumental da gestão de pessoas, mas engloba também uma componente real e dinâmico, “uma lógica de actuação que é ao mesmo tempo política, social, ideológica e comportamental”. Assim, o modelo, ao simplificar a realidade, orienta a decisão e a acção, embora reconhecendo que organizações diferentes podem vir a

adoptar visões diferentes, podendo o autor descrever as vantagens de se adoptar alguns conceitos no Planeamento Estratégico de RH; entre eles, há a ideia de que a selecção deve privilegiar o recrutamento interno, pois “bons gestores [...] não nascem, mas são feitos” (Fombrun, Tichy e Devanna, 1984). Contudo, a necessidade de se formarem gestores dentro da organização, ao invés de sempre buscá-los no mercado, aliada à necessidade de se planear onde e quando alocar tais executivos, vai gerar uma ênfase no desenvolvimento de pessoas, o que deverá reflectir-se em todos os outros subsistemas de RH, como recrutamento e selecção, planeamento e desenvolvimento, desempenho profissional, política de remuneração e formação e carreira.

Entre os métodos de abordagem que fornecem as bases lógicas à investigação, optou-se nesta investigação pelo “método *hipotético-dedutivo*”. Assim, a partir da percepção recolhida na revisão de literatura na área de conhecimento do tema da tese, partiu-se para a parte empírica da investigação com a recolha de dados, nas várias dimensões a estudar e, a partir dessas dimensões formularam-se as hipóteses de estudo. Depois, pelo processo de inferência dedutiva, testou-se a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos por cada uma das hipóteses.

Assim, o modelo de investigação está espelhado na ilustração 17, abaixo:

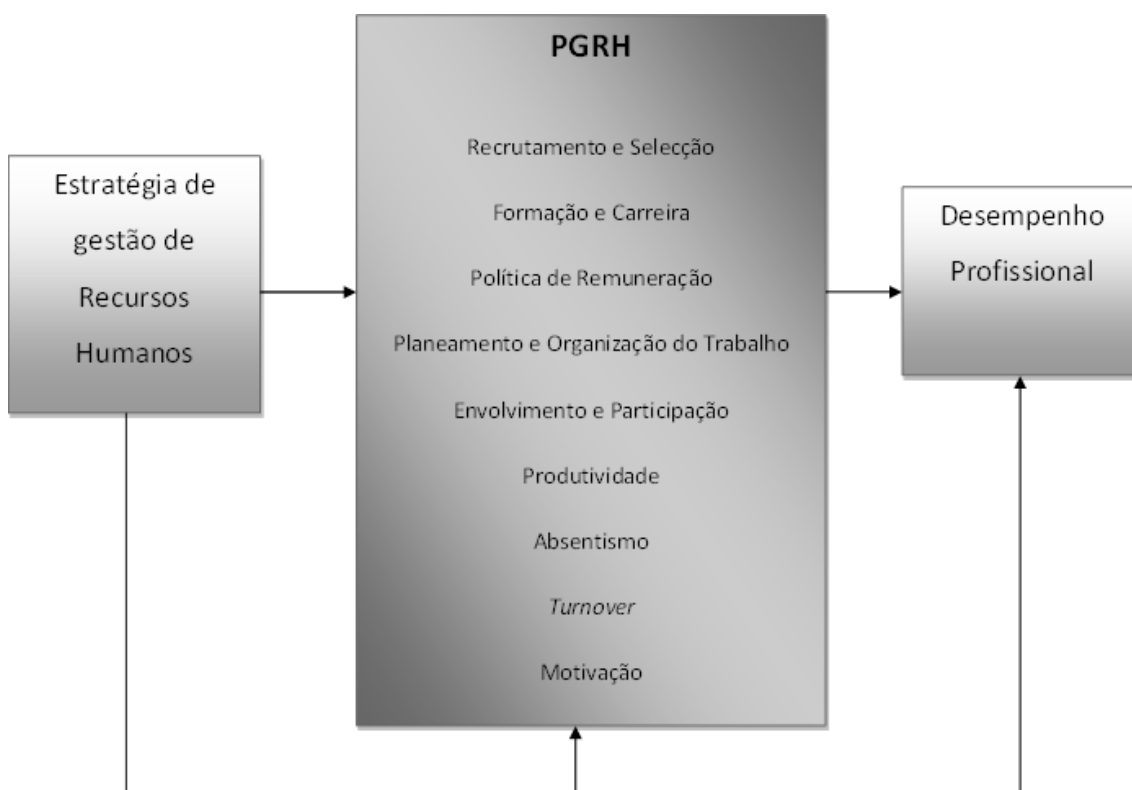


Ilustração 17 -Modelo de investigação.

## 4.2. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Todos os modelos começam com um problema. Por isso, o primeiro passo é chegar ao conhecimento do problema

O tema principal desta investigação centra-se na compreensão do processo através do qual a estratégia de gestão de recursos humanos – políticas e práticas – influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior (IES). O problema da tese prende-se no como resolver esta dicotomia.

O problema e as hipóteses são semelhantes, porque enunciam relações. Diferenciam-se por os problemas serem sentenças interrogativas, ao passo que as hipóteses são sentenças afirmativas. Estas também se diferenciam por serem mais específicas que os problemas, geralmente mais próximas das operações de teste (Carvalho, 2009, p. 125).

Como ficou dito, “o enunciado das hipóteses é a fase do método de investigação que vem depois da formulação do problema. No fundo, toda a pesquisa científica consiste



em enunciar e verificar hipóteses. São suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa. As hipóteses são provisórias porque poderão ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa” (Carvalho, 2009, p. 124).

A revisão de literatura, comentada no capítulo 2, revelou as dimensões que integram as práticas e políticas de gestão de recursos humanos. Nesse quadro de revisão, consideram-se de fundamental relevância as seguintes dimensões:

1. Recrutamento e Seleção
2. Formação e Carreira
3. Política de Remuneração
4. Planejamento e Organização
5. Envolvimento e Participação
6. Desempenho Profissional.

As dimensões de 1) a 5) correspondem às variáveis independentes do modelo conceptual, assumindo a dimensão 6) o valor da variável dependente. Assim, as hipóteses que orientam a investigação empírica da tese estão enunciadas na tabela 9, abaixo:

**Tabela 9** - Enunciado das Hipóteses

Dimensão	Hipóteses
Recrutamento e Seleção	H.1: A estratégia GRH, no âmbito do Recrutamento e Seleção, influencia o desempenho profissional dos docentes das instituições de ensino superior.
Formação e Carreira	H.2: A estratégia GRH, no âmbito da Formação e Carreira, influencia o desempenho profissional dos docentes das instituições de ensino superior.
Política de Remuneração	H.3: A estratégia GRH, no âmbito da Remuneração, influencia o desempenho profissional dos docentes das instituições de ensino superior.
Planeamento e Organização	H.4: A estratégia GRH, no âmbito do Planejamento e Organização, influencia o desempenho profissional dos docentes das instituições de ensino superior.
Envolvimento e participação	H.5: A estratégia GRH, no âmbito do Envolvimento e Participação, influencia o desempenho profissional dos

---

docentes das instituições de ensino superior.

---

### **4.3. UNIVERSO ESTUDADO**

Partindo de um estudo exploratório e do anuário do Ministério de Ensino Superior publicado em 2017, compreendeu-se existirem 65 IES em Angola, distribuídas em 37% refere-se as Públicas e 63% as privadas. Assim a investigação cingiu-se em duas públicas e duas privadas com propósito de elaborar um estudo comparativo entre as duas realidades.

Vale salientar que, todas as Universidades Públicas são regidas por um mesmo diploma, assim como os Institutos Públicos; estas diferem das IES Privadas nos âmbitos da gestão económico-financeira e patrimonial na medida em que as IES Públicas são geridas com o Orçamento Geral do Estado e as Privadas, das propinas e outras fontes não estatais.

Para compreensão da informação quantitativa ver a tabela 8. De forma estratificada trabalhou-se com 4 instituições a saber: Região Académica III, Universidade Onze de Novembro (Pública), Instituto Superior Politécnico de Cabinda (Privada), Instituto Superior Politécnico Lusíada de Cabinda (Privada) e na Região Académica VII, o Instituto Superior de Ciências da Educação do Uíge (Pública).

#### **4.3.1. INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO DO UIGE - ISCEDU**

O Instituto de Ciências de Educação do ISCED UIGE, faz parte da VII Região Académica, criado através do Decreto nº 7/09, de 12 de Maio pelo Conselho de Ministros, tendo sido fundado em 28 de Agosto de 1997. Actualmente ministra 15 cursos em Ciências de Educação nos períodos diurnos e Pós-Laboral, em vinte salas: i) Ensino de Psicologia, ii) Ensino de Pedagogia, iii) Ensino de História, iv) Ensino de Matemática, v) Ensino de Filosofia, vi) Ensino de Língua Inglesa, vii) Ensino de Língua Francesa, viii) Ensino de Língua Portuguesa, ix) Ensino de Biologia, x) Ensino de Física, xi) Ensino de Química, xii) Ensino de Geografia, xiii) Educação especial, xiv) Ensino Primário e xv) Ensino Pré-Escolar.

#### **4.3.2. UNIVERSIDADE ONZE DE NOVEMBRO - UON**

A Universidade Onze de Novembro foi criada através do Decreto n.º 7/09, de 12 de Maio, do Conselho de Ministros e faz parte da Região Académica III, abarca as Províncias de Cabinda e Zaire.

O nome simboliza a data ou patronímico do dia da Independência Nacional, que resulta da evolução do Centro Universitário de Cabinda da UAN, criado em 1996, prevê no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) uma estruturação e expansão em quatro Zonas de Ensino e Investigação (ZEI): i) Zona de Ensino e Investigação de Cabinda (predominância Ciências da Saúde); ii) Zona de Ensino e Investigação de Mbanza Kongo (predominância Ciências Humanas); iii) Zona de Ensino e Investigação de Bucu Zau (predominância Engenharia agro-florestal e ambiental); iv) Zona de Ensino e Investigação de Soyo (predominância Engenharia industrial). As áreas de conhecimento são:

- Ciência da educação: biologia, física, matemática, psicologia, pedagogia, química; ensino de línguas, ensino de língua inglesa.
- Ciência económica: macroeconomia;
- Ciência de gestão: gestão das organizações, contabilidade, finanças, auditoria;
- Ciências jurídico-civis.
- Ciências da saúde: enfermagem, psicologia clínica, medicina.

No âmbito de seu desenvolvimento, a UON organiza-se em cátedras e departamentos de ensino e investigação (DEI) como estruturas mono, pluri, inter ou trans-disciplinares de transmissão, reprodução e produção do conhecimento científico.

#### **4.3.3. INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE CABINDA - ISPCAB**

O Instituto Superior Politécnico de Cabinda (ISPCAB) faz parte da Região Académica III e, é uma pessoa colectiva de direito privado vocacionado para o Ensino Superior em todos os domínios do saber, a investigação científica e a prestação de serviços. Criada sob o Decreto Presidencial n.º 168/12, de 24 de Julho. Actualmente, ministra os cursos de graduação e pós-graduação, nos termos do disposto no artigo 30.º do

Decreto n.º 90/09 de 15 de Dezembro. Quanto aos cursos de graduação que conferem o grau académico de licenciatura, nomeadamente: a) Engenharia Informática, b) Enfermagem, c) Relações Internacionais, d) Arquitectura e Urbanismo, e) Gestão e Contabilidade, com opção em Gestão de Empresas. Criados em conformidade com os poderes delegados pelo Presidente da República, nos termos do Artigo 137º da Constituição da República de Angola, e de acordo com o artigo 2.º do Decreto Presidencial n.º 6/10, de 24 de Fevereiro, e com a alínea g) do artigo 15.º do Decreto n.º 90/09, de 15 de Dezembro.

#### **4.3.4. INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO LUSÍADA DE CABINDA– ISPLC**

O Instituto Superior Politécnico Lusíada de Cabinda (ISPLC) trata-se de igual modo de uma pessoa colectiva de direito privado, criado pelo Decreto Presidencial n.º 168/12, de 24 de Julho, vocacionado para ministrar os cursos de formação graduação e pós-graduação, nos termos do disposto no artigo 30.º do Decreto n.º 90/09 de 15 de Dezembro.

O Instituto Superior Politécnico Lusíada de Cabinda ministra os cursos de graduação que conferem o grau académico de licenciatura, nomeadamente: a) Relações Internacionais, b) Direito, c) Contabilidade de Gestão d) Economia, e) Gestão de Recursos Humanos, f) Gestão de Empresas, g) Informática de Gestão. Também criados em conformidade com os poderes delegados pelo Presidente da República, nos termos do Artigo 137º da Constituição da República de Angola, e de acordo com o artigo 2.º do Decreto Presidencial n.º 6/10, de 24 de Fevereiro, e com a alínea g) do artigo 15.º do Decreto n.º 90/09, de 15 de Dezembro.

#### **4.4. AMOSTRA DA POPULAÇÃO**

Uma investigação deste tipo coloca sempre algumas restrições em termos de recolha de dados, já que requer uma amostra que seja representativa do universo a estudar e, simultaneamente, informação que seja fidedigna da realidade.

Considerando todas as limitações, foi possível recolher uma amostra significativa na população alvo de docentes inquiridos, estruturado na tabela abaixo.

Tabela 10 - Docentes existentes nas quatro IES estudadas (População)

IES	Doutores	%	Mestres	%	Licenciados	%	TOTAL
ISCED/UIGE	10	8	21	18	89	74	120
ISPCAB	3	2	35	29	84	69	122
ISPLC	11	12	25	27	57	61	93
UON	29	13	68	31	121	56	218
TOTAL	53	10	149	27	351	63	553

Na tabela 10 observa-se que Universidade Onze de Novembro (UON) apresenta maior número de docentes doutorados, perfazendo (13%) treze por cento e o Instituto Superior Politécnico de Cabinda conta com apenas (2%) dois por cento de doutores no seu quadro docente. No tocante aos mestres, a Universidade Onze de Novembro está melhor posicionada com uma percentagem de (31%) trinta e um por cento, ao passo que o Instituto Superior de Ciências de Educação do UIJE (ISCED – UIGE) aparece com apenas (18%) dezoito por cento. Ao nível dos docentes licenciados, o Instituto Superior de Ciências de Educação do UIJE (ISCED – UIGE) ocupa a maior fatia com (74%) setenta e quatro por cento, e a Universidade Onze de Novembro aparece com (56%) cinquenta e seis por cento.

A estrutura da amostra a inquirir junto da população docente alvo, seguiu a lógica das amostras constituídas de forma gradual e coincide com a amostra proposital estratificada definida por Patton (2002), ao se encontrar dividida em subgrupos de acordo com o grau académico (doutor, mestre, licenciado). Considerando todas as limitações, foi possível recolher uma amostra significativa no universo académico, estruturada na tabela 11, correspondente a 225 respondentes.

Tabela 11 - Docentes inquiridos (Amostra)

IES	Doutores	%	Mestres	%	Licenciados	%	TOTAL
ISCED/UIJE	6	3	13	6	32	14	<b>51</b>
ISPCAB	2	1	28	12	25	11	<b>55</b>
ISPLC	6	3	17	8	26	12	<b>49</b>
UON	17	8	32	14	21	9	<b>70</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>14</b>	<b>90</b>	<b>40</b>	<b>104</b>	<b>46</b>	<b>225</b>

Os participantes no estudo são todos professores do ensino superior, com diferentes tipos de formação profissional e grau académico. A amostra é suficientemente significativa para uma maior aproximação aos parâmetros típicos da população.

#### 4.5. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A metodologia seguida na investigação empírica deste estudo segue os modelos da literatura existente, que revela um uso extensivo dos métodos por entrevista e/ou por inquérito para abordar a temática das práticas e políticas de GRH assim como a avaliação da satisfação e desempenho nas instituições de ensino superior.

Apesar de existirem estudos que utilizam outros métodos de investigação, nomeadamente estudos de casos, esta investigação assume um carácter analítico, justificando a opção pela entrevista e pelo questionário. Esta opção permite a recolha de uma quantidade significativa de informação sobre uma amostra retirada de uma população de dimensão considerável, permitindo examinar as relações entre as variáveis em estudo.

Nesta concordância, a investigação desenvolvida incidiu especificamente sobre uma pesquisa qualitativa, materializada, por um lado, em entrevistas aos Gestores de Recursos Humanos das quatro IES escolhidas sobre o desempenho organizacional e institucional e, por outro, na recolha por inquérito junto dos docentes dessas instituições ao parecer sobre as práticas de GRH submetidas a análise.

#### 4.5.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO VS OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Muitas são as técnicas de colecta de dados usadas nas várias áreas do conhecimento. Na área das ciências sociais, mais precisamente para o estudo em Administração (ciências sociais aplicadas), há o debate crescente sobre a utilização de técnicas inovadoras de pesquisa qualitativa e a sua importante contribuição para o campo como métodos mais apropriados para investigar questões pertinentes. É importante, portanto, discernir bem as técnicas disponíveis a fim de se realizar uma escolha adequada do método para cada questão de pesquisa colocada. Não há uma única, ou melhor, técnica a ser utilizada, mas sim, mediante o conhecimento do objecto e possíveis instrumentos, uma escolha racional quanto àquela que será adoptada.

Algumas metodologias aplicadas nos processos de informação por entrevista recomendam que seja seguida de uma “*análise de conteúdo*” às respostas recolhidas. A especificidade da abordagem desta técnica consiste na articulação entre uma descrição analítica do conteúdo das entrevistas, segundo procedimentos sistemáticos e objectivos. O objectivo é o de realçar do sentido ou significado desse conteúdo, por meio de deduções lógicas e justificadas dos factores que determinaram as suas características, tendo como referência o contexto da mensagem e os seus efeitos.

Apesar da entrevista ser um dos métodos mais utilizados para colecta de dados em pesquisas qualitativas, há novas abordagens relevantes, que favorecem a compreensão de alguns fenómenos não facilmente explicados por outras técnicas e que podem expor novas características e informações. Na pesquisa em Administração, a opção por métodos de pesquisa e análise qualitativos pode levar à escolha de técnicas isoladas ou à combinação de técnicas. O uso de estratégias complementares na pesquisa pode auxiliar no entendimento do objecto em questão (Belei *et al*, 2008).

A “*observação participante*” corresponde a uma destas técnicas alternativas, que pode ser usada em conjunto com a entrevista. De acordo com Tjora (2006), entrevistas e observação são técnicas interactivas, visto que a entrevista conduz o pesquisador para a observação, enquanto que as observações podem sugerir os aprofundamentos necessários às entrevistas.

Nos estudos de administração/gestão, uma parcela dos pesquisadores opta por colectar os dados por meio da observação, complementando o guião das entrevistas,

visto que os métodos de observação são aplicáveis para a apreensão de comportamentos e acontecimentos no momento em que eles se produzem. A observação atenta dos detalhes, junto dos entrevistados, coloca o pesquisador dentro do cenário de forma que ele possa compreender a complexidade do ambiente administrativo, ao mesmo tempo em que lhe permite uma interlocução mais competente (Zanelli, 2002). Em qualquer tipo de pesquisa, seja em que modalidade ocorrer, é sempre necessário que o pesquisador seja aceito pelo outro, por um grupo, pela comunidade, para que se coloque na condição ora de partícipe, ora de observador (Martins, 2004).

Por isto, a observação participante é mais adequada a uma análise de comportamentos espontâneos e à percepção de atitudes não verbais de forma mais simples. Segundo Günther (2006), o ponto forte da observação é o realismo da situação estudada, que fornece um indicador do nível em que as indagações estão presentes. Outra função importante da observação é o pesquisador se familiarizar com o ambiente e conhecer os participantes em potencial (Reis, 2018), pois as perguntas das entrevistas são feitas com base nos estilos dos participantes da comunicação.

Também, segundo Bechker (1972), a observação revela-se uma solução para o estudo de fenómenos complexos e institucionalizados, quando se pretende realizar análises descritivas e exploratórias ou quando se tem o objectivo de inferir sobre um fenómeno que remeta a certas regularidades, passíveis de generalizações.

É, assim, seguindo esta abordagem metodológica que se procedeu à interpretação dos dados das entrevistas, por meio da análise do discurso, conforme proposto por Gill (2002). Segundo o autor, a análise do discurso visa apreender não apenas como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido, o que exige que se considere o contexto no qual o mesmo está inserido.

#### **4.5.2. RECOLHA DE DADOS – ENTREVISTAS**

Para esta investigação são quatro as instituições de ensino superior abrangidas no estudo, nas quais se procedeu a entrevistas aos Directores de Recursos Humanos:

- Região Académica III, Universidade Onze de Novembro (Pública);
- Instituto Superior Politécnico de Cabinda (Privada);



- Instituto Superior Politécnico Lusíada de Cabinda (Privada;
- Instituto Superior de Ciências da Educação do Uíge (Pública).

Para a realização das entrevistas com os Directores de Recursos Humanos de quatro IES foi construído o guião infra, estruturado com 23 quesitos:

1. Qual é o organigrama da direcção/Departamento dos RH, a sua dependência e como se articula com as repartições de RH das unidades orgânicas da IES?
2. Qual é o número de docentes existentes na IES? Que graus e áreas científicas possuem?
3. Qual a estratégia de RH que a IES usa? Como é que a GRH participa na estratégia?
4. Tem havido planeamento no recrutamento dos docentes?
5. Qual é o método de recrutamento que a IES usa e a periodicidade?
6. Quais são os requisitos necessários para o recrutamento, selecção, admissão e promoção dos docentes na IES?
7. Existe o plano de formação contínua dos docentes da IES?
8. Indique os diplomas legais que o RH utiliza para levar a cabo as suas atribuições.
9. Quais os principais problemas ligados aos RH que se observam na IES?
10. O que nos pode dizer sobre os estatutos da carreira docente e remuneratório da IES?
11. Quais os principais descontentamentos e conflitos na admissão e promoção dos docentes? Como podem minimizá-los?
12. O que nos pode dizer sobre a presença dos docentes nos locais de serviço (assiduidade e pontualidade)?
13. Qual é a relação que existe entre os RH e as outras áreas afins na IES?

14. Qual é o sistema da avaliação de desempenho praticado na IES? Com que periodicidade e com que impacto é feita a avaliação?
15. Tem havido classificações e premiações de docentes com melhor desempenho?
16. Tem havido déficit de docentes em determinadas áreas?
17. A IES tem tido as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação na gestão corrente dos RH?
18. Têm sido realizados estudos de satisfação laboral na IES?
19. Como avalia o desenvolvimento profissional dos docentes na IES?
20. Haverá algumas limitações profissionais nos docentes da IES?
21. Quais são as metas que a IES tem para com os docentes?
22. Será que o empenho/dedicação dos docentes da IES tem reflexo no seu desempenho profissional?
23. Qual o regime de contratação dos docentes na IES?

#### **4.5.3. RECOLHA DE DADOS – QUESTIONÁRIOS**

O questionário consiste numa série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelos elementos da amostra a inquirir. O questionário deve ser objectivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções, esclarecendo o propósito de sua aplicação, a importância da colaboração do inquirido e facilitar o preenchimento (Carvalho, 2009).

A aplicação de um inquérito por questionário possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, permite uma maior facilidade de análise bem como reduz o tempo que é necessário despender para recolher e analisar os dados (Carvalho, 2009).

O uso de questionários é comum nas metodologias de avaliação do desempenho, como o *Common Assessment Framework*, sendo ainda utilizado de forma extensiva nos estudos de caracterização administrativa das instituições. Assim, dada a natureza

do problema e o objectivo de conseguir a generalização fora do contexto específico, é indispensável que a informação seja recolhida sob a forma de questionários, preferencialmente de perguntas fechadas e convertíveis em dados quantitativos (Frazer & Lawlwy, 2000). Esta opção permite a recolha de uma quantidade significativa de informação sobre a amostra seleccionada, permitindo examinar as relações entre as variáveis em estudo (Saunders *et al.*, 2003).

Apesar da existência de múltiplas práticas que poderão influenciar a GRH numa IES, e consequentemente a sua *performance*, o questionário, para o propósito deste estudo, foi estruturado em blocos temáticos (dimensões da área de estudo) relacionados aos objectivos da pesquisa, cobrindo seis práticas de gestão de recursos humanos:

- *Recrutamento e Selecção* - tem como intuito verificar as práticas implementadas quando a organização recruta um colaborador, se as práticas em uso são adequadas ao perfil que se pretende, o tipo de informação que o novo colaborador recebe por parte da instituição assim como o apoio que esta lhe presta na admissão;

- *Formação e Desenvolvimento* – tem como objectivo perceber se este tipo de práticas está presentes na instituição e se observa preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores, disponibilizando-lhes formação que aumentem o seu valor dentro da instituição mas também no mercado para o futuro profissional;

- *Política de Remuneração* – pretende apurar se existem práticas que tenham em conta as remunerações dos colaboradores para perceber se estas estão ou não ligadas aos seus desempenhos e se são competitivas relativamente às remunerações praticadas no sector para a mesma função;

- *Planeamento e Organização* - tem como finalidade perceber se estas práticas estão ou não presentes na instituição, se promovem os valores e objectivos defendidos e se são devidamente transmitidas aos colaboradores, tendo por base as competências e o bom desempenho dos mesmos;

- *Envolvimento e Participação* - pretende avaliar se estão presentes práticas referentes à divulgação de informações e/ou acontecimentos importantes a toda a instituição e se fazem com que os colaboradores se comprometam com a organização, alinhando os seus objectivos à eficácia organizacional;

- *Desempenho Profissional* - pretende averiguar se as práticas de avaliação de desempenho aplicadas na instituição contemplam componentes qualitativos e quantitativos, se estes estão claros e a importância do *feedback* como suporte para melhorar.

As perguntas do questionário foram formuladas para escolhas múltiplas - fechadas com uma série de respostas possíveis. Nas questões de resposta múltipla admitiram-se seis níveis de respostas possíveis (múltipla escolha), dentro de uma escala de Likert, a escala mais utilizada em pesquisas de opinião.

A escala de Likert é bipolar, medindo ou uma resposta positiva ou negativa a uma afirmação. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os inquiridos especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Antes da sua aplicação efectiva, os questionários passaram por uma prova preliminar, com a realização de um pré-teste, de modo a evidenciar possíveis falhas na redacção do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redacção, desnecessidade das questões, constrangimentos ao inquirido, exaustão.

As seis dimensões referidas cobrem 30 itens, e cada item tem uma cotação compreendida entre 1 e 6 pontos, sendo que 1 corresponde a "Discordo totalmente", 2 a "Discordo", 3 "Discordo Ligeiramente", 4 "Concordo Ligeiramente", 5 "Concordo" e 6 "Concordo totalmente". Assim, depreendemos que as práticas de GRH retratadas nas diversas práticas da escala não estarão presentes na organização quando estas corresponderem aos itens com 1 a 3 pontos (discordando desta feita aos itens propostos). Contrariamente, entende-se que as respostas com 4 a 6 pontos ao item da escala tenham as práticas de gestão de recursos humanos em questão implementadas.

A selecção das variáveis foi efectuada com base em duas premissas: a focalização na dimensão a estudar e na população abrangida. Na construção do questionário procurou-se simplificar a estrutura, para minimizar as não-respostas. Procurou-se ainda colocar todas as questões como questões de resposta fechada, passíveis de serem traduzidas de forma quantitativa. Esta medida prende-se com a necessidade de efectuar a relação entre as variáveis, procurando extrair padrões e indicadores susceptíveis de produzir informação relevante.

## 4.6. MÉTODO DE TRATAMENTO DE DADOS

Fazer investigação científica é produzir modelos. Os modelos são ajudas para visualizar problemas e sugerir soluções. A capacidade do investigador está directamente relacionada à capacidade para construir e operar modelos.

É assim que a ciência se vale da matemática para indicar as operações que o intelecto pode realizar sobre a realidade. O investigador veste a pele de modelador e não de matemático, embora fazendo uso dela. A matemática apenas demonstra relações. Ela enuncia que as relações são de determinada forma, fazendo silêncio sobre se isso é bom ou mau, feio ou bonito. Com a matemática a ciência abandona os valores. Por ser uma linguagem sem sujeito, impõe-se como a linguagem universal, para todos e quaisquer sujeitos (Carvalho, 2009, p. 103).

A estatística, fazendo uso da matemática, tem o papel relevante de se ocupar dos procedimentos para tomar decisões em situações caracterizadas pela incerteza. No entender de Carvalho (2009, p. 103),

situações desta natureza surgem nos domínios mais diversos e perante elas podem encontrar-se o investigador, o gestor, o governante, etc. Praticamente em todas as decisões está presente um elemento de incerteza mas, as consequências dessa incerteza, podem minorar-se recolhendo dados ou fazendo observações que aumentam a informação disponível e orientam a tomada de decisões.

É no âmbito de situações desta índole que se torna extremamente útil a utilização do método de decisão estatística. Este método permite obter de conjuntos complexos representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si. Possibilita a redução de fenómenos sociológicos, económicos e outros, em termos quantitativos. A manipulação estatística permite comprovar as relações dos fenómenos entre si e obter generalizações sobre a sua natureza, ocorrência ou significado. Por exemplo, verificar a correlação entre as classes sociais dos estudantes universitários e o campo de especialização que os estudantes de Economia irão preferir (Carvalho, 2009, p. 104).

Actualmente, o desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas estatísticas de obtenção e análise de dados de informação permitem, com grande rigor, o controlo e o estudo adequado de fenómenos, factos, eventos e ocorrências em diversas áreas do conhecimento. Para situações em que a base de dados a tratar é de grande dimensão, existem pacotes estatísticos informatizados de elevada performance. Os mais conhecidos e utilizados são o *SPSS* e o *Statistica*, ambos com grande aplicação nas ciências sociais (Carvalho, 2009, p. 104).

Neste trabalho optou-se pelo *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, o qual permite contagens de frequência, ordenar dados e reorganizar a informação em vários campos de análise estatística.

#### 4.6.1. OPERACIONALIZAÇÃO DE VARIÁVEIS

Esta tese teve cinco hipóteses e cada uma delas teve como variável dependente os indicadores da dimensão “o desempenho profissional dos docentes”. Os indicadores das outras dimensões foram considerados variáveis independentes. Ver o quadro 3, abaixo:

Quadro 3 - Indicadores de variáveis das hipóteses

Variáveis (Dimensões)	Indicadores	Código
Recrutamento e selecção	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O processo de recrutamento na IES define claramente as competências necessárias ao cargo.</li> <li>2. Na IES os candidatos são seleccionados em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar.</li> <li>3. Na IES o processo de selecção atende não só aos conhecimentos técnicos, mas também às competências transversais (<i>soft skills</i>).</li> <li>4. O processo de recrutamento na IES atende à experiência anterior dos candidatos.</li> <li>5. Na IES é assegurada adequadamente a integração de novos docentes na organização.</li> </ol>	PGRH_i (i=1,...,5)
Formação e carreira	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na IES existe uma política de formação abrangente para os docentes.</li> <li>2. A formação na IES é adequada para melhorar o desempenho dos docentes.</li> <li>3. A formação na IES é adequada para desenvolver as competências profissionais.</li> <li>4. Na IES existem oportunidades de progressão na carreira dos docentes.</li> <li>5. As oportunidades de progressão na carreira dependem do desempenho dos docentes.</li> </ol>	
Política de remuneração	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A remuneração é definida em função à categoria e a carga horária.</li> <li>2. A remuneração está adequada às necessidades dos docentes.</li> <li>3. A remuneração está relacionada com o desempenho dos docentes.</li> <li>4. A remuneração está relacionada com o valor da função na organização.</li> <li>5. A remuneração está relacionada com o valor da função no mercado.</li> </ol>	
Planeamento e organização	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A IES define o seu planeamento estratégico.</li> <li>2. Na IES os docentes preocupam-se em atingir as metas predeterminados.</li> <li>3. Na IES os docentes são estimulados a cumprir as normas estabelecidas.</li> <li>4. Na IES é afixada, no placar, a informação importante relacionada com a gestão de recursos.</li> <li>5. Na IES existe entendimento entre os docentes, ajudando-se mutuamente.</li> </ol>	
Envolvimento e participação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os objectivos da gestão de recursos humanos são conhecidos por todos os docentes.</li> <li>2. Os docentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho.</li> <li>3. Os docentes participam nos métodos de organização e de execução do trabalho.</li> <li>4. Os docentes participam na planificação, estratégia,</li> </ol>	

Variáveis (Dimensões)	Indicadores	Código
	produtividade e qualidade. 5. As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito.	
Desempenho profissional	1. Os docentes da IES desenvolvem a sua actividade a diferentes níveis – reflectir, avaliar, analisar, validar – como forma de transmitir conhecimento. 2. Os docentes da IES desenvolvem competências de forma a permitir criar e gerir ambientes de aprendizagem, recorrendo ao uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC). 3. Os docentes da IES trabalham de forma colaborativa entre si, como estratégia de desenvolvimento profissional. 4. Os docentes da IES compreendem e estão atentos à diversidade social e cultural dos seus alunos e às dimensões éticas da sociedade do conhecimento. 5. Os docentes da IES desenvolvem a sua atividade em parceria com a comunidade local e outros parceiros, nomeadamente, pais e outras instituições de formação.	DES <sub>i</sub> (i=1,...,5)

Contrastou-se a hipótese nula ( $H_0$ ) “os dados seguem uma distribuição normal” frente a hipótese alternativa ( $H_1$ ) “os dados não seguem uma distribuição normal”. O critério usado para aceitar ou rejeitar as hipóteses, foi: Aceitar a hipótese nula e rejeitar a hipótese alternativa se o p-valor (nível de significância) for maior que 5% ou Rejeitar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa se o p-valor (nível de significância) for inferior a 5%. Tendo em conta que as variáveis em estudo foram nominais e com um tamanho estatisticamente expressivo, fez-se um teste não-paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov*, que compara o grau de ajuste de uma dada distribuição com a curva normal, com uma certa média e desvio padrão conhecida, tendo fornecido o valor de prova (p-valor), que pode ser interpretado como a medida do grau de concordância entre os dados (Lopes, Branco e Soares, 2013), tendo-se aferido que os dados não seguiam uma distribuição normal, tendendo assim para a mediana conforme o quadro 5.

Para a análise das componentes principais, fez-se o teste KMO e Bartlett, concluindo-se que os dados se adequavam à análise, revelando uma boa consistência interna dos mesmos (0.827, valor próximo do óptimo (1)) segundo (Glen, 2014) é uma boa correlação entre as diferentes variáveis (Sig. = 0.000). O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. A hipótese básica diz que a matriz de correlação da população é uma matriz identidade a qual indica que o modelo factorial é inapropriado. Valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância  $p < 0,05$  indicam que a matriz é passível de factorização (Tabachnick & Fidell, 2007).

#### 4.6.2. SÍNTESE DA METODOLOGIA

Num universo de 553 docentes de várias instituições de ensino superior, seleccionou-se uma amostra de 225 docentes. Foi desenhado um questionário para medir as práticas e políticas de gestão de ensino superior conforme as dimensões relatadas na bibliografia especializada nomeadamente:

- 1) Recrutamento e selecção
- 2) Formação e carreira
- 3) Política de remuneração
- 4) Planeamento e organização
- 5) Envolvimento e participação
- 6) Desempenho profissional

Em cada uma das dimensões foram identificadas variáveis do tipo nominal que foram medidas numa escala de tipo Likert com opções de 1 a 6 onde 1 corresponde a Discordo totalmente, 2 corresponde a Discordo, 3 corresponde a Discordo ligeiramente, 4 corresponde a Concordo ligeiramente, 5 corresponde a Concordo e 6 corresponde a Concordo totalmente.

Para verificar a consistência interna dos dados, a qualidade e a validade do instrumento de medida, calculou-se o *Alpha de Cronbach* tendo-se situado nos níveis adequados, isto é, 0.930 em geral, sendo para as dimensões 0.927 para o recrutamento e selecção, 0.932 para a formação e carreira, 0.926 para a política de remuneração, 0.928 para o planeamento e organização, 0.927 para o envolvimento e participação e 0.926 para o desempenho profissional. Ver tabela 13.

*Alpha de Cronbach* foi instituído por Lee J. Cronbach em 1951 como forma de estimar a confiabilidade ou consistência interna de um questionário aplicado em uma pesquisa. Mede a correlação entre respostas de um questionário através de análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente é calculado a partir das variâncias dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição (Glen, 2014).



Para a classificação do *Alpha de Cronbach*, teve-se em conta o quadro 4:

**Quadro 4** - Classificação da consistência interna segundo o valor de Alpha

Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )	Consistencia interna
$\alpha \geq 0.9$	Exelente
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	Bom
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	Aceitável
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Questionável
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Pobre
$\alpha < 0.5$	Inaceitável

Fonte: Glen (2014)

Para a extracção de opinião dos inquiridos em relação a cada indicador do questionário, realizou-se a análise da normalidade dos dados. Os testes de normalidade são usados para determinar se um conjunto de dados de uma dada variável aleatória, é bem modelada por uma distribuição normal ou não. A distribuição normal é uma das mais importantes distribuições de probabilidades da estatística e, o seu gráfico de distribuição de frequência tem um comportamento simétrico e semelhante a de um sino. Quando a distribuição dos dados é normal, a média se encontra no centro da distribuição e esta possui o mesmo valor da mediana e da moda, devido à simetria da curva. No caso da curva não for simétrica, a distribuição não é normal, fazendo com que os dados estejam centrados na mediana (se os valores forem na sua maioria extremos) fazem-no na moda - se a moda tiver frequência suficientemente alta - (Lopes, Branco & Soares, 2013).

A tese apresentou cinco hipóteses, cada uma delas desdobrada em hipótese nula ( $H_0$ ) e hipótese alternativa ( $H_1$ ). Considerando que as variáveis dependentes e independentes das hipóteses contrastadas são de tipo nominal, utilizou-se as tabelas de contingência para o seu contraste, tomando-se como referência o qui-quadrado de Pearson e o nível de significância. O critério de decisão utilizado foi o de aceitar a  $H_0$  e rejeitar a  $H_1$  quando o nível de significância fosse inferior ou igual a 0.005 e rejeitar  $H_0$  e aceitar  $H_1$  quando o nível de significância fosse maior que 0.005.

Todas as hipóteses foram comprovadas, pois obedeceram o primeiro critério de decisão, conforme quadros 15.

A razão da utilização de testes não paramétricos para a normalidade (Kolmogorov-Smirnov) e contraste de hipóteses (Qui-quadrado ou Tabela de contingências) se

fundamenta no facto das variáveis utilizadas serem nominais, condições asseguradas por (Siegel, 1975).

Para a construção do modelo conceptual, baseou-se nas variáveis de maior peso (ver Quadro 9) e tendo em conta o grau de associação das variáveis dependente e independentes no contraste de hipóteses.

A entrevista foi estruturada e serviu, por um lado, para extrair as percepções dos Directores de RH e, por outro lado, para servir de base de contraste entre as opiniões dos docentes e investigadores para aferirem as convergências e divergências de opiniões.

A entrevista aos Directores de RH foi um caminho achado pertinente, porque ademais de ser reduzido o número de gestores entrevistados, do ponto de vista computacional, os resultados de certos indicadores estatísticos seriam insignificantes.



## **5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

O presente capítulo centra-se na análise e interpretação dos resultados e está estruturado em três momentos principais:

- O primeiro refere-se à apresentação dos dados em confrontação com a validação das hipóteses enunciadas;
- O segundo refere-se à Interpretação dos resultados;
- O terceiro traça as implicações teóricas da tese para a área científica da gestão de recursos humanos.

### **5.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

#### **5.1.1. ENTREVISTAS**

Segundo Sarmiento (2013, p. 30), “uma entrevista permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo [...]”.

Assim, para a realização das entrevistas com os Directores de Recursos Humanos de quatro Instituições de Ensino Superior em estudo, foi construído um guião (apêndice B) que é um instrumento para a recolha de informações na forma de texto, que serve de base à realização de entrevista propriamente dita (Sarmiento, 2013).

Das entrevistas feitas, os directores de RH das IES envolvidas afirmaram:

Estratégia é o caminho a seguir para atingir os objectivos. É uma abordagem para superar um desafio ou ultrapassar uma dificuldade (Mações, 2014). É neste sentido que as IES definiram as suas estratégias institucionais. A título de exemplo, a Universidade Onze de Novembro assenta a sua estratégia, em três pilares, a saber: a missão, visão e valores compartilhados.

Missão: Contribuir para o desenvolvimento de competências técnico-científicas dos cidadãos, através de ensino, investigação e extensão com qualidade, contribuindo de igual modo, para responder aos desafios do país no que tange ao reforço da soberania nacional.

Visão de enquadramento: Para o delineamento da presente visão de enquadramento, teve-se em conta as potencialidades das províncias de Cabinda e Zaire, assim como o contexto actual do País em que se busca cada vez mais um elevado crescimento económico aliado à elevação do índice do desenvolvimento humano. Para tal, pretende até 2025 que a UON seja reconhecida como uma instituição de excelência no país e na SADC na produção de conhecimento, inovação e investigação para o suporte potencial económico da região, contribuindo para a promoção da ascensão social da juventude e para a diversificação económica.

Valores partilhados: A Universidade Onze de Novembro pretende promover os seguintes valores: responsabilidade, honestidade, patriotismo, solidariedade, humanismo, laboriosidade, honradez e justiça.

Acrescenta-se que a Direcção de Recursos Humanos é um parceiro estratégico no alcance dos objectivos traçados em cada um dos pilares. O processo é alcançado através da cooperação dos dois departamentos (Administração e Orçamento e Serviço de apoio Social, Cultura e Desporto) que o compõem e encarrega-se na implementação e execução das políticas de trabalho e salários, protecção, higiene e saúde ocupacional dos funcionários na instituição e, cuidar das relações laborais, assim como das condições de trabalho dos funcionários.

Desenvolve também a sua acção na criação de políticas de formação, capacitação e superação dos funcionários da Universidade Onze de Novembro. A Direcção dos Serviços de Recursos Humanos da Universidade Onze de Novembro supervisiona metodologicamente as repartições de Recursos Humanos das Unidades Orgânicas. A mesma está sob dependência da Vice-Reitoria para Administração e Gestão da Universidade Onze de Novembro.

Sobre as metas que as IES têm para com os docentes, acolhemos, de forma geral, as seguintes contribuições:

- Aumentar a participação em eventos científicos, educativos e técnicos;
- Brindar melhores ferramentas técnico-científicas para uma adequada resposta às principais prioridades do processo de formação do estudante;
- Fomentar a frequência de estágios;

- Formação científico-pedagógica dos docentes com menor experiência;
- Maior acesso aos programas de pós-graduação (Especialização, Mestrado e Doutoramento);
- Melhorar a divulgação do gozo de licenças sabáticas.

No concernente ao planeamento no recrutamento dos docentes, as IES responderam de forma diferenciada, mas, de certa forma, consensual, como se pode depreender: o ISPCAB, o ISCED UIJE e ISPLC, o planeamento para o recrutamento de docentes é feito em função da dinâmica e necessidade institucional. Por outro lado, na Universidade Onze de Novembro o recrutamento é feito através do plano analítico de efectivos por unidade orgânica, mas limitado à execução orçamental.

No que diz respeito aos métodos de recrutamento, tivemos a seguinte apreciação:

- Nas IES públicas (ISCE e UON), o recrutamento de docentes é feito com base no decreto 2/95 de 24 de Março, que aprova o estatuto da carreira docente universitária, não existindo uma periodicidade definida para o efeito, pelo que, depende das necessidades e disponibilidade financeira por parte do Governo. Por outro lado, usam dois métodos: Concurso público (dependente de vagas e dotação orçamental na natureza despesa com pessoal); Contrato por tempo determinado (certo): dependendo igualmente da dotação orçamental na natureza bens e serviços, especificamente na rubrica outros serviços.
- As IES privadas (ISPCAB E ISPLC), por sua vez, empregam o recrutamento interno e externo. O recrutamento interno é feito através dos quadros formados pela própria instituição e o recrutamento externo; os candidatos apresentam documentos que são analisados pelo conselho de direcção e este é feito anualmente com base às necessidades.

Relativamente aos requisitos, as IES afirmaram que:

- As públicas, os requisitos necessários para o recrutamento, a selecção e a promoção dos docentes estão expostos no referido decreto 2/95 de 24 de Março e o decreto 104/11 de 23 de Maio que estipula as regras de realização de concurso público em Angola.

A seguir, nos termos dos artigos 10º, 11º, 12º, 13º 14, 15º, 16º, 17º e 18º, todos do Decreto nº 3/95, de 24 de Março, destacamos os requisitos especiais:

Para provimento de vagas de ingresso em todas as categorias, apenas são consideradas as categorias de Professor Auxiliar, Assistente, Assistente Estagiário e Monitores. A contratação de docentes é precedida de aprovação em concurso documental, podendo concorrer os candidatos que preencham os seguintes requisitos, quanto as habilitações literárias:

A- Professor Auxiliar: Doutoramento; B- Assistente: Mestrado; C- Assistente Estagiário (grau de Licenciado, com média geral de curso igual ou superior a 14 valores); D- Monitor (estudantes do 3º ano e seguintes que tenham uma média geral mínima de catorze valores nas disciplinas feitas até ao momento do concurso).

Para provimento de vagas de acesso em todas as categorias, a contratação de docentes é precedida de aprovação em concurso documental, podendo concorrer os candidatos que preencham cumulativamente os seguintes requisitos:

A- Professor Titular: i) ter o grau de Doutor; ii) ter estado na categoria de Professor Associado em efectivo serviço durante pelo menos três anos, cumprindo com competência as funções estabelecidas nessa categoria; iii) ter contribuído para o avanço do conhecimento científico na sua área; iv) ter obtido aprovação em provas públicas.

B- Professor Associado: i) ter o grau de Mestre ou de Doutor; ii) ter estado na categoria de Professor Auxiliar em efectivo serviço durante pelo menos três anos, cumprindo com competência as funções estabelecidas nessa categoria; iii) ter publicado trabalhos científicos e didáticos na sua área de conhecimento;

C- Professor Auxiliar: i) ter o grau de Mestre ou Doutor; ii) ter mostrado capacidade para orientar e realizar actividades de formação e de investigação perante o Conselho Científico da Instituição.

D - Assistente: i) ter estado na categoria de Assistente Estagiário durante um ano cumprindo com competência as funções estabelecidas nessa categoria; ii) ter obtido aprovação em provas públicas de aptidão pedagógica e científica.



Quanto ao regime de funcionalismo público, as IES Públicas dispõem de dois sistemas: sistemas de carreiras, para o período regular e vespertino e sistema de emprego, para o período pós-laboral. A par disto, no sistema de carreiras, podem ser encontrados o regime geral e o regime especial (carreiras docente e investigador científico).

As IES não especificaram o plano de formação contínua de docentes e investigadores, mas indicaram o decreto 116/13 de 3 de Julho que orienta a formação contínua de quadros, apesar daquele diploma legal incidir mais no pessoal administrativo e aqueles que exercem os cargos de direcção e chefia. Para o ISPCAB, por exemplo, o plano de formação existe, mas ao nível de mestrados que posteriormente são encaminhados para o doutoramento.

Já a UON diz que o plano existe. Cada unidade orgânica elabora o seu plano de formação contínua de docentes que é supervisionado pela Vice-reitoria para Área científica e pós-graduação.

As IES utilizam para levar a cabo as suas atribuições legais do RH diplomas aprovados pelo Executivo na matéria de gestão do subsistema do Ensino Superior.

Relativamente aos principais problemas ligados aos RH que se observam, as IES assinalaram os seguintes:

- Défice de equipamentos técnicos (laboratórios aplicativos informáticos);
- Défice no apoio aos programas social, residencial e bolsas de estudos;
- Diferentes experiências e fraca qualidade do corpo docente;
- Falta de financiamento para aquisição de bibliografias;
- Falta de motivação do pessoal docente;
- Falta de programa de agregação pedagógica para certos docentes;
- Falta de Recursos Humanos qualificados para área técnica e excesso de compromisso por parte de alguns docentes;
- Fraca diferenciação formativa do corpo docente;

- Poucas publicações em revistas científicas;
- Poucos monitores;

No que diz respeito ao estatuto da carreira docente, as IES atestaram:

- As Instituições do Ensino Superior privadas definem os valores monetários em função da categoria e carga horária dos docentes;
- Os estatutos da carreira docente e remuneratório das Instituições de Ensino Superior Público (Decreto nº 57/03, de 5 de Setembro e Decreto Lei nº 83/03, de 30 de Setembro.) é pobre, pelo que sugerem melhorias do mesmo mormente no aspecto salarial especificamente para o assistente estagiário que auferir um salário relativamente mais baixo em relação a um docente não-universitário com o mesmo grau académico.

Sobre os descontentamentos e conflitos, obtivemos a seguinte apreciação das IES:

- Concurso de admissão documental com elevado grau de subjectividade;
- Elevado número de candidatos sem serem absorvidos nas distintas vagas;
- Escassez de vagas para admissão de docentes nos concursos públicos, assim como para as promoções, tendo em conta que muitos docentes elevaram os seus graus académicos;
- Incumprimento de prazos de transição de categorias nas distintas categorias dos regimes gerais e especiais;
- Quadro de pessoal desajustado à realidade actual das Instituições do Ensino Superior.

Sobre a assiduidade e pontualidade as IES responderam de maneira diversificada: umas disseram que neste âmbito os docentes são pontuais e assíduos. As outras afirmaram que há mediocridade neste sentido, pelo facto de quase todos os docentes terem excesso de compromissos.

A UON foi mais expressiva ao afirmar que a assiduidade e pontualidade de um modo geral pode se considerar, razoável, a considerar pelas efectividades apresentadas

pelas distintas unidades orgânicas, salvo alguns casos pontuais, que têm merecido o seu devido tratamento, como por exemplo, descontos nos salários pelas faltas injustificadas.

Quanto a relação entre RH e outras áreas afins das IES algumas afirmaram que existe uma relação de intercâmbio para averiguar o cumprimento dos objectivos estrategicamente definidos. As outras disseram que não existe, efectivamente. Sendo a área de Recursos Humanos transversal e transdisciplinar tem existido uma relação fundamentada nos valores compartilhados pela UON e com muita eficiência e eficácia tem-se sabido dar respostas as inquietações apresentadas pelas outras áreas afins.

Relativamente à avaliação do desempenho dos docentes, a UON, tendo em conta o decreto 25/94 de 1 de Julho, classificação de serviços, conjugado com o decreto 3/95 de 14 de Março – Estatuto de carreira docente e não-docente universitário da UAN e o decreto 4/01 de 19 de Janeiro - estatuto de carreira do investigador científico, o sistema de avaliação de desempenho da UON tem obedecido os princípios norteadores da função pública. As avaliações de desempenho do regime geral e especial serviço são realizadas no período de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro, salvo os casos de comissão de serviço.

Quanto às classificações e premiações de docentes com melhor desempenho, as Instituições de Ensino Superior alegam que tem havido poucas premiações para os docentes com melhor desempenho, mas, em certos casos, dá lugar a promoção de carreira para aqueles que apresentarem melhores classificações. As demais IES afirmam que por falta de um sistema de avaliação de desempenho que iria permitir medir o trabalho feito pelos docentes aqueles não têm sido premiados.

Para a UON, algumas unidades orgânicas têm implementado premiações aos docentes com melhor desempenho em função das classificações obtidas na avaliação de desempenho do ano transacto. Como recompensa, disponibilizam bolsas de estudos, viagens de intercâmbio, atribuição de outras menções honrosas, que estiverem ao alcance destas.

Atendendo a conjuntura do país na matéria de formação de recursos humanos no âmbito das pós-graduações, as IES entrevistadas afirmaram que existe défice de docentes em determinadas áreas do saber, como por exemplo, no curso de Arquitetura e Urbanismo e nas áreas de especialidade, com realce nos últimos anos e

para realização de orientações de trabalhos de fim de curso, acompanhamento de estágios curriculares.

Quanto ao uso das Novas Tecnologias de Informação e comunicação na gestão corrente dos RH a UON diz que trabalham como SIGFE (Sistema Integrado de Gestão Financeira do Estado); *Skype, Whatsapp, orhut, blogspot, facebook, Google, Twitter* e tem uns sites. As outras IES entrevistadas afirmaram que têm usado as TICs, mas adiantam que precisam de aperfeiçoar melhor.

Os estudos de satisfação laboral são feitos pelas IES públicas, ISCED e UON, com vista a melhorar naqueles aspectos onde a necessidade se impõem; ao passo que as IES privadas disseram que por falta de um sistema de avaliação de desempenho, não tem sido prática.

No que concerne ao desenvolvimento profissional dos docentes as IES afirmaram que fazem-no paulatinamente, atendendo as condições de cada uma das IES. A UON, por exemplo, afirma que em função das reclamações e sugestões dos alunos e pessoal não docente, tem havido um grau de desenvolvimento profissional dos docentes elevado, embora sendo necessárias mais iniciativas para alavancar a maioria dos docentes.

Pois, a maioria dos docentes não tem tido a oportunidade de formação com apoio institucional como acontece com alguns poucos. A maioria dos docentes tem buscado superação profissional por conta própria, a custa dos seus poucos salários.

Quanto à alguma limitação profissional nos docentes, as IES atestaram que, como em todos os casos da vida, tem havido docentes com limitações profissionais e estes são ajudados de modo a superarem as mesmas sob pena de serem demitidos caso apresentem incompetências graves.

Quanto ao reflexo do empenho/dedicação dos docentes no seu desempenho profissional, as IES entrevistadas disseram que tem sim reflexo no seu desempenho profissional. Assim, os que mais se empenham/dedicam têm maior desempenho profissional, enquanto os que menos se empenham/dedicam têm menor desempenho profissional nas suas carreiras.

As IES acrescentaram ainda que o empenho/dedicação dos docentes tem um forte impacto no seu desempenho profissional, porque como se diz o maior triunfo de um docente é ver o seu formando a desempenhar da melhor forma aquilo que aprendeu.

No que diz respeito ao regime de contratação dos docentes, as IES entrevistadas atestaram:

- UON - De acordo com os nºs 1 e 2 do artigo 19º do Decreto nº 3/95, de 24 de Março, o Conselho Científico de cada Faculdade, instituto Superior ou Academia é competente para se pronunciar sobre as propostas de contratação e transição de categoria dos seus docentes, respeitando as condições estabelecidas no Estatuto da carreira docente universitária. Quanto aos contratos por categoria, eis os regimes:
  - Contrato do Assistente: pode ser renovado por um período de três anos, após parecer favorável do Conselho Científico da respectiva Instituição;
  - Contrato do Assistente Estagiário: pode ser renovado uma única vez, por um período de um ano, após parecer favorável do Conselho Científico da respectiva Instituição;
  - Contrato do Monitor: pode ser renovado por períodos de um ano, desde que tenha obtido aproveitamento nos seus estudos e mantenha a média geral exigida para a sua contratação.
- As IES Privadas disseram que contratam os docentes em regime de prestação de serviços.

## **5.1.2. QUESTIONÁRIO**

### **5.1.2.1. DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS**

Dos professores inquiridos cerca de 36% apresentam idades compreendidas entre os 26 e os 30 anos. No entanto, a faixa etária que predomina na amostra é a que se encontra compreendida entre os 31 e 35 anos (39%). A maioria dos professores (46%) da amostra possui o grau académico de licenciatura, 40% fez mestrado e 14% possui doutoramento. Em relação ao tempo de serviço docente da amostra, constata-se que

52% possui entre 2 e 6 anos de experiência de ensino e 30% entre 7 e 12 anos, conforme a tabela 12

Tabela 12 - Caracterização sociodemográfica

Varáveis		n	%
Género	Maculino	181	80%
	Feminino	44	20%
	<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
Idade	Menos de 25 anos	16	7%
	De 26 a 30 anos	81	36%
	De 31 a 35 anos	88	39%
	Mais de 35 anos	40	18%
	<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
Estado Civil	Solterio	36	16%
	Casado	86	38%
	Divorciado	4	2%
	União de facto	99	44%
	<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
Tem filhos	Sim	197	88%
	Não	28	12%
	<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	26	12%
	De 2 a 6 anos	116	52%
	De 7 a 12 anos	68	30%
	Mais de 12 anos	15	7%
	<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
Grau de Instrução/Habilitações Literárias	Licenciatura	104	46%
	Mestrado	90	40%
	Doutoramento	31	14%
	<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
Instituição em que trabalha	UON	70	31%
	ISPCAB	55	24%
	ISCED UIJE	51	23%
	ISPLC	49	22%
	<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
Categoria Profissional	Assistente	114	51%
	Professor Auxiliar	107	48%
	Professor Associado	4	2%
	<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

### 5.1.2.2. TESTE DE NORMALIDADE

Para contrastar as duas hipóteses, baseiou-se no teste não paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov* onde se aceita a hipótese nula ( $H_0$ ) e rejeita-se a hipótese alternativa ( $H_1$ ) se o nível de significância for maior que 5% e caso contrário, aceita-se a

hipótese alternativa ( $H_1$ ) e rejeita-se a hipótese nula ( $H_0$ ) caso o nível de significância for inferior ou igual a 5%. Ver o quadro 5.

Quadro 5 - Teste de Normalidade da escala das PGRH

	N	Parâmetros normais <sup>a,b</sup>				Estatística de teste	Significância Sig. (2 extremidades)	Opiniões
		Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão			
O processo de recrutamento na IES define claramente as competências necessárias ao cargo	225	2,00	1	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Na IES os candidatos são selecionados em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar.	225	2,00	2	2,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo
Na IES o processo de selecção atende não só aos conhecimentos técnicos, mas também às competências transversais ( <i>soft skills</i> ).	225	2,00	1	2,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo
O processo de recrutamento na IES atende à experiência anterior dos candidatos.	225	2,00	1	2,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo
Na IES é assegurada adequadamente a integração de novos docentes na organização.	225	2,00	2	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Na IES existe uma política de formação abrangente para os docentes.	225	2,00	3	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
A formação na IES é adequada para melhorar o desempenho dos docentes.	225	3,00	6	4,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Concordo ligeiramente
A formação na IES é adequada para desenvolver as competências profissionais.	225	2,00	2	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Na IES existem oportunidades de progressão na carreira dos docentes.	225	2,00	2	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
As oportunidades de progressão na carreira dependem do desempenho dos docentes.	225	3,00	6	4,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Concordo ligeiramente
A remuneração é definida em função à categoria e a carga horária.	225	2,00	3	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
A remuneração está adequada às necessidades dos docentes.	225	2,00	2	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
A remuneração está relacionada com o desempenho dos docentes.	225	2,00	1	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
A remuneração está relacionada com o valor da função na organização.	225	2,00	3	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
A remuneração está relacionada com o valor da função no mercado.	225	2,00	2	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
A IES define o seu planeamento estratégico.	225	5,08	6	6,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Concordo Totalmente
Na IES os docentes preocupam-se em atingir as metas predeterminados.	225	1,00	1	2,00	1,079	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo



	N	Parâmetros normais <sup>a,b</sup>				Estatística de teste	Significância Sig. (2 extremidades)	Opiniões
		Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão			
Na IES os docentes são estimulados a cumprir as normas estabelecidas.	225	3,00	3	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Na IES é afixada, no placar, a informação importante relacionada com a gestão de recursos.	225	3,08	3	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Na IES existe entendimento entre os docentes, ajudando-se mutuamente.	225	2,00	1	2,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo
Os objectivos da gestão de recursos humanos são conhecidos por todos os docentes.	225	2,00	2	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Os docentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho.	225	3,04	3	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Os docentes participam nos métodos de organização e de execução do trabalho.	225	2,00	3	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Os docentes participam na planificação, estratégia, produtividade e qualidade.	225	3,00	2	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito.	225	3,10	3	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Os docentes da IES desenvolvem a sua actividade a diferentes níveis – reflectir, avaliar, analisar, validar – como forma de transmitir conhecimento.	225	2,00	1	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Os docentes da IES desenvolvem competências de forma a permitir criar e gerir ambientes de aprendizagem, recorrendo ao uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC).	225	2,00	3	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Os docentes da IES trabalham de forma colaborativa entre si, como estratégia de desenvolvimento profissional.	225	2,00	2	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Os docentes da IES compreendem e estão atentos à diversidade social e cultural dos seus alunos e às dimensões éticas da sociedade do conhecimento.	225	2,00	1	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente
Os docentes da IES desenvolvem a sua actividade em parceria com a comunidade local e outros parceiros, nomeadamente, pais e outras instituições de formação.	225	2,00	3	3,00	1,000	0,000	,000 <sup>c</sup>	Discordo ligeiramente

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

d. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

Os valores, supra, evidenciam que a estratégia GRH dos docentes são medianamente postos em prática pelas IES da amostra considerada, para o grupo questionado, já que os valores de notação são tendencialmente inferiores ao valor do ponto médio da

escala de medida. Por outro lado, o baixo valor do desvio padrão e os níveis de significância inferiores a 0.05 evidenciam uma tendência para a mediana e que os dados não seguem uma distribuição normal. Assim sendo, as opiniões dos inquiridos em relação a cada uma das questões colocadas no questionário se pode observar a ultima coluna do Quadro 5. Dada a variabilidade reduzida, se pode recorrer ateste não paramétricos para contraste de hipóteses.

### **5.1.3. PERCEPÇÃO DAS PGRH**

- **RECRUTAMENTO E SELECÇÃO**

O processo de recrutamento e selecção nas instituições de ensino superior em estudo define claramente as competências necessárias ao cargo. Neste trabalho procura-se averiguar se:

- Na IES é assegurada adequadamente a integração de novos docentes;
- Os candidatos são seleccionados em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar;
- O processo de selecção atende não só aos conhecimentos técnicos, mas também às competências transversais (soft skills);
- O processo de recrutamento na IES atende à experiência anterior dos candidatos.

- **FORMAÇÃO E CARREIRA**

Quanto a formação e carreira, em Angola as IES têm uma política abrangente para os docentes, neste campo procurou-se compreender-se que é preciso:

- Melhorar o desempenho dos docentes;
- Desenvolver as competências profissionais;
- Dar oportunidades de progressão na carreira dos docentes.

- **POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO**

A remuneração é definida em função à categoria e a carga horário. Nesta investigação procurou-se compreender se que a mesma é adequada à:

- Às necessidades dos docentes;
- Ao desempenho dos docentes;
- Ao valor da função na organização;
- Ao valor da função no mercado.

- **PLANAMENTO E ORGANIZAÇÃO**

Neste ponto o foco é compreender se que as IES definem os seus planeamento estratégico levando em consideração de que:

- Os docentes preocupam-se em atingir as metas predeterminadas;
- Os docentes são estimulados a cumprir as normas estabelecidas
- Nas IES é afixada, no placar, a informação importante relacionada com a gestão de recursos;

- **ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO**

O processo de envolvimento e participação normalmente os objectivos da gestão de recursos humanos devem ser conhecidos por todos colaboradores da instituição assim, para este estudo a maior preocupação é compreender se que:

- Os docentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho;
- Os docentes participam nos métodos de organização e de execução do trabalho;
- Os docentes participam na planificação, estratégia, produtividade e qualidade;
- As tarefas que cada um tem de executar muitas das vezes estão definidas por escrito.

- **DESEMPENHO PROFISSIONAL**

O desempenho profissional em outras palavras pode ser compreendido como desenvolvimento das actividades níveis diferenciados no sentido de “reflectir, avaliar, analisar, validar” – como forma de transmitir conhecimento. Com a investigação importa compreender neste campo o seguinte:

- Se os docentes desenvolvem competências de forma a permitir criar e gerir ambientes de aprendizagem, recorrendo ao uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC);
- Se os docentes da IES trabalham de forma colaborativa entre si, como estratégia de desenvolvimento profissional;
- Se os docentes da IES compreendem e estão atentos à diversidade social e cultural dos seus alunos e às dimensões éticas da sociedade do conhecimento;
- Se os docentes da IES desenvolvem a sua actividade em parceria com a comunidade local e outros parceiros, nomeadamente, pais e outras instituições de formação.

## **5.2. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os procedimentos e as decisões metodológicos seguidos no desenvolvimento da investigação empírica, com o mapeamento dos constructos e a forma de operacionalização deram-se por meio da revisão de literatura especializada e pelos instrumentos de mensuração utilizados (Yin, 2003).

As respostas dadas às entrevistas feitas aos Directores de Recursos Humanos das IES estudadas foram congregadas e complementadas com os resultados da observação participante/análise de conteúdo que lhes foi realizada posteriormente para precisar e aprofundar as respostas dadas ao questionário aplicado aos docentes das quatro IES estudadas, assim como dos elementos contidos nos anuários do MÊS e de outros instrumentos de mensuração versados sobre a matéria das PGRH e desempenho profissional dos docentes em IES.

Os elementos recolhidos a nível das quatro IES foram confrontados e enquadrados com informação recolhida sobre o subsistema de ensino superior contida em publicações diversas, conforme o quadro 6.

Quadro 6 - Fontes de informação utilizadas no estudo exploratório

Fontes de informação	Objectivos
Estudos publicados sobre as PGRH e desempenho profissional no ensino superior	Caracterizar as PGRH nas IES
Entrevista dirigida aos Directores de Recursos Humanos das quatro IES	Caracterizar as PGRH existentes nas quatro IES
Questionário dirigido aos docentes das quatro IES	Caracterizar as PGRH e o desempenho profissional nas IES; Aprofundar e esclarecer as respostas dadas pelos DRH das IES.
Anuários e outras publicações do MÊS	Complementar e consolidar os dados recolhidos da entrevista e do questionário

Em relação a tendência de opinião considerou-se o seguinte contraste de hipótese:

$H_0$ : os dados das variáveis seguem uma distribuição normal;

$H_1$ : os dados das variáveis não seguem uma distribuição normal.

### 5.2.1. CONSISTÊNCIA INTERNA

No que concerne à consistência interna da escala, neste estudo foram analisadas 6 práticas e políticas de gestão de recursos humanos com 30 variáveis e tendo em consideração que o valor mínimo para testes de resposta típica como este é de 0.70, esta apresenta uma boa consistência interna visto apresentar como valor de *Alpha de Cronbach* de 0.930. Isto significa que poderemos ter confiança na escala pois esta mede exactamente aquilo que se pretende, ou seja, pode-se concluir que a escala está de facto a avaliar as práticas de gestão de recursos humanos presentes nas organizações tal como era pretendido. Paralelamente, os valores médios globais das práticas são bastante satisfatórios (2,9), variando entre 2,6 para o “Recrutamento e Selecção” e 3,2 para a “formação e carreira” e “Planeamento e Organização”. Ver o Tabela 13, abaixo.

Tabela 13 - Consistência interna dos dados

	N.º Variáveis	Média	Alpha de Cronbach
PGRH	30	2,9	0,930
Recrutamento e Selecção	5	2,6	0,927
Formação e Carreira	5	3,2	0,932
Política de Remuneração	5	2,8	0,926
Planeamento e Organização	5	3,2	0,928
Envolvimento e participação	5	3,0	0,927
Desempenho Profissional	5	2,8	0,926

Os resultados supra, levam a concluir que não há evidências estatísticas para não acreditar que todas as variáveis estavam perfeitamente correctas para serem utilizadas na Análise de Componentes Principais (ACP).

### 5.2.2. CORRELAÇÕES

Com o intuito de se verificar se existe associação entre as variáveis "PGRH" e "Desempenho Profissional" realizou-se a análise de correlações, utilizando a correlação de *Pearson* para toda a análise em questão.

A matriz de correlações dá acesso ao tipo de associação que se estabelece para cada uma das variáveis em causa entre si ("PGRH" e "Desempenho Profissional") e ainda, a relação estabelecida entre cada uma das práticas da escala. Ver quadro 5, abaixo.

Quadro 7 - Matriz de correlação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	1																														
2	,000	1																													
3	,000	,000	1																												
4	,000	,000	,000	1																											
5	,000	,000	,000	,000	1																										
6	,000	,000	,000	,000	,000	1																									
7	,000	-,061	0,000	0,000	0,000	,000	1																								
8	,000	,000	,000	,099	,000	,000	,000	1																							
9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,053	,000	1																						
10	,000	-,066	-,028	-,026	,091	,000	,000	,000	0,000	1																					
11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1																				
12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1																			
13	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1																		
14	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1																	
15	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1																
16	-,026	-,092	-,052	-,096	-,078	0,000	,000	,002	,000	,000	-,061	0,000	0,000	-,071	-,038	1															
17	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	0,000	,000	-,090	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1														
18	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,048	,000	1													
19	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-,095	,000	,000	-,060	,000	,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	1												
20	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-,098	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1											
21	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-,032	,000	,000	-,017	,000	,000	,000	,000	,000	-,046	,000	,000	,000	,000	1										
22	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-,037	,000	,000	,082	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000	,000	1									
23	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-,027	,000	,000	,061	,000	,000	,000	,000	,000	-,076	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1								
24	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-,041	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1							
25	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-,074	,000	,000	,031	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1						
26	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1					
27	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1					
28	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1				
29	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-,096	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1	
30	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-,091	,000	,000	0,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Analogamente à análise da associação entre as variáveis "PGRH" e o "Desempenho Profissional", e as PGRH entre si, verifica-se na matriz acima que:

A formação na IES não se correlaciona com a selecção dos candidatos em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar, ao processo de recrutamento, atendendo à experiência anterior dos candidatos, as oportunidades de progressão na carreira, a participação dos docentes nos métodos de organização e de execução do trabalho.

As oportunidades de progressão na carreira dependem do desempenho dos docentes. Esta dimensão não se correlaciona com a selecção dos candidatos feita em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar, o processo de selecção que atende não só aos conhecimentos técnicos, mas também às competências transversais (*soft skills*), à experiência anterior dos candidatos, a integração adequada de novos docentes na organização.

A definição do planeamento estratégico não correlaciona com o processo de recrutamento dos candidatos seleccionados em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar, o processo de selecção que atende não só aos conhecimentos técnicos, mas também às competências transversais (*soft skills*), a remuneração que é definida em função à categoria e a carga horária e a remuneração relacionada com o valor da função na organização da função no mercado.

A preocupação dos docentes em atingirem as metas predeterminadas não correlaciona com as oportunidades de progressão na carreira que dependem do desempenho dos docentes na IES.

O estímulo no cumprimento das normas estabelecidas na IES não se correlaciona com o planeamento estratégico definido pela IES.

A informação afixada no placar relacionada com a gestão de recursos humanos não correlaciona com a formação feita nas IES para melhorar o desempenho dos docentes e assim como as oportunidades de progressão na carreira que dependem do desempenho dos docentes.

O entendimento entre os docentes, ajudando-se mutuamente não correlaciona com as oportunidades de progressão na carreira que dependem do desempenho dos docentes.



Os objectivos da gestão de recursos humanos são conhecidos por todos os docentes não correlaciona com a formação feita nas IES para melhorar o desempenho dos docentes, as oportunidades de progressão na carreira que dependem do desempenho dos docentes e o seu planeamento estratégico definido pela IES.

A participação dos docentes na definição dos seus objectivos de trabalho não correlaciona com a formação feita nas IES para melhorar o desempenho dos docentes, as oportunidades de progressão na carreira que dependem do desempenho dos docentes e o seu planeamento estratégico definido pela IES.

A participação dos docentes nos métodos de organização e de execução do trabalho não correlaciona com a formação feita nas IES para melhorar o desempenho dos docentes, as oportunidades de progressão na carreira que dependem do desempenho dos docentes e o seu planeamento estratégico definido pela IES.

A participação dos docentes na planificação, estratégia, produtividade e qualidade não correlaciona com a formação feita nas IES para melhorar o desempenho dos docentes, as oportunidades de progressão na carreira que dependem do desempenho dos docentes.

As tarefas que cada um tem de executar que estão definidas por escrito não correlacionam com a formação feita nas IES para melhorar o desempenho dos docentes, as oportunidades de progressão na carreira que dependem do desempenho dos docentes

Os docentes da IES compreendem e estão atentos à diversidade social e cultural dos seus alunos e às dimensões éticas da sociedade do conhecimento. Esta dimensão na correlaciona com planeamento estratégico definido pela IES.

Os docentes da IES desenvolvem a sua actividade em parceria com a comunidade local e outros parceiros, nomeadamente, pais e outras instituições de formação. Não existe correlação significativa com a formação feita nas IES para melhorar o desempenho dos docentes.

Na matriz de correlações apresentada no quadro 7, pode-se ainda verificar que, de maneira global, todas as práticas da escala estão relacionadas significativamente entre elas, ou seja, quase todas elas têm uma associação positiva forte entre si,

podendo considerar-se a associação forte, pois apresentam correlações significativas nos níveis de 0.01 e 0.05.

À vista disso, os resultados ora encontrados propõem que as diversas práticas de gestão de recursos humanos (que correspondem a cada dimensão da escala PGRH) estão fortemente relacionadas entre si, o que nos indica que as práticas de GRH utilizadas em conjunto, poderão ter maior impacto.

Havendo correlações muito significativas entre cada dimensão da escala e a variável "PGRH", lembra-se que uma boa gestão de RH terá de implementar práticas de diversas temáticas, para que se consiga atender às necessidades dos docentes nas IES e da própria organização.

### **5.2.3. ANÁLISE DAS COMPONENTES PRINCIPAIS (ACP)**

A ACP foi usada para reduzir o elevado número de variáveis para análise e reduzi-lo em novos factores que depois seriam mais facilmente explicados inclusive poderiam ser utilizados numa regressão múltipla uma vez que cada factor é independente dos restantes, computando assim um dos pressupostos de regressão múltiplo que as variáveis independentes não se correlacionam entre si.

O objectivo da ACP não é explicar as correlações entre as variáveis, mas apenas resumir a informação de variáveis correlacionadas (de alguma forma redundantes) em uma ou mais combinações lineares independentes (componentes principais) que representem a maior parte da informação presente nas variáveis originais. Tem, portanto, a finalidade de reduzir a dimensão dos resultados e, assim, melhor compreender o que realmente interfere com o desempenho profissional dos docentes universitários.

Agruparam-se todas as questões que concorrem para o desempenho, em cinco factores, atribuindo-lhes uma nomenclatura alternativa às cinco dimensões, anteriormente criadas, correspondentes à percepção dos professores sobre a relevância da estratégia da GRH com influência no seu desempenho nas instituições de ensino superior.

Quadro 8 - Análise de Componentes Principais (ACP)

Variáveis	Componente				
	condições de trabalho	gestão participada	recrutamento	formação e progressão	planeamento estratégico
O processo de recrutamento na IES define claramente as competências necessárias ao cargo	.584	-.073	.461	-.138	-.204
Na IES existe uma política de formação abrangente para os docentes	.747	.165	.214	-.036	.023
A remuneração é definida em função à categoria e a carga horária	.686	.257	.276	-.136	-.027
A remuneração está adequada às necessidades dos docentes	.720	.375	.224	-.040	.068
A remuneração está relacionada com o desempenho dos docentes	.716	.250	.213	-.040	.162
A remuneração está relacionada com o valor da função na organização	.623	.390	.104	.079	.265
A remuneração está relacionada com o valor da função no mercado	.522	.391	.203	.033	.243
Na IES os docentes preocupam-se em atingir as metas predeterminadas	.348	.337	.243	-.107	.270
Na IES os docentes são estimulados a cumprir as normas estabelecidas	.739	.291	.144	-.084	-.212
Na IES existe entedimento entre os docentes, ajudando-se mutuamente	.571	.400	.363	.046	.174
Na IES é afixada, no placar, a informação importante relacionada com a gestão de recursos humanos	.533	.539	.186	.052	.045
Os objectivos da gestão de recursos humanos são conhecidos por todos os docentes	.407	.630	.144	.136	.102
Os docentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho	.213	.775	.233	.045	-.090
Os docentes participam nos métodos de organização e de execução do trabalho	.210	.811	.029	.074	.017
Os docentes participam na planificação, estratégia, produtividade e qualidade	.271	.714	.303	.034	.018
As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito	.162	.758	.205	.020	.118
Na IES os candidatos são seleccionados em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar	.336	.126	.786	.007	-.025
Na IES o processo de selecção atende não só aos conhecimentos técnicos, mas também às competências transversais (soft skills)	.235	.174	.822	.005	.000
O processo de recrutamento na IES atende à experiência anterior dos candidatos	.150	.318	.807	-.034	.099
Na IES é assegurada adequadamente a integração de novos docentes na organização	.195	.236	.653	.114	.175
Na IES existem oportunidades de progressão na carreira dos docentes	.383	.291	.393	.354	.317
A formação na IES é adequada para melhorar o desempenho dos docentes	-.207	-.024	-.054	.729	-.248
A formação na IES é adequada para desenvolver as competências profissionais	.332	.102	.030	.702	.147
As oportunidades de progressão na carreira dependem do desempenho dos docentes	-.311	.103	.068	.751	-.136
A IES define o seu planeamento estratégico	.006	-.026	-.067	.178	-.819
<b>Variância explicada</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>14%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>

Da análise dos resultados do teste KMO e Bartlett, concluiu-se que os dados se adequavam à análise, revelando uma boa consistência interna dos mesmos (0.827, valor próximo do óptimo (1)) e correlação entre as diferentes variáveis (Sig. = 0.000).

Tabela 14 - Grau de confiabilidade da consistência interna dos dados para Análise Factorial

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	<b>0.827</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	761.570
	df
	10
	Sig.
	<b>0.000</b>

O critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é fundamentado pela medida de adequabilidade, indicando a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis; ou seja, que pode ser atribuída a um factor comum. Valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise factorial é apropriada, enquanto abaixo de 0,5 indicam que a análise pode ser inadequada.

Da aplicação ACP apresentada, as variáveis iniciais reduziram-se a cinco componentes que as reagrupam, explicando 64% da variância da análise (v. última linha databela 13). Pelas variáveis que agrupam, foram identificados os seguintes factores:

- Condições de Trabalho explicado em 21%;
- Gestão Participada explicado em 17%;
- Recrutamento explicado em 14%;
- Formação e progressão explicado em 7%;
- Planeamento estratégico explicado em 5%.

A estes novos factores formados, aplicou-se uma regressão linear múltipla, com vista a procurar entender em que medida, cada um deles explica o desempenho dos professores.

### **5.3. VALIDADE DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

O modelo de investigação foi construído através da articulação do conjunto das cinco hipóteses enunciadas. Neste ponto procede-se à validação ou infirmação desse conjunto das cinco hipóteses subjacentes ao modelo de investigação. Os resultados indicam que o Desempenho Profissional dos Docentes difere segundo as 5 práticas da GRH equacionadas.

No quadro 15 podemos observar as hipóteses que foram contrastadas, ou seja, cada hipótese nula frente a sua hipótese alternativa.

Quadro 9 - Validade das hipóteses de investigação

Hipóteses nulas	Hipóteses Alternativas
H <sub>0</sub> 1: A estratégia GRH, no âmbito do <b>recrutamento e selecção</b> , influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior	H <sub>1</sub> 1: A estratégia GRH, no âmbito do <b>recrutamento e selecção</b> , não influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior
H <sub>0</sub> 2: A estratégia GRH, no âmbito da <b>formação e carreira</b> , influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.	H <sub>1</sub> 2: A estratégia GRH, no âmbito da <b>formação e carreira</b> , não influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.
H <sub>0</sub> 3: A estratégia GRH, no âmbito da <b>política de remuneração</b> , influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.	H <sub>1</sub> 3: A estratégia GRH, no âmbito da <b>política de remuneração</b> , não influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.
H <sub>0</sub> 4: A estratégia GRH, no âmbito do <b>planeamento e organização</b> , influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior	H <sub>1</sub> 4: A estratégia GRH, no âmbito do <b>planeamento e organização</b> , não influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior
H <sub>0</sub> 5: A estratégia GRH, no âmbito do <b>envolvimento e participação</b> , influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.	H <sub>1</sub> 5: A estratégia GRH, no âmbito do <b>envolvimento e participação</b> , não influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.

Para o contraste das hipóteses, extraíram-se as tabelas de contingência tomando para cada variável dependente com a independente, o valor de *Qui-quadrado de Pearson* e o seu nível de significância. O critério de decisão aplicado para aceitar o rejeitar as hipóteses foi o seguinte:

- Aceitar a Hipótese nula e rejeitar a Hipótese alternativa se o p-valor (Nível de significância) for inferior ou igual a 5% (0,05);
- Rejeitar a Hipótese nula e aceitar a Hipótese alternativa se o p-valor (Nível de significância) for maior que 5% (0,05);

**Hipótese 1:****Quadro 10** - Resultado do contraste entre Desempenho/Recrutamento e selecção

Dimensões	Variável Dependente	Variável Independente	Qui-quadrado de Pearson	Df	Significância Sig. (2 lados)	Associação entre Variáveis
Desempenho /Recrutamento e selecção	DES_1	PGRH_1	134,087	25	,000	Sim
	DES_2		132,000	25	,000	Sim
	DES_3		92,738	25	,000	Sim
	DES_4		71,606	25	,000	Sim
	DES_5		67,887	25	,000	Sim
	DES_1	PGRH_2	82,924	25	,000	Sim
	DES_2		87,074	25	,000	Sim
	DES_3		85,714	25	,000	Sim
	DES_4		80,034	25	,000	Sim
	DES_5		87,079	25	,000	Sim
	DES_1	PGRH_3	90,010	25	,000	Sim
	DES_2		72,480	25	,000	Sim
	DES_3		86,448	25	,000	Sim
	DES_4		81,192	25	,000	Sim
	DES_5		78,567	25	,000	Sim
	DES_1	PGRH_4	99,665	25	,000	Sim
	DES_2		90,511	25	,000	Sim
	DES_3		88,582	25	,000	Sim
	DES_4		96,843	25	,000	Sim
	DES_5		87,222	25	,000	Sim
	DES_1	PGRH_5	73,715	25	,000	Sim
	DES_2		62,671	25	,000	Sim
	DES_3		70,260	25	,000	Sim
	DES_4		66,540	25	,000	Sim
	DES_5		69,183	25	,000	Sim
					<b>Sim</b>	25
					<b>Não</b>	0

Observando os níveis de significância, infere-se que existe uma associação entre as variáveis do Desempenho com as variáveis de Recrutamento e selecção. Assim se pode concluir que a  $H_1$  é verdadeira ou seja, “A estratégia GRH, no âmbito do recrutamento e selecção, influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.”

**Hipótese 2:****Quadro 11** - Resultado do contraste entre Desempenho/Formação e Carreira

Dimensões	Variável Dependente	Variável Independente	Qui-quadrado de Pearson	df	Significância Sig. (2 lados)	Associação entre variáveis
Desempenho/ Formação e Carreira	DES_1	PGRH_6	127,087	25	,000	Sim
	DES_2		138,251	25	,000	Sim
	DES_3		118,844	25	,000	Sim
	DES_4		85,898	25	,000	Sim
	DES_5		78,855	25	,000	Sim
	DES_1	PGRH_7	164,442	25	,000	Sim
	DES_2		112,875	25	,000	Sim
	DES_3		128,261	25	,000	Sim
	DES_4		122,087	25	,000	Sim
	DES_5		109,189	25	,000	Sim
	DES_1	PGRH_8	36,577	25	,063	Não
	DES_2		45,539	25	,007	Sim
	DES_3		53,496	25	,001	Sim
	DES_4		60,455	25	,000	Sim
	DES_5		72,917	25	,000	Sim
	DES_1	PGRH_9	70,540	25	,000	Sim
	DES_2		64,113	25	,000	Sim
	DES_3		62,086	25	,000	Sim
	DES_4		51,688	25	,001	Sim
	DES_5		69,108	25	,000	Sim
	DES_1	PGRH_10	88,833	25	,000	Sim
	DES_2		69,386	25	,000	Sim
	DES_3		67,627	25	,000	Sim
	DES_4		83,166	25	,000	Sim
	DES_5		76,686	25	,000	Sim
					<b>Sim</b>	24
					<b>Não</b>	1

Pode-se inferir a partir do quadro 11 que, existe uma associação entre as variáveis do Desempenho com as variáveis da Formação e Carreira, excepto para DES\_1- Os docentes da IES desenvolvem a sua actividade a diferentes níveis – reflectir, avaliar, analisar, validar – como forma de transmitir conhecimento. Assim se pode concluir que a H<sub>2</sub> também é verdadeira, ou seja, “A estratégia GRH, no âmbito da formação e carreira, influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.”

**Hipótese 3:****Quadro 12** - Resultado do contraste entre Desempenho/Política de Remuneração

Dimensões	Variável Dependente	Variável Independente	Qui-quadrado de Pearson	Df	Significância Sig. (2 lados)	Associação entre variáveis	
Desempenho/Política de Remuneração	DES_1	PGRH_11	114,453	25	,000	Sim	
	DES_2		113,056	25	,000	Sim	
	DES_3		96,659	25	,000	Sim	
	DES_4		84,004	25	,000	Sim	
	DES_5		80,528	25	,000	Sim	
	DES_1	PGRH_12	148,522	25	,000	Sim	
	DES_2		152,803	25	,000	Sim	
	DES_3		124,477	25	,000	Sim	
	DES_4		97,163	25	,000	Sim	
	DES_5		100,409	25	,000	Sim	
	DES_1	PGRH_13	135,688	25	,000	Sim	
	DES_2		103,533	25	,000	Sim	
	DES_3		113,516	25	,000	Sim	
	DES_4		114,727	25	,000	Sim	
	DES_5		91,115	25	,000	Sim	
	DES_1	PGRH_14	94,282	25	,000	Sim	
	DES_2		99,239	25	,000	Sim	
	DES_3		93,762	25	,000	Sim	
	DES_4		81,757	25	,000	Sim	
	DES_5		114,351	25	,000	Sim	
	DES_1	PGRH_15	74,246	25	,000	Sim	
	DES_2		80,724	25	,000	Sim	
	DES_3		73,163	25	,000	Sim	
	DES_4		77,633	25	,000	Sim	
	DES_5		71,803	25	,000	Sim	
						<b>Sim</b>	25
						<b>Não</b>	0

Pode-se inferir a partir do quadro 12 que, existe uma associação entre as variáveis do Desempenho com as variáveis da Política de Remuneração. Assim se pode concluir que a Hipótese 3 também é verdadeira ou seja, “A estratégia GRH, no âmbito da política de remuneração, influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.”



**Hipótese 4:****Quadro 13** - Resultado do contraste entre Desempenho / Planeamento e Organização

Dimensões	Variável Dependente	Variável Independente	Qui-quadrado de Pearson	Df	Significância Sig. (2 lados)	Associação entre variáveis
Desempenho/Planeamento e Organização	DES_1	PGRH_16	43,938	25	,011	Sim
	DES_2		35,021	25	,088	Não
	DES_3		40,528	25	,026	Sim
	DES_4		43,166	25	,013	Sim
	DES_5		32,543	25	,143	Não
	DES_1	PGRH_17	69,632	20	,000	Sim
	DES_2		69,598	20	,000	Sim
	DES_3		66,533	20	,000	Sim
	DES_4		88,277	20	,000	Sim
	DES_5		63,868	20	,000	Sim
	DES_1	PGRH_18	167,264	25	,000	Sim
	DES_2		122,763	25	,000	Sim
	DES_3		74,410	25	,000	Sim
	DES_4		84,979	25	,000	Sim
	DES_5		63,846	25	,000	Sim
	DES_1	PGRH_19	108,536	25	,000	Sim
	DES_2		102,965	25	,000	Sim
	DES_3		76,288	25	,000	Sim
	DES_4		80,399	25	,000	Sim
	DES_5		68,438	25	,000	Sim
	DES_1	PGRH_20	143,892	25	,000	Sim
	DES_2		109,992	25	,000	Sim
	DES_3		103,445	25	,000	Sim
	DES_4		116,174	25	,000	Sim
	DES_5		99,751	25	,000	Sim
					<b>Sim</b>	23
					<b>Não</b>	2

Se pode inferir a partir do quadro 13 que, existe uma associação entre as variáveis do Desempenho com as variáveis da Planeamento e Organização, excepto as variáveis DES\_2- os docentes da IES desenvolvem competências de formas a permitir criar e gerir ambientes de aprendizagem, recorrendo a usos de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e DES\_5- Os docentes da IES desenvolvem a sua actividade em parceria com a comunidade local e outros parceiros, nomeadamente, pais e outras instituições de formações. Assim se pode concluir que a Hipótese 4 também é

verdadeira ou seja, “A estratégia GRH, no âmbito do planeamento e organização, influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.”

### Hipótese 5:

Quadro 14 - Resultado do contraste entre Desempenho / Envolvimento e Participação

Dimensões	Variável Dependente	Variável Independente	Qui-quadrado de Pearson	df	Significância Sig. (2 lados)	Associação entre variáveis	
Desempenho/Envolvimento e Participação	DES_1	PGRH_21	74,929	25	,000	Sim	
	DES_2		78,023	25	,000	Sim	
	DES_3		81,371	25	,000	Sim	
	DES_4		84,075	25	,000	Sim	
	DES_5		92,284	25	,000	Sim	
	DES_1	PGRH_22	73,283	25	,000	Sim	
	DES_2		76,779	25	,000	Sim	
	DES_3		60,359	25	,000	Sim	
	DES_4		68,310	25	,000	Sim	
	DES_5		73,326	25	,000	Sim	
	DES_1	PGRH_23	62,152	25	,000	Sim	
	DES_2		70,264	25	,000	Sim	
	DES_3		86,813	25	,000	Sim	
	DES_4		116,214	25	,000	Sim	
	DES_5		82,242	25	,000	Sim	
	DES_1	PGRH_24	79,275	25	,000	Sim	
	DES_2		83,673	25	,000	Sim	
	DES_3		51,965	25	,001	Sim	
	DES_4		92,162	25	,000	Sim	
	DES_5		61,861	25	,000	Sim	
	DES_1	PGRH_25	63,004	25	,000	Sim	
	DES_2		74,453	25	,000	Sim	
	DES_3		64,032	25	,000	Sim	
	DES_4		70,203	25	,000	Sim	
	DES_5		56,013	25	,000	Sim	
						<b>Sim</b>	25
						<b>Não</b>	0

Pode-se inferir a partir do quadro 14 que, existe uma associação entre as variáveis do Desempenho com as variáveis de Envolvimento e Participação. Assim se pode concluir que a Hipótese 5 também é verdadeira ou seja, “A estratégia GRH, no âmbito

do envolvimento e participação, influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.”

### Resumo do contraste de Hipóteses

Quadro 15 - Validade das hipóteses de investigação

Hipóteses	P-valor entre variáveis	Resultados
H.1: A estratégia GRH, no âmbito do <b>recrutamento e seleção</b> , influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior	$\leq 0,05$	Provada
H.2: A estratégia GRH, no âmbito da <b>formação e carreira</b> , influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.	$\leq 0,05$	Provada
H.3: A estratégia GRH, no âmbito da <b>política de remuneração</b> , influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.	$\leq 0,05$	Provada
H.4: A estratégia GRH, no âmbito do <b>planeamento e organização</b> , influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior	$\leq 0,05$	Provada
H.5: A estratégia GRH, no âmbito do <b>envolvimento e participação</b> , influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.	$\leq 0,05$	Provada

### Modelo conceptual

Os modelos servem como guias para qualquer uma realidade, daí a razão de não ser aconselhável a sua cópia mas sim adaptabilidade no contexto. Turbam e Meridith (1991) *apud* Major (2018) definem um modelo como “uma representação simplificada ou uma abstração da realidade”. Para os autores cumpre várias funções, entre as quais descritivas (identifica as variáveis implicadas nessa realidade), funções explicativas (articula as relações dinâmicas entre essas variáveis) e preditivas (permite inferir evoluções futuras e dar utilidade prática ao modelo).

Em outras palavras, um modelo está permanentemente sujeito a revisões e ajustamentos para melhor a explicar ou adaptar-se às mutações aí ocorrentes.

A identificação das variáveis a incluir no modelo e das suas relações decorre sempre de opções teóricas nomeadamente de pressupostos quanto à plausibilidade de

elementos de causa-efeito, e relevância destes no quadro dos interesses dos académicos e práticos.

Rosenberg (2015) considerou na sua reflexão que, nenhum modelo é inteiramente neutro do ponto de vista dos valores e da visão.

Assim se compreende a tese de Budhwar et al. (2016) de que os modelos de GRH praticados em vários países são com elevada probabilidade muito diferentes entre si dada a heterogeneidade económica. Ainda que o enquadramento jurídico fosse irrelevante dificilmente um mesmo modelo prescritivo de GRH encontraria a mesma recetividade, pois as políticas e práticas carecem de legitimação social.

Em suma, a eficácia de qualquer modelo de GRH será sempre contingente ao espaço socio-económico em que ocorre. Larsen e Brewster (2003) sustentam que variações encontradas quanto ao grau de centralização das funções de RH (departamento versus linha hierárquica), quer entre países europeus quer ao longo do constitui evidência desta natureza contingente dos modelos de GRH.

Com a investigação compreendeu-se que a estratégia de gestão de recursos humanos se reflecte nas práticas de gestão de recursos humanos, e a boa aplicabilidade de estratégias e políticas, os resultados proporcionam o desempenho profissional nos docentes em Instituições do Ensino Superior em Angola. Ver o modelo sistematizado abaixo.

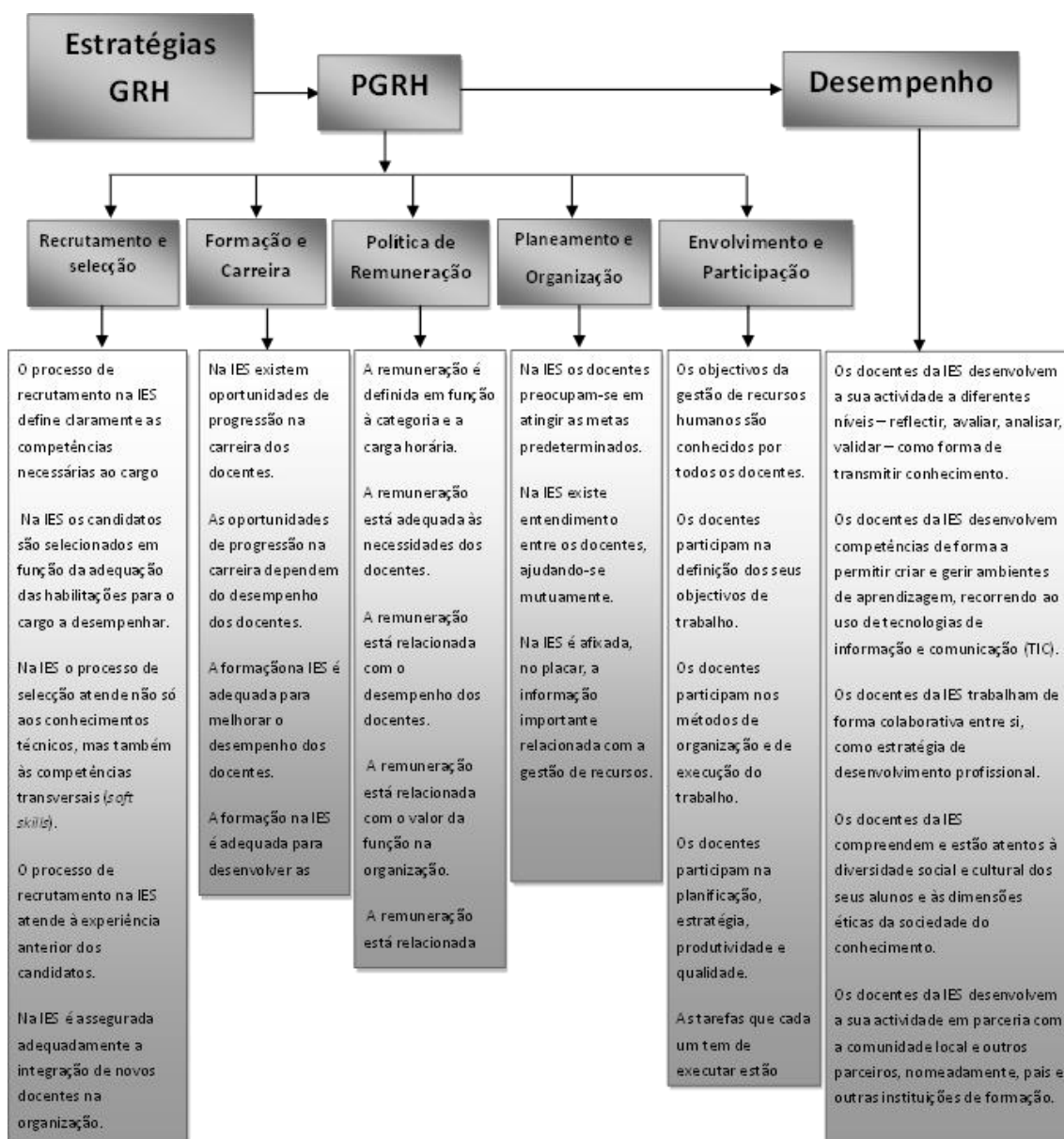


Ilustração 18 - Modelo Conceptual de Gestão de Recursos Humanos.

## **6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1. INTRODUÇÃO**

A conclusão da tese é formada pela síntese da interpretação dos resultados. Após descrita a conclusão é usual acrescentar o contributo da tese para o progresso do conhecimento, enunciar as limitações que surgiram na elaboração da investigação, e elaborar algumas sugestões para futuras investigações (Reis, 2018).

Esta sessão tem como objectivo apresentar de forma conclusiva os resultados alcançados ao longo da investigação desde à confirmação ou infirmação das hipóteses previamente formuladas e por outro lado, procurar responder à pergunta de partida. Seguem-se as recomendações e de igual modo, apresentar-se-á reflexão crítica e possíveis limitações e virtualidades nesta investigação. Por fim, fazem-se sugestões para investigações futuras neste domínio de análise.

Ressalta-se que a nível da investigação, os resultados do presente trabalho apontam para o facto de se registar uma necessidade premente de que a literatura sobre as práticas e políticas da gestão de recursos humanos e desempenho profissional dos docentes não se focalize preferencialmente apenas nas características individuais, mas que se tenha, também, em consideração um espectro mais alargado de características da organização. Em suma com esta investigação compreendeu-se que existam ainda estudos que levantam diversos pontos de interesse para uma investigação futura.

A nível prático, considera-se esta investigação como pioneira no campo de estudo razão pela qual, no entender do autor ser ainda um caminho a percorrer em termos de operacionalização e/ou aplicação das práticas e políticas da gestão de recursos humanos e desempenho profissional em instituições de ensino superior em Angola.

Assim, reserva uma atitude pró-activa às IES relativamente à imagem que se pretende passar aos docentes, investigadores e às práticas e políticas por implementar. O certo é que o conjunto de estudos apresentados forneceram pistas importantes para às IES melhorarem em termos das práticas e políticas de GRH, desempenho profissional e da imagem dos docentes e investigadores.

*Grosso modo*, o primeiro contributo alcançado nesta investigação é de compreensão de que, às IES tenham uma visão abrangente sobre as práticas e políticas de GRH e o desempenho profissional dos docentes. Da mesma forma, a percepção de que os docentes e investigadores têm sobre a influência que através da estratégia GRH estas práticas e políticas contribuem significativamente no desempenho profissional dos docentes. Pois que com esta informação, permitir-se-á que as instituições pudessem delinear melhor às suas estratégias de GRH.

O segundo contributo desta tese, apresenta-se como sendo o seu objectivo principal - procurar estudar em que medida as práticas e políticas de GRH influenciam o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior e construir um modelo conceptual da relação existente – em consonância com a literatura relativa a gestão de recursos humanos.

A este contributo, acrescenta-se um terceiro associado ao primeiro objectivo específico desta tese, que consiste na caracterização prática de actuação dos recursos humanos, através da aplicação de entrevistas aos responsáveis da GRH das instituições de ensino superior.

Associa-se ainda, um quarto contributo que retrata a percepção dos docentes a respeito das práticas e políticas de GRH implementadas em instituições de ensino superior através de um inquérito personalizado, assim como aferir o grau de satisfação e desempenho profissional do corpo docente face às práticas e políticas de GRH, em função dos indicadores que melhor se adequem à questão da investigação.

O quinto contributo da investigação concentra-se nas questões de carácter metodológico, ao estudar e demonstrar qualidades e estrutura factorial da compreensão de um dos campos de GRH, contribuindo para a sua utilização em pesquisas futuras, bem como ao incluir diferentes palavras-chave que servem como fonte de informação no sentido de fornecer uma visão mais integrada e completa para futuras investigações de interesse colectivo do tema ou campo em estudo. Para além disto, este contributo apresenta-se valorizado por se ter adoptado, em diversos estudos, uma perspectiva comparativa de diferentes instituições do sector.

As conclusões desta tese vêm confirmar a relevância de se integrar uma perspectiva sistémica sobre as práticas de GRH e desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior em Angola.

## **6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES E DA PERGUNTA DE PARTIDA**

A revisão de literatura, comentada no capítulo 2, revelou as dimensões que integram as práticas e políticas de GRH. Assim, formularam-se, no capítulo IV, cinco hipóteses, que seguidamente, analisou-se a sua verificação ou infirmação.

### **6.2.1. HIPÓTESES**

Para melhor compreensão sobre as hipóteses apresenta-se a abaixo a narrativa de resultados:

A hipótese 1 é verdadeira ou seja, “a estratégia GRH, no âmbito do recrutamento e selecção, influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.” A compreensão nesta hipótese é que ao nível do recrutamento o objectivo é seleccionar as pessoas mais qualificadas que possam acrescentar valor a um dado grupo/equipa com aptidões necessárias para trabalhar construtivamente. Em suma, “ter a pessoa certa no lugar certo”. Anghel et al. (2015) asseguram que o desenvolvimento dos recursos humanos, incluindo o processo de recrutamento e selecção deve ser um processo contínuo, fazendo um acompanhamento posterior à contratação do colaborador.

Hipótese 2 considera-se também ser verdadeira, ou seja, “a estratégia GRH, no âmbito da formação e carreira, influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.” No processo de formação o foco reside na procura de técnicas e nas habilidades com propósito de resolver problemas que possam surgir nos grupos/equipas de trabalho, como a comunicação, a tomada de decisão, a liderança, etc. É com esta linha que Vloeberghs (1998) sublinha que à medida que a formação se torna mais estratégica, aumenta a sua importância em prover todos os colaboradores com os instrumentos e competências conducentes à mudança e progresso da organização. Entende-se que os resultados organizacionais são o efeito de todos os contributos individuais e não apenas da actuação de alguns. À medida que os colaboradores se desenvolvem, eles se tornam mais produtivos e aumentam contribuição para a eficácia organizacional global. Contudo, para um desenvolvimento de carreira estratégica, as organizações precisam coadunar as metas individuais com as da organização, ajudar o indivíduo na conquista de suas âncoras.



A Hipótese 3 também é verdadeira ou seja, “a estratégia GRH, no âmbito da política de remuneração, influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.” O sistema de recompensas a adopção de sistemas híbridos combinando recompensas individuais e de grupos /equipas de trabalho.

Confirma-se, de igual modo, a hipótese 4 como verdadeira ou seja, “a estratégia GRH, no âmbito do planeamento e organização, influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.” Entende-se que no desenho organizativo o foco é criar estruturas e linhas de apoio que complementem o funcionamento interno do grupo/equipa de trabalho. Em suma, o planeamento e organização – é proporcional à uma evolução a nível dos conhecimentos, capacidades e até de aspectos relacionados com a personalidade, que possam reflectir-se numa forma eficaz de alcançar os objectivos a que o colaborador e a própria organização se propuserem.

A Hipótese 5 também é verdadeira. Em outras palavras, “a estratégia GRH, no âmbito do envolvimento e participação, influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior.” Significa que existe o interesse pessoal dos professores em se envolverem pessoal e academicamente na gestão dos recursos, participando nos objectivos e nos métodos de organização e execução das funções que lhes competem.

### **6.2.2. PERGUNTA DE PARTIDA**

A investigação é guiada pela pergunta de partida: “Em que medida, as práticas e as políticas de gestão dos recursos humanos influenciam o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior (IES)?” Relacionando a mesma com as hipóteses acima apresentadas compreendeu-se e verificou-se que efectivamente, os resultados encontrados revelaram que a literatura conceptual tem encontrado apoio empírico para afirmar:

- A Política de Remuneração, por sua vez, tem uma influência directa e positiva no desempenho profissional dos docentes, com grande relevância nas condições de trabalho, com preponderância na remuneração. O desempenho dos docentes é explicado significativamente pelas condições de trabalho relacionadas com a política salarial da instituição.

- O Envolvimento e Participação, por seu turno, dentro da estratégia da GRH, tem preponderância significativa no desempenho profissional dos docentes, com destaque na gestão participada, na estratégia da GRH. O desempenho dos docentes é, em parte, explicado pelas condições proporcionadas pela instituição no âmbito do envolvimento e participação dos recursos humanos. Em outras palavras, é importante integrar os colaboradores (independentemente da área de trabalho) nas decisões, formando deste modo, proporcionando-os oportunidade de serem mais responsáveis e empenhados pois que, isto resulta em uma entrega superior às funções por si desempenhadas.
- Finalmente, a estratégia da GRH, no âmbito do recrutamento e seleção, da formação e carreira e do planeamento e organização influencia o desempenho profissional dos docentes em instituições de ensino superior em Angola.

### **6.3. RECOMENDAÇÕES**

Com base ao estudo recomenda-se que:

- Cada colaborador docente e investigador seja capaz de reconhecer o seu devido lugar, as suas competências, paralelamente aceitar as limitações, de modo a caminhar segundo o valor da competitividade científica no ambiente de serviço conjunto.
- Cada instituição de ensino superior saiba requalificar constantemente o seu recurso humano mediante o “*aggiornamento*”, ou seja, a reciclagem do seu pessoal administrativo, executivo e profissional do sector para a rendibilidade digna da sociedade humana.
- Promover a I&D nas universidades e nos centros de investigação do país, com investigadores de carreira, laboratórios apetrechados e conexão com redes internacionais de investigação e de divulgação, partilha e acesso a dados, nacionais e internacionais.
- Haja diferenciação do corpo Docente e Investigadores (nível académico e especialidade).

- Observância do Regulamento de Avaliação de desempenho científico do docente e /ou investigador

#### **6.4. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Ao longo do percurso desta investigação, houve momentos tortuosos e também bons. Enquanto se fazia a prospecção sobre o tema o investigador deparou-se com vários desafios desde:

- Dificuldades na adaptação, que apenas foram superadas com sucessivas orientações recebidas por terceiros com uma experiência comprovada em particular dos Professores da Universidade Lusíada de Lisboa.
- O maior desafio para qualquer estudo ou investigação que queira fazer sobre Angola prende-se com a falta de dados quer qualitativos como quantitativos.
- Ainda é um *tabu* em Angola um responsável manifestar a boa vontade em responder questões muitas das vezes de fórum profissional tendo dificultado e de que maneira a recepção de inquéritos o mais cedo que se desejava.

#### **6.5. INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Os resultados da presente investigação realçam que as práticas e políticas de GRH como o Recrutamento e Selecção, Formação e Carreira, Política de Remuneração, Planeamento e Organização e Envolvimento e Participação influenciam o desempenho profissional dos docentes em Instituições de Ensino Superior em Angola. No entanto, futuramente investigar-se-à:

- A relação entre desempenho profissional e a carreira do docente investigador;
- Recrutamento e selecção pontos de convergências e de divergências entre universidades públicas e privadas em Angola;
- Envolvimento e participação de colaboradores na gestão participativa nas organizações.

## 6.6. FECHO

Sendo um estudo aplicável às Instituições de Ensino Superior em Angola, pretende-se que o mesmo seja um contributo na perspectiva de consulta para o campo de recursos humanos, e de igual modo, ser um instrumento que forneça informação relevante à elaboração de políticas no sector.

*“A ciência será sempre uma busca e jamais uma descoberta.  
É uma viagem, nunca uma chegada”*

*Karl Popper*



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA D. (2019) - As práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro [Em linha]. Tomar : [s.n.]. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Gestão de Tomar do Instituto Politécnico de Tomar. [Consult 14 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31443/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Dora%20Oliveira%20Almeida.pdf>>.

ALMEIDA, F. (2011) - Gestão de recursos humanos. In LISBOA, J., coord. [et al.] - Introdução à Gestão de Organizações. 3.<sup>a</sup> ed.. Porto : Vida Económica.

ANAGWE, A. (1993) - Staff and career development in the kenyan civil service. Unpublished paper.

ANGHEL, M., [et al.] (2015) - The place and the importance of human resources in secondary education. Valahian Journal of Economic Studies. 6:1 (2015) 87-92.

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2009) - Decreto Lei n.º 90/09 de 15 de Dezembro do Conselho de Ministros da República de Angola, normas gerais reguladoras do subsistema de ensino superior. Diário da República 1.ª série. 237 (2009).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2016) - Lei n.º 17/2016, de 7 de Outubro. Diário da República, 1.ª série. 170 (2016) 3994-4015. Assembleia Nacional da República de Angola.

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2018) - Decreto presidencial n.º 191/18 de 8 de Agosto do Conselho de Ministros da República de Angola, estatututo da carreira docente do subsistema de ensino superior. Diário da República 1.ª série. 118 (2018).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2018) - Decreto presidencial n.º 193/18 de 10 de Agosto do Conselho de Ministros da República de Angola, regulamento de acesso ao ensino superior. Diário da República 1.ª série. 119 (2018).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2018) - Decreto presidencial n.º 203/18 de 8 de Agosto do Conselho de Ministros da República de Angola, regime jurídico da avaliação e acreditação da qualidade das instituições de ensino superior. Diário da República 1.ª série. 133 (2018).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2018) - Decreto presidencial n.º 280/18 de 27 de Novembro do Conselho de Ministros da República de Angola, estatuto remuneratório da Carreira docente do subsistema de ensino superior. Diário da República 1.ª série. 178 (2018).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2018) - Despacho presidencial n.º 54/18 de 8 de Maio do Conselho de Ministros da República de Angola, normas sobre as eleições em todas as universidades públicas. Diário da República 1.ª série. 64 (2018).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2019) - Decreto presidencial n.º 5/19 de 8 de Janeiro do Conselho de Ministros da República de Angola, regulamento geral do acesso ao ensino superior. Diário da República 1.ª série. 3 (2019).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2019) - Decreto presidencial n.º 67/19 de 22 de Fevereiro do Conselho de Ministros da República de Angola, normas sobre o programa de envio anual de 300 licenciados Angolanos com elevado desempenho e mérito académico para as melhores universidades do mundo. Diário da República 1.ª série. 26 (2019).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2020) - Decreto Lei n.º 309/20 de 7 de Dezembro do Conselho de Ministros da República de Angola, regulamento geral eleitoral do subsistema de ensino superior. Diário da República 1.ª série. 196 (2020).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2020) - Decreto Lei n.º 310/20 de 7 de Dezembro do Conselho de Ministros da República de Angola, regras sobre a organização e funcionamento, os princípios reitores e a relação de superintendência e de fiscalização do Estado do subsistema de ensino superior. Diário da República 1.ª série. 196 (2020).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2020) - Decreto presidencial n.º 108/20 de 9 de Março do Conselho de Ministros da República de Angola, normas sobre a auto-avaliação das instituições de ensino superior. Diário da República 1.ª série. 26 (2020).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2020) - Decreto presidencial n.º 109/20 de 10 de Março do Conselho de Ministros da República de Angola, normas sobre o processo de avaliação externa e acreditação das instituições de ensino superior e dos respectivos cursos. Diário da República 1.ª série. 27 (2020).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2020) - Decreto presidencial n.º 121/20 de 27 de Abril do Conselho de Ministros da República de Angola, regulamento da avaliação do desempenho do docente do subsistema de ensino superior. Diário da República 1.ª série. 57 (2020).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2020) - Decreto presidencial n.º 124/20 de 4 de Maio do Conselho de Ministros da República de Angola, regulamento sobre propinas, taxas e emolumentos das instituições públicas de ensino superior. Diário da República 1.ª série. 60 (2020).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2020) - Decreto presidencial n.º 59/20 de 3 de Março do Conselho de Ministros da República de Angola, modalidades de ensino a distância e semi-presencial. Diário da República 1.ª série. 23 (2020).

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2020) - Decreto presidencial n.º 63/20 de 4 de Março do Conselho de Ministros da República de Angola, normas sobre o regulamento geral de bolsas de estudo do subsistema de ensino superior. Diário da República 1.ª série. 24 (2020).

ANGOLA. Ministério da Economia e Planeamento (2018) - Plano de desenvolvimento nacional 2018-2022 [Em linha]. Luanda : Ministério da Economia e Planeamento. Vol. I. [Consult. 15 Set. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.info-angola.com/attachments/article/4867/PDN%202018-2022\\_MASTER\\_vf\\_Volume%201\\_13052018.pdf](https://www.info-angola.com/attachments/article/4867/PDN%202018-2022_MASTER_vf_Volume%201_13052018.pdf)>.

ANGOLA. Ministério do Ensino Superior (2014) - Relatório do Encontro de Auscultação sobre o pacote legislativo. Luanda : [s.n.].

APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. ; KALLEBERG, A. (2000) - Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Ithaca: Cornell University.

ARNOLD, J. [et al.] (2010) - Attitudes at work and the employment relationship. In ARNOLD, J., ed. [et al.] - Work psychology : understanding human behavior in the workplace. 5.ª ed.. England : Pearson. p. 248-303.

ARTHUR, J. (1994) - Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.



ARTHUR, J.B. ; BOYLES, T. (2007) - Validating the human resource system structure : a levelsbased strategic HRM approach. Human Resource Management Review. 17:1 (2007) 77–92. [Consult. 14 Mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.1016/j.hrmr.2007.02.001>.

ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO MINHO (s.d.) - Cadernos Técnicos. [S.l.] : Associação Industrial do Minho, Portugal.

AYCAN, Z. ; KANUNGO, R. ; SINHA, J. (1999) - Organizational culture and human resource management practices : the model of culture fit. Journal of Cross-Cultural Psychology. 30:4 (1999) 501-526. [Consult. 14 Mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://dx.doi.org/10.1177/0022022199030004006>.

BAE, J., ; LAWLER, J. (2000) - Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. Academy of Management Journal. 43 (2000) 502-517.

BAGUL, B., (2014) - Recruitment and selection process at Rathi Transpower Private Limited, Pune. Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives, Pezzottaite Journals. 3:4 (2014).

BARNEY, J. B. (1991) - Firms resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 17:1 (1991) 99-120. [Consult. 14 Mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.1177/014920639101700108>.

BATT, R. (2002) - Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. Academy of Management Journal, 45, 587-597.

BEAL, D. [*et al.*] (2005) - An episodic process model of affective influences on performance. Journal of Applied Psychology. 90:6 (1991) 1054-1068. [Consult. 14 Mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.1037/0021-9010.90.6.1054>.

BECHKER, H. A. (1972) - Observation by informants in institutional research. Quality & Quantity. 6 (1972) 157-169.

BECKER, B. ; GEHART, B. (1996) - The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects. Academy and Management Journal. 39:4 (1996) 779-801.

BECKER, B. ; HUSELID, M. (1998) - High performance work systems and firm performance : a synthesis of research and managerial implications. In FERRIS, G., org. - Research in Personnel and Human Resources Management. Greenwich : JAI Press. p. 53-101.

BECKER, B. [et al.] (1997) - HR as a source of shareholder value : research and recommendations. Human Resource Management. 36 (1997) 39-48.

BECKER, G. (1964) - Human Capital Theory. Chicago, IL: University of Chicago Press.

BEER, M. ; [et al.] (1985) - Human resources management : a general managers perspective. New York : Free Press.

BELEI, R. A. [et al.] (2008) - O uso de entrevista, observação em pesquisa qualitativa. Cadernos de educação. 30 (jan.-jun. 2008) 187-199. [Consult. 14 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/1770/>>.

BESSEYRE DES HORTS, CH-H (1987) - Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. Revue Française de Gestion. 65 (1987) 149-155.

BILHIM, J. (2001) - Investimento em Educação e desenvolvimento de recursos humanos. In MOREIRA, Adriano, coord. – Discursos. Lisboa : Universidade Aberta.

BIO, S. (1987) - Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional. São Paulo : [s.n.]. Tese de doutoramento, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BIO, Sérgio (1986) - Notas de aulas da disciplina “Cultura organizacional e gestão econômica num enfoque empresarial” do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade. [S.l. : s.n.]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

BLYTON, P. ; TURNBULL, P. (1992) - Reassessing human resource management. London : Sage.

BONACHE, J. (2006) - Prácticas de recursos humanos e rendimento organizacional. In BONACHE, J., ed. ; CABERA, A., ed. - Dirección estratégica de personas : evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Madrid : Prentice Hall/Finacial. p. 31-61.

BORMAN, W. ; MOTOWIDLO, S. (1993) - Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In SCHMITT, ed. ; BORMAN, W.C., ed. - Personal selection in organizations. San Francisco, CA : Jossey- Bass. p. 71-98.

BOSELIE, P. ; DIETZ, G. ; BOON, C. (2005) - Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. Human Resource Management Journal. 15:3 (2005) 67-94.

BOUDREAU, J. ; RAMSTAD, P. (2007) - Beyond HR : the new science of human capital. Boston, MA : Harvard Business School Press.

BOXALL, P. ; PURCELL, J. (2008) - Strategy and human resource management. Hampshire : Palgrave Macmillan.

BOXALL, P. ; PURCELL, J. (2011) - Strategy and human resource management. 3th Ed. United Kingdom : Palgrave Macmillan.

BOXALL, P. ; PURCELL, P. (2000) - Strategy and human management : where have we come from and where should we be going?. International Journal of Management Reviews. 2 (2000) 183-203.

BOXALL, P. ; PURCELL, P. (2003) - Strategy and human management. 1<sup>st</sup> ed.. Basingstoke : Palgrave Macmillan.

BRÁZIO, F. (2016) - Satisfação no trabalho : um estudo de caso na administração do porto de Viana do Castelo. [S.l. : s.n.]. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.

BUCKLEY, R. ; CAPLE, J. (2003) – The theory & practice of training. 4<sup>th</sup> ed.. London : Kogan Page.

BUDHWAR, P. ; VARMA, A. ; PATEL, C. (2016) - Convergence-divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-specific analysis and future research agenda. Human Resource Management Review. 26:4 (2016) 311-326.

BUZA, A.G. (2019) - Legislação e gestão de recursos humanos no ensino superior. In TAUCHEN, G., org. ; BUZA, A.G., org. - Políticas e gestão da educação superior. [S.I.] : Editora CRV. p. 55-80.

BUZA, A.G. ; CANGA, J.L. (2016) - Gestão da educação superior em Angola e a formação docente. In FÁVERO, A.A., org. ; TAUCHEN, G., org. - Políticas de educação superior e docência universitária: Diálogos sul-sul. [S.I.] : Editora CRV. p. 195-209.

BUZA, A.G. ; CANGA, J.L. (2017) - A avaliação no subsistema do ensino superior em Angola: Realidade & desafios. In TAUCHEN, G., org. ; FÁVERO, A.A., org. - Avaliação do ensino superior : perspectivas mundiais. [S.I.] : Editora CRV. Vol. 1, p. 145-16.)

BUZA, A.G. [et al.] (2018) - Expansão, qualidade e desafios no ensino superior na CPLP: Os casos de Angola, Cabo Verde, Moçambique e Portugal. In CASTRO, A., org. [et al.] - Educação superior em países e regiões de língua portuguesa: desafios em tempo de crise. [S.I.] : Editora Educa. p. 137-191.

BYRNE, Z. ; MILLER, B. ; PITTS, V. (2009) - Trait entitlement and perceived favorability of human resource management practices in the prediction of job satisfaction. Journal of Business and Psychology. 25 (2009) 451-464.

CABRERA, E.F. (2006) - La formación. In BONACEH, J., ed. ; Cabrera, A., ed. - Dirección estratégica de personas : Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Madrid : Prentice Hall/Financial Times. p. 167-188.

CAETANO, A. ; VALA, J. (2007) - Gestão de recursos humanos : contextos, processos e técnicas. Lisboa : RH Editora.

CAIXOTE, C. ; MONJANE, C. (2013) - Manual de gestão de recursos humanos : uma abordagem conceptual e pratica. 1.<sup>a</sup> ed. Maputo : Imprensa Universitária/UEM.

CAMANGO, C. (2018) – A motivação e o desempenho no sector público: a importância da avaliação do desempenho do servidor público na qualidade do serviço. Revista de UAN (Centro de Pesquisa em Políticas Públicas e Governação local). (2018).

CÂMARA, P. ; GUERRA, P. ; RODRIGUES, J. (2010) - Novo humanator : recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa : Publicações Dom Quixote.

CÂMARA, P. ; GUERRA, P. ; RODRIGUES, J. (2013) - Humanator XXI : recursos humanos e sucesso empresarial. 6.<sup>a</sup> ed.. Lisboa : Publicações Dom Quixote.

CÂMARA, P. ; GUERRA, P. ; RODRIGUES, J. (2016) - Humanator XXI : recursos humanos e sucesso empresarial. 7.<sup>a</sup> ed.. Lisboa : Publicações Dom Quixote.

CAMBALA, R. (2019) - Ministério promete pagar dívida dos docentes do ensino superior. Jornal de Angola [Em linha]. (2019). [Consult. 14 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL:http://m.jornaldeangola.sapo.ao/sociedade/ministerio\_promete\_pagar\_divida\_dos\_docentes\_do\_ensino\_superior>.

CAMPBELL, J. (1990) - Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In DUNNETTE, M.D., ed. ; HOUGH, L.M. ed.. - Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists. Vol. 1, p. 687-732.

CANGA, J.L. ; BUZA, A.G. (2015) - Qualidade do ensino superior em países periféricos diante dos apelos da globalização : o caso da República de Angola. Revista FORGES. 2:2 (2015) 85 -97.

CARVALHEIRO, C. (2011) – A evolução da GRH : relatório do estágio curricular, Universidade de Coimbra. Revista de UAN ( Centro de Pesquisa em Políticas Públicas e Governação local). (2018) 1.

CARVALHO, J. (2009) - Metodologia do trabalho científico : saber fazer da investigação para dissertações e teses. 2.<sup>a</sup> ed.. Lisboa : Escolar Editora.

CARVALHO, R. (2018) - A relação entre a cultura e o desempenho organizacional numa instituição de seguros. Rio de Janeiro : [s.n.]. Dissertação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração. Orientadora: Patrícia Amélia Tomei.

CARVALHO, V., PASSOS, M., ; SARAIVA, C. (2008) - Recrutamento e seleção por competências. 1.<sup>a</sup> ed.. Rio de Janeiro : Editora FGV.

CASCIO, W. (1986) - Managing human resources - productivity, quality of work life, profits. 4th ed. Englewood Cliffs : McGraw-Hill, Inc.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (2017) - Strategic human resource management [Em linha]. London : CIPD. [Consult. 2 jan. 2019]. Disponível em WWW:<URL:www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/strategic-hrm-factsheet#6744>.

CLARK, R. (1992) - Australian human resource management : framework and practice. 2nd ed. New York : McGraw Hill.

COLLINS, C. J. ; STEVENS, C. K. (1999) - Recruitment and decision-making : the effects of early recruitment practices on the decision to apply to an organization. New York : Cornell University ILR School.

COMBS, J. G. et al (2006) - How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. Personnel Psychology. 59:3 (2006) 501-528.

COOK, M. (2009) - Personnel selection : adding value through people. 5.<sup>a</sup> ed.. UK : John Wiley & Sons.

CORRÊA, G. ; RIBEIRO, V. (2013) - A formação pedagógica no ensino superior e o papel da pós-graduação stricto sensu. Educação e Pesquisa. São Paulo. 2 (abr.-jun. 2013).

CROZATTI, J. (1998) - Modelo de gestão e cultura organizacional : conceitos e interações. Caderno de estudos [Em linha]. São Paulo. 18 (May-Aug. 1998). [Consult. 6 Agosto 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://www.researchgate.net/publication/262478629\_Modelo\_de\_gestao\_e\_cultura\_organizacional\_Conceitos\_e\_interacoes>.

CUNHA, M. (2000) - Ensino como mediação da formação do professor universitário. In MOROSINI, Marília Costa, org. - Professor do ensino superior: identidade, docência e formação, Brasília : INEP.

CUNHA, M. (2006) - Verbetes: formação inicial e formação continuada. In Enciclopédia de pedagogia universitária. Brasília : MEC/INEP. [Consult. 6 Agosto 2019]. Disponível em WWW: <URL:www.scielo.br/pdf/ep/2013nahead/aop1096.pdf>.

CUNHA, M. (2013) - O tema da formação de professores : trajetórias e tendências do campo na pesquisa e na ação, Educação e Pesquisa. São Leopold : Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

CUNHA, M. ; ZANCHET, B. (2010) - A problemática dos professores iniciantes: tendência e prática investigativa no espaço universitário. Revista Educação. Porto Alegre. 33 (set.-dez. 2010).

CUNHA, M. [et al.] (2007) - Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa : RH-Editora.

CUNHA, M. [et al.] (2012) - Manual de gestão de pessoas e do capital humano. Lisboa : Edições Sílabo.

DE ALMEIRA, M. ; TEIXEIRA, M. ; MARTINELLI, D. (1993) – Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos?. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 33:2 (Mar.-Abr. 1993) 12-24. [Consult. 14 Mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901993000200003>>.

DE WITTE, K. ; DE COCK, G. (1986) - Organizational climate : its relation with managerial activities or communication structures. In DEBUS, G., ed. ; SCHROIFF, H.W., ed. - The psychology of work and organization : current trends and issues. Amsterdam : North Holland.

DEAL, T. ; KENNEDY, A. (1982) - Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life. New York : Perseus Books Publishing.

DELERY, J. ; DOTY, D. (1996) - Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal. 39 (1996) 802-835.

DELERY, J. ; SHAW, D. (2001) - The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In FERRIS, G., org. - Research in personnel and human resources management. Greenwich : JAI Press. p. 165-197.

DENISON, D.R. (1990) - Corporate culture and organizational development effectiveness. New York : John Wiley & Sons.

DENISON, D.R. [et al.] (2013) - A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. 1ª ed. Rio de Janeiro : Elsevier. ISBN13: 978-8535264128.

DESHPANDÉ, R. ; FARLEY, J.U. ; WEBSTER Jr., F.E. (1993) - Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms : a quadrad analysis. Journal of Marketing. 57 (1993) 23-27.

DIAS, A.R. (2013) - O Impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho profissional: o efeito de mediação do engagement no trabalho. Lisboa : [s.n.]. Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Aplicada. ISPA, Instituto Universitário, Lisboa.

DITTMER, P. (2002) - Dimensions of the hospitality industry. New York, NY : John Wiley & Sons.

DUTRA, J. (2006) - Gestão de pessoas : modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo : Atlas.

DUTRA, J.S. (1990) - A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In FLEURY, M.T.L., org. - Cultura e poder nas organizações. São Paulo : Atlas.

DUTRA, J.S. (2007) - Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ª ed. São Paulo: Atlas.

DYER, L. ; REEVES, T. (1995) - Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. International Journal of Human Resource Management. 6:3 (1995) 656-670.

EHRNROOTH, M. ; BJÖRKMAN, I. (2012) - Teorização de um processo de HRM integrativo: além dos efeitos de sinalização e ganhos mútuos. J. Gerenciar. Viga. 49 (2012) 1109-1135.

ENRIQUEZ, E. (1991) - Idéologie, idéalisation et efficacité. In TESSIER, R. ; TELLIER, Y. - Pouvoirs et cultures organisationnels. Quebec : Presses de l'Université du Québec.



ESTEVES, T. ; CAETANO, A. (2010) - Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais : estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. Revista Psicologia Organizações e Trabalho [Em linha]. ISSN 1984-6657.10:2 (jul.-dez. 2010) 159-176. [Consult 18 dez. 2020]. Disponível em WWW:<URL:http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1984-66572010000200012>.

FERREIRA, J.M.C. ; NEVES, J. ; CAETANO, A. (2011) - Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa : Escolar Editora.

FISHER, A. (1998) - A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as organizações consideradas exemplares. São Paulo : [s.n.]. Tese apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo. [Consult. 18 dez. 2020]. Disponível em WWW:<URL:https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/publico/tese\_Andre\_Fischer.pdf>.

FISHER, A. (2002) - Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas : As Pessoas na Organização. São Paulo : Editora Gente.

FOMBRUN, C. ; TICHY, N. ; DEVANNA, M. (1984) - Strategic Human Resource Management. New York : John Wiley and Sons, Inc.

FOULKES, F. (1980) - Personnel policies in large non-union companies. Englewood Cliffs, NJ : Prentice – Hall.

FRAZER, L. ; LAWLWY, M. (2000) - Questionnaire design and administration, Brisbane: Wiley and Sons Austrália, ltd.

FURNHAM, A. (2005) - The psychology of behaviour at work : the individual in the organization. 2<sup>nd</sup> ed.. Hove : Taylor & Francis Group.

GAMA, A., P. (2012) - Performance Empresarial. Porto Editora.

GATTI, B. (2006) - Pesquisar em Educação: considerações sobre alguns pontos chaves. Diálogo Educação. 9 (Set.-Dez. 2006).

GILL, R. (2002) - Análise do discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. - Pesquisa qualitativa: um manual prático. Petrópolis : Editora Vozes.

GLEN, Stephanie (2014) - Statistics How To [Em linha]. Florida : StatisticsHowTo.com. [Consult 18 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.statisticshowto.com/cronbchs-alpha-spss/>>.

GONÇALVES, A.C. (2000) - Angola I : a partir de meados do Século XVIII. In Dicionário de História de Portugal. Lisboa : Círculo de Leitores. Vol. 1.

GONÇALVES, S. (2011) - Bem-estar no trabalho em contexto policial : o contributo dos valores e das práticas organizacionais. Lisboa : Escola de Ciências Sociais e Humanas Departamento de Psicologia Social e das Organizações. ISCTE. Lisboa – Portugal. Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Psicologia, Especialidade em Psicologia do Trabalho e das Organizações. [Consult. 14 Jun. 2019]. Disponível em WWW:<URL: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4952/1/Tese\\_PhD\\_vfinal.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4952/1/Tese_PhD_vfinal.pdf)>.

GRABARA, J. K. ; KOT, S. ; PIGOŃ, Ł. (2016) - Recruitment process optimization : chosen findings from practice in Poland. Journal of International Studies. 9:3 (2016).

GRANDE ENCICLOPÉDIA VERBO (1997) -. Lisboa/São Paulo : Editorial Verbo. Vol. 3.

GRANT, R. (1991) - The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formation. California Management Review, 34 (Spring) 114-135.

GUERREIRO, P. (2007) - Cisão na PLMJ leva à saída de cinco sócios. Jornal de Negócios. (24 Outubro 2007) 37.

GUEST, D. (1987) - Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies. 24:5 (1987) 503–521.

GUEST, D. (1997) - Human resource management and performance : a review and research agenda. International Journal of Human Resource Management. 8:3 (1997) 263-276.

GÜNTHER, H. (2006) - Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. Psicologia : Teoria e Pesquisa. 22:2 (mai.-jun. 2006) 201-210.

GUTHRIE, J. (2001) - High-involvement work practices, turnover and productivity : evidence From New Zealand. Academy of Management Journal. 44:1(2001) 180-190.

GUTHRIE, J.P. (2000) - Alternative pay practices and employee turnover: an organization economics perspective. Group & Organization Management. 25:4 (2000) 419-439.

GUTHRIE, J.P. ; SPELL, C.S. ; NYAMORI, R.O. (2002) - Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. International Journal of Human Resource Management. 13:1 (2002) 183-197.

HAMEL, G. ; PRAHALAD, C.K. (2005) - Competindo pelo futuro. 19.<sup>a</sup> ed. São Paulo : Campus.

HANDY, C. (1978) - Gods of management. London : Souvenir Press.

HARRINGTON, J. (1993) - Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo : Makron Books.

HARRISON, R. (1972) - Understanding your organization's character. Harvard Business Review. (May-June 1972) 119-128.

HATCH, M.J. (1997) - Organization theory : modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford : Oxford University Press.

HELLER, F. [et al.] (1998) - Organizational participation : myth and reality. Oxford : Oxford University Press, USA.

HOFSTEDE, G. (1991) - Cultures and organizations : software of the mind. London : McGraw-Hill.

HUSELID, M. (1995) - The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal. 38:3 (1995) 635-672.

HUSELID, M.A. ; JACKSON, S.E. ; SCHULER, R.S. (1997) - Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal. 40:1 (1997).

HYMAN, J. ; MASON, B. (1995) - Managing employee involvement and participation. London : Sage Publications.

INNOCENTI, L. ; PILATI, M. ; PELUSO, A.M. (2011) - Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. Human Resource Journal. 21:3 (2011) 303-317. [Consult. 14 Jun. 2019]. Disponível em WWW:<URL: 10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x>.

ISAIA, S. ; BOLZAN, D. (2011) - Formação do professor do Ensino Superior: um processo que se aprende?. Revista do centro de EducaçãoUFSM. 29 (2011).

JIANG, K. ; TAKEUCHI, R. ; LEPAK, D.P., (2013) - Para onde vamos daqui? Novas perspectivas sobre a caixa preta na pesquisa em gestão estratégica de recursos humanos. J. Gerenciar. Viga. 50 (2013) 1448 - 1480.

JIANG, K. [*et al.*] (2012) - How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation Of Mediating Mechanisms. Academy Of Management Journal. 55:6 (2012) 1264-1294.

KALLEBERG, A. (2013) - Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s–2000s. New York : Russel Sage Foundation.

KALLEBERG, A. (2018) - Precarious lives : job insecurity and well-being in rich democracies. Cambridge, UK: Polity Press.

KASINATH, S. ; PRADESH, A. (2011) - Human resource management : a study of indian railways. Review of Business Research. 11:3 (2011) 121-132.

KATOU, A. ; BUDHWAR, P. (2007) - The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. Thunderbird International Business Review. 49 (2007) 1-35.

KATZ, R. (1992) - Career issues in human resource management. New Jersey : Prentice Hall.

KEATING, J. B. (2002) – A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos. In CAETANO, A., org. ; VALA, J., org. - Gestão de recursos humanos : contextos, processos e técnicas. 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa : RH Editora. p. 103-116.

KEEGAN, A. ; BOSELIE, P. (2006) - The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of Human management. Journal management studies. 43:1 (2006) 491-511.

KEENOY, T. ; SCHWAN, R. (1990) - Review article human resource : rhetoric, reality and contradiction. The international Journal of Human resource management. 1:3 (1990) 362-384.

KIIMA, S. (2015) - The effect of training on career development of employees in an organization : a case study of Equity Bank Kenya Limited. [S.l. : s.n.]. A research project submitted in partial fulfilment of the requirement for the award of the degree of master of arts (Ma) In Sociology (Labour Management) University Of Nairobi. [Consult. 16 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL: [http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/95127/Kiima\\_The%20effect%20of%20training%20on%20career%20development%20of%20employees.pdf?sequence=1](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/95127/Kiima_The%20effect%20of%20training%20on%20career%20development%20of%20employees.pdf?sequence=1)>.

KING, M. (2012) - Deep culture. Journal of Popular Culture. 45 (2012) 687-694. [Consult. 14 Jun. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.1111/j.1540-5931.2012.00952.x>.

KNIES, E., LEISINK, P. (2014) - Relacionando gestão de pessoas e comportamento extrapapel: resultados de um estudo longitudinal. Murmurar. Recurso. Gerir. J. 24 (2014) 57-76.

KOCHAN, T. ; BAROCCI, T. (1985) - Human Resource Management and Industrial Relations. Boston, MA : Little Brown.

KOOPMANS, L. [et al.] (2011) - Conceptual frameworks of individual work performance : a systematic review. Journal of Occupational and Environment Medicine. 53:8 (2011) 856-866. [Consult. 14 Jun. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.1097/JOM.0b013e318226a763>.

LARSEN, H. ; BREWSTER, C. (2003) - Line management responsibility for HRM : What is happening in Europe?. Employee Relations, 25:3 (2003) 228-244.

LAWLER, E. ; MOHRMAN, S. ; LEDFORD, G. (1992) - Employee involvement and total quality management. San Francisco : Jossey Bass.

LEGGE, K. (1995) - Human resource management : rethorics and realities. Basingstoke : Palgrave MacMillan.

LEPAK, D.P. [et al.] (2006) - A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. Research in Personnel and Human Resources Management. 25:1 (2006) 217-271.

LISBOA, J. [et al.] (2011) - Introdução à gestão de organizações. Barcelos : Companhia Editora do Minho.

LOCKE, A. (1976) - The nature and causes of job satisfaction. In DUNNETTE, M.D., ed. - Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago : Rand McNally. p. 1297-1349.

LONDON, M. (2002) - Organizational assistance in career development. In FELDMAN, D.C., ed. - Work careers : a developmental perspective. San Francisco : Jossey-Bass. p. 323-345.

LUSA (2017) - Desemprego em Angola afecta 46% dos jovens. AngoNotícias [Em linha]. (20 Out. 2017). [Consult. 14 Mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.angonoticias.com/Artigos/item/56017/desemprego-em-angola-afecta-46-por-cento-dos-jovens>>.

MAÇÃES, M. (2014) – Manual de gestão moderna : teoria e prática. Lisboa : Conjuntura actual Editora.

MAÇÃES, M. (2018) – Manual de gestão moderna : teoria e prática. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Conjuntura actual Editora.

MACDUFFIE, J.P. (1995) – Human Resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial and Labor relations review. 48:2 (1995) 197-221.

MAIER, A. [et al.] (2013) - Perceiving design as modelling : a cybernetic systems perspective. In CHAKRABARTI, A., ed. ; BLESSING, L., ed. - An anthology of theories and models of design: philosophy, approaches and empirical explorations, Suíça : Springer. p. 133–148.

MAJOR, J. (2018) - Modelos de gestão de recursos humanos em Angola [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão na Especialidade em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. ISCTE. Lisboa – Portugal. [Consult. 25 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL:https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17577/1/master\_jose\_campos\_major.pdf>.

MARRAS, J.P. (2011) - Administração de recursos humanos : do operacional ao estratégico. 14.<sup>a</sup> ed. São Paulo : Saraiva.

MARTIN, J. (1992) - Cultures in organizations. New York : Oxford University Press.

MARTINS, H.H.T.D.S. (2004) - Metodologia qualitativa de pesquisa. Educação e Pesquisa. 30:2 (mai.-ago. 2004) 289-300.

MESSERSMITH, J.; PATEL, P. ; LEPAK, D. (2011) - Unlocking the black box : exploring the link between high-performance work systems and performance. Journal of applied psychology. 99:6 (2011) 1105-18.

MEYER, V. (2001) - Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In Seminário sobre Administração Universitária rumo ao ano 2000. Florianópolis: Agosto.

MICHAELS, E. ; HANDFIELD-JONES, H. ; AXELROD, B. (2002) - A guerra pelo talento. Rio de Janeiro : Campus.

MICHIE, J. ; SHEEHAN, M. (2005) - Business strategy, human resources, labor market flexibility and competitive advantage. International Journal of Human Resource Management. 16:3 (2005) 445-464.

MILES, R. ; SNOW, C. (1984) - Fit, Failure and the hall of fame. California Management Review. 26 (1984) 10-28.

MILES, R. ; SNOW, C.C. (1994). Fit, failure and the hall of fame : how companies succeed or fail. New York: Free Press.

MILKOVICH, G. ; BOUDREAU, J. (2008) – Administração de Recursos Humanos. São Paulo : Editora Atlas.

MONDY, R. (2011) - Human resource management. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.

MORENO, C. ; MARQUEZE, E. (2005) - Satisfação no trabalho - uma breve revisão. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional [Em linha]. São Paulo. 30:112 (Jul.-Dez. 2005). [Consult. 14 Set. 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>>.

MOTOWIDLO, S. (2003) - Job performance. In WEINER, I.B. [et al.] - Handbook of psychology : industrial and organizational psychology. New York : John Wiley & Sons, Inc. Vol. 12, p. 39-53.

NASURDIN, A. ; HEMDI, M. ; GUAT, L. (2008) - Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment?. Asian Academy of Management Journal. 13:1 (2008), 15-36.

NERMIN, A.; KORKUSUZPOLATB, T.; ARSLANKAYAB, S. (2012) - Strategic planning in institutions of higher education: a case study of Sakarya University. Procedia - Social and Behavioral Sciences [Em linha]. 58 (2012) 66-72. 8th International Strategic Management Conference. [Consult. 18 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.979>>.

NEVES, J. (1996) - Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos : Portugal no contexto de outros países. Lisboa : Instituto Superior das Ciências do trabalho e da Empresa. Tese de doutoramento.

NEVES, J. (2000) - Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos. Lisboa : RH Editora.

NEVES, J. ; JESUÍNO, J. (1994) - Cultura organizacional : um estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. Psicologia. 9:3 (1994) 327-346.

NGABA, A.V. (2008) – Políticas Educativas em Angola (1975 – 2005) : entre o global e o local : o sistema educativo mundial. [S.l.] : SEDIECA.

OSTROFF, C. ; BOWEN, O. (2000) - Moving HR to a higher level : HR practices and organizational effectiveness. In KLEIN, K., ed. ; KOZLOWSKI, S., ed. - Multilevel



theory, research and methods in organizations. San Francisco : Jossey-Bass. p. 211-266.

PAAUWE, J. (2004) - HRM and performance : achievements, methodological issues and prospects. Journal of Management Studies. 46:1 (2004) 129-142.

PAAUWE, J. ; GUEST, D. ; WRIGHT, P. (2013) - HRM & performance : achievements & challenges. Journal of Management Studies. 46:1 (2013) 129-149.

PAAUWE, J. ; RICHARDSON, R. (1997) - Introduction to special use on HRM and performance. International Journal of Human Resource Management. 8:3 (1997) 257-262.

PACHECO, M. (2009) - Evolução da gestão de recursos humanos : um estudo de 21 empresas. São Paulo : [s.n.]. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. [Consult. 18 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/publico/MarcelaSoaresPacheco.pdf>>.

PAIVA, Luis Eduardo Brandão [et al.] (2017) – Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração [Em linha]. Rio de Janeiro. 11:1 (Janeiro-Março 2017) 55-69. [Consult. 06 Mar. 2017]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/843>>.

PAIVA, S. ; CARTONI, D. (2003) - Importância da Gestão Estratégica de RH. Revista de UAN (Centro de Pesquisa em Políticas Públicas e Governança local). (2018) 2. Simpósio de Excelência para Gestão e Tecnologia, SEGET.

PATTON, M. (2002) - Qualitative Research and Evaluation Methods. 3.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks : SAGE Publications.

PERES, J. ; AMORIM, R. ; COTRIM, T. (2003) – Aumentos só para alguns... . Exame. (8 Janeiro 2003) 22-27.

PERETTI, J. (2007) - Recursos Humanos. 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Edições Sílabo.

PETERAF, M. A. (1993) - 'The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view'. Strategic Management Journal. 14 (1993) 179-191.

PETERS, T. ; WATERMAN, R. (1982) - In search of excellence. New York : Harper and Row.

PFEFFER, J. (1998) - Seven practices of successful organizations. California Management Review. 40:2 (1998) 96-124.

PFEFFER, J. ; SUTTON, R. (2007) - Suppose we took evidence-based management seriously : implications for reading and writing management. Academy of Management Learning and Education. 6 (2007) 153-155.

PILBEAM, S. ; CORBRIDGE, M. (2006) - People resourcing : contemporary HRM in practice. Harlow : Financial Times/Prentice Hall.

PORTER, M. (1999) - How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review. (1999) 137-145.

Porter, M. E. (1980) - Competitive Strategy. New York : Free Press.

PULAKOS, E. [et al.] (2000) - Adaptability in the workplace : development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology [Em linha]. 85:4 (2000) 612-624. [Consult. 15 Set. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.1037/0021-9010.85.4.612>.

PULAKOS, E.D., [et al.] (2002) - Predicting adaptive performance : further tests of a model of adaptability. Human Performance. 4 (2002) 299-323.

PURCELL, J. [et al.] (2003) - Compreendendo a ligação entre pessoas e desempenho : desbloqueando a caixa preta. Relatório de pesquisa. London : Chartered Institute of Personnel and Development.

QUINN, R.E. (1985) - Beyond rational management : mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco : Jossey-Bass.

QUINN, R.E. ; CAMERON, K. (1983) - Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness : some preliminar evidence. Management Science. 29 (1983) 33-51.

READY, D. ; CONGER, J. (2007) - Make your company a talent factory. Harvard Business Review. (June 2007) 68-77.

REIS, F. (2018) – Investigação científica e trabalhos académicos, guia prático. Lisboa : Edições Sílabo.

RIBEIRO, R.B. ; CUNHA, M.P. (1993) - A seleção como processo no processo de gestão : análise de caso. Revista de Psicologia Militar. 7 (1993) 29-44.

RINZE, B. (2016) - O processo de planeamento dos recursos humanos no contexto do desenvolvimento organizacional : uma análise circunscrita no Governo do Distrito de Tete (período 2015). [S.l.] : Universidade Católica de Moçambique.

ROBERTSON, I. ; SMITH, M. (2001) - Personnel Selection. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 74:4 (2001) 441–472.

ROCHA, C. (2015) - Alinhamento Estratégico dos recursos humanos com a estratégia organizacional : um estudo de caso comparativo. Lisboa : [s.n.]. Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão. Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias.

ROSENBERG, A. (2015) - Philosophy of social science. 5.<sup>a</sup> ed. Boulder : Westview Press.

SALGADO, J. ; MOSCOSO, S. (2008) - Selección de Personal en la Empresa y las AAPP : de lá Visión Tradicional a la Visión Estratégica. Papeles del Psicólogo. 29:1 (2008) 16-24.

SARMENTO, M. (2013) – Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses. Lisboa : Universidade Lusíada Editora. (Colecção Manuais).

SAUNDERS, M.; THORNHILL, L. ; THORNHILL, A. (2003) - Research methods for business students. 3.<sup>a</sup> ed.. London : Prentice-Hall - Financial Times. p. 82-110.

SAVANEVICIENE, A. ; STANKEVICIUTE, Z. (2010) - The models exploring the "black box" between HRM and organizational performance. Inzinerine Ekonomika - Engineering Economics [Em linha]. 426-434. [Consult 14 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL:<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/pdf>>.

SCHEIN, E.H. (1992) - Organizational culture and leadership. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco : Jossey-Brass.

SCHEIN, E.H. (1995) - Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Brass.

SCHERMERHORN, J. ; HUNT, J. ; OSBORN, R. (1997) - Organizational Behaviour. 8th Ed. New York : Wiley.

SCHULER, R. ; JACKSON, S. (1987) - Linking competitive strategies with human resource practices. The Academy of Management Executive. 1:3 (1987) 207-219.

SIEGEL, S. (1975) - Estatística não-paramétrica para as ciências de comportamento. São Paulo : McGraw-Hill.

SILVA, E.A. A. (2016) - Gestão do ensino superior em Angola: Realidades, tendências e desafios rumo à qualidade. [S.l.] : Mayamba Editora.

SILVÉRIO, Z. (2017) - Gestão e retenção de talentos : uma análise com abordagem em capacidades dinâmicas. Lisboa : [s.n.]. Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão, Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias.

SNELL, S. ; BOHLANDER, G.W. (2009) - Administração de recursos humanos. São Paulo, SP : Cengage Learning.

SONNENTAG, S. ; FRESE, M. (2002) - Performance concepts and performance theory. In SONNENTAG, S., ed. - Psychological management of individual performance : a handbook in the psychology of management in organizations. Chichester, UK : Wiley. p. 3-25.

SONNENTAG, S. ; VOLMER, J. ; SPYCHALA, A. (2008) - Job performance. In COOPER, C.L., ed. ; BARLING, J., ed. - Sage handbook of organizational behavior. Los Angeles, CA : Sage. Vol. 1, p. 427-447.

SOUSA, M.J. [et al.] (2006) - Gestão de recursos humanos : métodos e práticas. Lisboa : Edições Lidel.

STEVENS, P. (1993) - Career development support in organizations. [S.l.] : Worklife Pty Ltd.

STOREY, J. (1992) - Developments in the Management of Human Resources. Oxford : Blackwell.

STOREY, J. (ED) (2007) - Human resource management : a critical text. 3rd edition. London : Thomson.

STOREY, J. ; WRIGHT, P. ; ULRICH, D. (2019) - Strategic human resource management: a research overview. 1st ed.. New York : Routledge.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. (2007) - Using Multivariate Statistics. Boston : Allyn and Bacon.

TAYLOR, I. (2007) - A practical guide to assessment centres and selection methods : measuring competency for recruitment and development. London : Kogan Page.

TAYLOR, M. ; COLLINS, J. (2000) - Organizational recruitment : enhancing the intersection of research and practice. In COOPER, C.L., ed. ; LOCKE, E.A., ed. - Industrial and organizational psychology : linking theory with practice. Oxford : Blackwell. p. 304-334.

TJORA, A. H. (2006) - Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. Qualitative Research. London. 6:4 (2006) 429-451.

TOMEI, P. (2011) - O que é a cultura organizacional?. São Paulo : Editora Brasiliense.

TRAUTH, E. M. ; O'CONNOR, B. (2000) - A study of the interaction between information technology and society : an illustration of combined qualitative research methods.

ULRICH, D. (1997) - Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press.

ULRICH, D. (1998) - A new mandate for HR. Harvard Business Review. 76 (Jan.-Fev. 1998) 124-134.

ULRICH, D. ; LAFASTO, F. (1995) – Organizational culture and human resource management. In FERRIS, G., ed. ; ROSEN, S., ed. ; Barman, D., ed. - Handbook of human resource management. Cambridge, Mass : Blackell.

VAN IDEKINGE, C.H. [et al.] (2017) - A Meta-Analysis of the Interactive, Additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance. Journal of

Management [Em linha]. (2017). [Consult. 14 nov. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <https://doi.org/10.1177/0149206317702220>>.

VAZQUEZ, A. ; MÜLLER, C. (2017) - Manual de boas práticas de recursos humanos. Porto Alegre : SESCOOP/RS.

VELOSO, A. (2007) - O Impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional. Minho : Instituto de Educação e Psicologia. Tese de Doutoramento. [Consult. 14 nov. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <http://hdl.handle.net/1822/7703>>.

VISWESVARAN, C. ; ONES, D. S. (2000) – Perspectives on models of Job performance. International Journal of Selection and Assessment [Em linha]. 8:4 (2000) 216-226. [Consult. 14 Ago. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.1111/1468-2389.00151>.

VLOEBERGHES, D. (1998) – Management Development in a context of drastic changes. Journal of Management Development. 17 (1998) 644-661.

WADOVSKI, R. (2018) – Vantagem competitiva sustentável : uma revisão básica. Business Drops [Em linha]. (25 Apr. 2018). [Consult 18 mar. 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://medium.com/businessdrops/vantagem-competitiva-sustent%C3%A1vel-uma-revis%C3%A3o-b%C3%A1sica-4172e384e175>>.

WALKER, J. (1980) - Human resource planning. New York : McGraw Hill.

WALTON, R. E. (1985) - From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review. 63:2 (1985) 77–84.

WERNERFELT, B. (1984) - A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. 5:2 (1984) 171–180.

WERTHER, W. ; DAVIS, K. (2008) - Administracion de personal y recursos humanos: el capital humano de las empresas. 6.ª ed. México : The McGraw-Hill Interamericana.

WILLIAMS, L.J. ; ANDERSON, S.E. (1991) - Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management [Em linha]. 17:3 (1991) 601-617. [Consult. 14 Ago. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.1177/014920639101700305>.

WOOD, S. (1999) - Human resource management and performance. International Journal of Management Reviews. 1:4 (1999).

WOOD, S. ; DE MENEZES, L. (1998) - High commitment management in the U.K. : evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey. Human Relations [Em linha].51:4 (1998)485-515. [Consult. 14 Ago. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.1177/001872679805100403>.

WRIGHT, M.P. ; MCMAHAN, G.C. (1992) - Theoretical Perspectives for strategic human resource management. Journal of management. 18:2 (1992) 295-320.

WRIGHT, P. ; BOSWELL, W. (2002) – Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. Journal of management. 28:6 (2002) 247-276.

WRIGHT, P. ; GARDNER, T. (2003) - The human resource-firm performance relationship : methodological and theoretical challenges. In HOLMAN, D., ed. [*et al.*] - The new workplace : a guide to the human impact of modern working practices. West Sussex, UK : Wiley. p. 311-328.

WRIGHT, P. M. ; SNELL, S. A. (1998) - Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. Academy of Management Review, 23 (1998) 756–772.

XAVIER, R. (2006) - Gestão de pessoas na prática : os desafios e soluções. São Paulo : Editora Gente.

YIN, R. (2003) - Case study : research, design and methods. 3rd edition. London : Sage Publications.

ZACHARATOS, A. ; BARLING, J. ; D'IVERSON, R. (2005) - High-performance work systems and occupational safety. Journal of Applied Psychology. 90 (2005) 77-93.

ZANELLI, J.C. (2002) - Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. Estudos de Psicologia. 7 (2002) 79-88.

ZAU, F. (2018) - A problemática educativa em Angola. Jornal de Angola. Luanda. (31 de Janeiro 2018).





## BIBLIOGRAFIA

BASTOS, C. ; CORREIA, C. (2013) - Ação docente e a formação crítico-humanista na universidade. Travessias [Em linha]. Cascavel. 2 (2013). [Consult. 14 Nov. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3371>>.

BEHRENS, M. A. (2011) - Docência universitária : formação ou improvisação? Revista Educação. Santa Maria. 36 (set./dez. 2011).

BELTRÁN-MARTÍN, Inmaculada ; BOU-LLUSAR, Juan Carlos (2018) - Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. BRQ Business Research Quarterly [Em linha]. 21:2 (April–June 2018) 99-110. [Consult. 14 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>>.

CALIFORNIA STATE POLYTECHNIC UNIVERSITY (2017) - Welcome to student health & counseling services, broncos! [Em linha]. Pomona, California : California State Polytechnic University. [Consult. 18 Mar. 2017]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.cpp.edu/~healthcounseling/>>.

CATELLI, A. (1997) - Notas de aula da disciplina controladoria ministradas no curso de mestrado da FEA/USP. [S.l. : s.n.].

COMMISSION ON THE FUTURE OF WORKER-MANAGEMENT RELATIONS (1995) - Employee Participation and Labor-Management Cooperation in American Workplaces. Challenge [Em linha]. 38:5 (September-October 1995) 38-46. [Consult. 18 Jan. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.jstor.org/stable/40721637?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/40721637?seq=1#page_scan_tab_contents)>.

COSTA, E. [et al.] (2017) - A gestão estratégica de pessoas como ferramenta organizacional [Em linha]. Paraíba : Administradores.com. [Consult. 14 Nov. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://administradores.com.br/artigos/a-gestao-estrategica-de-pessoas-como-ferramenta-organizacional>>.

DE BRITO, R.P. ; DE OLIVEIRA, L.B. (2016) - A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. Brazilian Business Review. Portuguese ed..

Vitória.13:3(May-Jun. 2016) 94-115. [Consult. 18 Jan. 2019]. Disponível em WWW:<URL1 0.15728/bbr.2016.13.3.5>.

DIRANI, K.M. ; KUCHINKE, K.P. (2011) - Job satisfaction and organizational commitment : validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. The International Journal of Human Resource Management. 22:5 (March 2011) 1180–1202.

FERNANDES, C. M. B. ; CUNHA, M. I. (2013) - Formação de professores : tensão entre discursos, políticas, teorias e práticas. Revista Inter-Ação. Goiânia. 1 (Jan.-abr. 2013).

HODGKINSON, A. (1999) - Employee involvement and participation in the organisational change decision : illawarra and australian patterns. [S.l.] : Department of Economics, University of Wollongong. (Working Paper; 99-7).

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO (2017) - Instituto Superior de Ciências da Educação do Uíge [Em linha]. Uíge : Instituto Superior de Ciências da Educação. [Consult. 18 Nov. 2018]. Disponível em WWW:<URL:http://www.isced-uige.co.ao/historico.html>.

LAWSHE, C. (1945) - Oito maneiras de verificar o valor de um programa de treinamento. Facto. Gerir. Manter. 103 (1945) 117 – 120.

LOPES, M.D.M. ; BRANCO, V.T.F.C. ; SOARES, J. B. (2013) - Utilização dos testes estatísticos de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para verificação da normalidade para materiais de pavimentação. Transportes. ISSN 2237-1346. 21:1 (06 Junho 2013) 59-66.

LOURENÇO, C. [et al.] (2016) - Formação pedagógica no ensino superior : o que diz a legislação e a literatura em Educação e Administração? Avaliação. Campinas, Sorocaba. 3 (2016).

MARÔCO, J. (2010) - Análise de equações estruturais : fundamentos teóricos, software e aplicações. Pêro Pinheiro : ReportNumber.

MARÔCO, J. (2011) - Análise estatística com o SPSS statistics. Pêro Pinheiro : ReportNumber.

MÓNICO, L. [et al.] (2017) - A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. Investigação Qualitativa em Ciências Sociais. 26 (July 2017).

NICOLE P. H. (2016) - Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept : Past, Present, and Future. [S.l.] : The University of Alabama.

PARREIRA, Pedro, coord. ; MÓNICO, Lisete, coord. ; CARVALHO, Carla, coord. (2017) - Gestão de pessoas nas organizações. Coimbra : Escola Superior de Enfermagem de Coimbra. [Consult. 18 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL:https://www.esenfc.pt/pt/download/3864/7Nrw4Fe5v3z2XIOBafst>

PEREIRA, L.R. ; ANJOS, D. (2014) - O professor do ensino superior : perfil, desafios e trajetórias de formação [Em linha]. [S.l.] : Universidade de Sorocaba. Seminário Internacional de Educação Superior 2014. Pós-Graduação em Educação, Universidade de Sorocaba, UNISO. [Consult. 14 Nov. 2018]. Disponível em WWW:<URL:https://uniso.br/publicacoes/anais\_eletronicos/2014/1\_es\_formacao\_de\_professores/31.pdf>.

PEREIRA, Valdecy ; ARAÚJO, Elaine (2015) - Estatística Multivariada (SPSS) - 02 - Escalas de Mensuração e Confiabilidade [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 18 nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL:https://www.researchgate.net/publication/281465527\_estadistica\_multivariada\_spss\_-\_02\_-\_escalas\_de\_mensuracao\_e\_confiabilidade>.

PLANO de Desenvolvimento Institucional (2017) - Universidade 11 de Novembro. Cabinda – Angola.

RAMOS, M. [et al.] (2016) - Satisfação no trabalho docente: uma análise a partir do modelo social cognitivo de satisfação no trabalho e da eficácia coletiva docente. Estudos de Psicologia. 21 (abr.-jun. 2016).

STEFANO, S. ; ZAMPIER, M. ; MAÇANEIRO, M. (2006) - Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional : um estudo de multi-casos na região central do Paraná. [S.l. : s.n.]. [Consult. 18 Nov. 2018]. Disponível em WWW:<URL:http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/109.pdf>.

TARDIF, M. (2002) - Saberes docentes e formação profissional. Petrópolis : Vozes.

U.O.N - UNIVERSIDADE 11 DE NOVEMBRO (2009) - Sobre a U.O.N [Em linha]. Cabinda : U.O.N - Universidade 11 de Novembro. [Consult. 18 Nov. 2018]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.uon.ed.ao/a-universidade/sobre-a-universidade-11-de-novembro>>.

VALÉRIO, K.M. ; LIBERTO H. (2011) - O professor em formação: desafios e possibilidades na era digital. Linguagens e Diálogos. 2 (2011).

WRIGHT, G. ; SHERMAN, R. (1994) - What is black and white and read all over : the funnies!. Reading Improvement. 31:1 (Sep 1994) 37-48.

## **APÊNDICES**

---



## **LISTA DE APÊNDICES**

- Apêndice A** - Resultados globais
- Apêndice B** - Quadro Geral do Qui-Quadrado
- Apêndice C** - Carta para os Directores de Recursos Humanos das IES
- Apêndice D** - Entrevista para os Directores de Recursos Humanos das IES
- Apêndice E** - Questionário para os Docentes das IES
- Apêndice F** - Sumário de casos processados
- Apêndice G** - Estatística de confiabilidade (Alfa de Cronbach)
- Apêndice H** - Estatísticas
- Apêndice I** - Estatísticas totais
- Apêndice J** - Escalas Estatísticas





---

**APÊNDICE A**

Resultados globais



## Análise de Componentes Principais (ACP)

Variáveis	Componente				
	condições de trabalho	gestão participada	recrutamento	formação e progressão	planeamento estratégico
O processo de recrutamento na IES define claramente as competências necessárias ao cargo	.584	-.073	.461	-.138	-.204
Na IES existe uma política de formação abrangente para os docentes	.747	.165	.214	-.036	.023
A remuneração é definida em função à categoria e a carga horária	.686	.257	.276	-.136	-.027
A remuneração está adequada às necessidades dos docentes	.720	.375	.224	-.040	.068
A remuneração está relacionada com o desempenho dos docentes	.716	.250	.213	-.040	.162
A remuneração está relacionada com o valor da função na organização	.623	.390	.104	.079	.265
A remuneração está relacionada com o valor da função no mercado	.522	.391	.203	.033	.243
Na IES os docentes preocupam-se em atingir as metas predeterminadas	.348	.337	.243	-.107	.270
Na IES os docentes são estimulados a cumprir as normas estabelecidas	.739	.291	.144	-.084	-.212
Na IES existe entedimento entre os docentes, ajudando-se mutuamente	.571	.400	.363	.046	.174
Na IES é afixada, no placar, a informação importante relacionada com a gestão de recursos humanos	.533	.539	.186	.052	.045
Os objectivos da gestão de recursos humanos são conhecidos por todos os docentes	.407	.630	.144	.136	.102
Os docentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho	.213	.775	.233	.045	-.090
Os docentes participam nos métodos de organização e de execução do trabalho	.210	.811	.029	.074	.017
Os docentes participam na planificação, estratégia, produtividade e qualidade	.271	.714	.303	.034	.018
As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito	.162	.758	.205	.020	.118
Na IES os candidatos são seleccionados em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar	.336	.126	.786	.007	-.025
Na IES o processo de selecção atende não só aos conhecimentos técnicos, mas também às competências transversais (soft skills)	.235	.174	.822	.005	.000
O processo de recrutamento na IES atende à experiência anterior dos candidatos	.150	.318	.807	-.034	.099
Na IES é assegurada adequadamente a integração de novos docentes na organização	.195	.236	.653	.114	.175
Na IES existem oportunidades de progressão na carreira dos docentes	.383	.291	.393	.354	.317
A formação na IES é adequada para melhorar o desempenho dos docentes	-.207	-.024	-.054	.729	-.248
A formação na IES é adequada para desenvolver as competências profissionais	.332	.102	.030	.702	.147
As oportunidades de progressão na carreira dependem do desempenho dos docentes	-.311	.103	.068	.751	-.136
A IES define o seu planeamento estratégico	.006	-.026	-.067	.178	-.819
<b>Variância explicada</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>14%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	<b>0.827</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	761.570
	df
	10
	Sig.
	<b>0.000</b>

## TABELAS DE FREQUÊNCIAS

## Género

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	181	80,4
Feminino	44	19,6
Total	225	100,0

## Faixa etária

Idades	Frequência	Percentagem
Menos de 25 anos	16	7,1
De 26 a 30 Anos	81	36,0
De 31 a 35 Anos	88	39,1
Mais de 35 Anos	40	17,8
Total	225	100,0

## Estado Civil

Estado civil	Frequência	Percentagem
Solteiro	36	16,0
Casado	86	38,2
Divorciado	4	1,8
União de facto	99	44,0
Total	225	100,0

## Tem filhos

	Frequência	Percentagem
Sim	197	87,6
Não	28	12,4
Total	225	100,0

## Tempo de serviço

	Frequência	Percentagem
Menos de 1 Ano	26	11,6
De 2 a 6 anos	116	51,6
De 7 a 12 anos	68	30,2
Mais de 12 anos	15	6,7
Total	225	100,0

## Grau de Instrução

	Frequência	Percentagem
Licenciatura	104	46,2
Mestrado	90	40,0
Doutoramento	31	13,8
Total	225	100,0

## Instituições em que trabalha

IES	Frequência	Percentagem
Universidade Onze de Novembro	70	31,1
Instituto Superior Politécnico de Cabinda	55	24,4
Instituto Superior de Ciências de Educação do UIJE	51	22,7
Instituto Superior Politécnico Lusíada de Cabinda	49	21,8
Total	225	100,0

## Categoria profissional

Categoria profissional	Frequência	Percentagem
Assistente	114	50,7
Professor Auxiliar	107	47,6
Professor Associado	4	1,8
Total	225	100,0

Rotated Component Matrix		Component				
		condições de trabalho	gestão participada	recrutamento	formação e progressão	planeamento estratégico
PGRH_1-O processo de recrutamento na IES define claramente as competências necessárias ao cargo		,584	-,073	,461	-,138	-,204
PGRH_6-Na IES existe uma política de formação abrangente para os docentes		,747	,165	,214	-,036	,023
PGRH_11-A remuneração é definida em função à categoria e a carga horária		,686	,257	,276	-,136	-,027
PGRH_12-A remuneração está adequada às necessidades dos docentes		,720	,375	,224	-,040	,068
PGRH_13-A remuneração está relacionada com o desempenho dos docentes		,716	,250	,213	-,040	,162
PGRH_14-A remuneração está relacionada com o valor da função na organização		,623	,390	,104	,079	,265
PGRH_15-A remuneração está relacionada com o valor da função no mercado		,522	,391	,203	,033	,243
PGRH_17-Na IES os docentes preocupam-se em atingir as metas predefinidas		,348	,337	,243	-,107	,270
PGRH_18-Na IES os docentes são estimulados a cumprir as normas estabelecidas		,739	,291	,144	-,084	-,212
PGRH_20-Na IES existe entendimento entre os docentes, ajudando-se mutuamente		,571	,400	,363	,046	,174
PGRH_19-Na IES é afixada, no placar, a informação importante relacionada com a gestão de recursos humanos		,533	,539	,186	,052	,045
PGRH_21-Os objetivos da gestão de recursos humanos são conhecidos por todos os docentes		,407	,630	,144	,136	,102
PGRH_22-Os docentes participam na definição dos seus objetivos de trabalho		,213	,775	,233	,045	-,090
PGRH_23-Os docentes participam nos métodos de organização e de execução do trabalho		,210	,811	,029	,074	,017
PGRH_24-Os docentes participam na planificação, estratégia, produtividade e qualidade		,271	,714	,303	,034	,018
PGRH_25-As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito		,162	,758	,205	,020	,118
PGRH_2-Na IES os candidatos são seleccionados em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar		,336	,126	,786	,007	-,025
PGRH_3-Na IES o processo de selecção atende não só aos conhecimentos técnicos, mas também às competências transversais (soft skills)		,235	,174	,822	,005	,000
PGRH_4-O processo de recrutamento na IES atende à experiência anterior dos candidatos		,150	,318	,807	-,034	,099
PGRH_5-Na IES é assegurada adequadamente a integração de novos docentes na organização		,195	,236	,653	,114	,175
PGRH_9-Na IES existem oportunidades de progressão na carreira dos docentes		,383	,291	,393	,354	,317
PGRH_7-A formação na IES é adequada para melhorar o desempenho dos docentes		-,207	-,024	-,054	,729	-,248
PGRH_8-A formação na IES é adequada para desenvolver as competências profissionais		,332	,102	,030	,702	,147
PGRH_10-As oportunidades de progressão na carreira dependem do desempenho dos docentes		-,311	,103	,068	,751	-,136
PGRH_16-A IES define o seu planeamento estratégico		,006	-,026	-,067	,178	-,819

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 7 iterations.

## **APÊNDICE B**

---

Quadro geral de Qui-Quadrado





Variável Dependente	Variável Independente	Qui-quadrado de Pearson	df	Significância Sig. (2 lados)	Associação entre variáveis
DES_1	PGRH_1	134,087	25	,000	Sim
DES_2		132	25	,000	Sim
DES_3		92,738 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		71,606 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		67,887 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_2	82,924 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		87,074 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		85,714 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		80,034 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		87,079 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_3	90,010 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		72,480 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		86,448 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		81,192 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		78,567 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_4	99,665 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		90,511 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		88,582 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		96,843 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		87,222 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_5	73,715 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		62,671 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		70,260 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		66,540 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		69,183 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_6	127,087 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		138,251 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		118,844 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		85,898 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		78,855 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_7	164,442 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		112,875 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		128,261 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		122,087 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		109,189 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_8	36,577 <sup>a</sup>	25	,063	Não
DES_2		45,539 <sup>a</sup>	25	,007	Sim
DES_3		53,496 <sup>a</sup>	25	,001	Sim

Variável Dependente	Variável Independente	Qui-quadrado de Pearson	df	Significância Sig. (2 lados)	Associação entre variáveis
DES_4		60,455 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		72,917 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_9	70,540 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		64,113 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		62,086 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		51,688 <sup>a</sup>	25	,001	Sim
DES_5		69,108 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_10	88,833 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		69,386 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		67,627 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		83,166 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		76,686 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_11	114,453 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		113,056 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		96,659 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		84,004 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		80,528 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_12	148,522 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		152,803 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		124,477 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		97,163 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		100,409 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_13	135,688 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		103,533 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		113,516 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		114,727 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		91,115 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_14	94,282 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		99,239 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		93,762 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		81,757 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		114,351 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_15	74,246 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		80,724 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		73,163 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		77,633 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		71,803 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_16	43,938 <sup>a</sup>	25	,011	Sim

Variável Dependente	Variável Independente	Qui-quadrado de Pearson	df	Significância Sig. (2 lados)	Associação entre variáveis
DES_2		35,021 <sup>a</sup>	25	,088	Não
DES_3		40,528 <sup>a</sup>	25	,026	Sim
DES_4		43,166 <sup>a</sup>	25	,013	Sim
DES_5		32,543 <sup>a</sup>	25	,143	Não
DES_1	PGRH_17	69,632 <sup>a</sup>	20	,000	Sim
DES_2		69,598 <sup>a</sup>	20	,000	Sim
DES_3		66,533 <sup>a</sup>	20	,000	Sim
DES_4		88,277 <sup>a</sup>	20	,000	Sim
DES_5		63,868 <sup>a</sup>	20	,000	Sim
DES_1	PGRH_18	167,264 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		122,763 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		74,410 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		84,979 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		63,846 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_19	108,536 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		102,965 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		76,288 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		80,399 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		68,438 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_20	143,892 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		109,992 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		103,445 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		116,174 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		99,751 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_21	74,929 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		78,023 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		81,371 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		84,075 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		92,284 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_22	73,283 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		76,779 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		60,359 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		68,310 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		73,326 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_23	62,152 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		70,264 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		86,813 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		116,214 <sup>a</sup>	25	,000	Sim

Variável Dependente	Variável Independente	Qui-quadrado de Pearson	df	Significância Sig. (2 lados)	Associação entre variáveis
DES_5		82,242 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_24	79,275 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		83,673 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		51,965 <sup>a</sup>	25	,001	Sim
DES_4		92,162 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		61,861 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_1	PGRH_25	63,004 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_2		74,453 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_3		64,032 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_4		70,203 <sup>a</sup>	25	,000	Sim
DES_5		56,013 <sup>a</sup>	25	,000	Sim

## **APÊNDICE C**

---

Carta para os Directores de Recursos Humanos das IES.





UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Cabinda, 21 de Março de 2017

Magnífico Reitor/Director da IES

**CABINDA/UIJE**

Assunto: solicitação de entrevista.

Excelência,

Sou Raúl Alberto Lello, doutorando em Gestão pela Universidade Lusíada de Lisboa, cujo tema é: Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Profissional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior em Angola.

Estando na fase de recolha de dados, venho solicitar a V/ colaboração em autorizar o (a) Director(a) de Recursos Humanos da Vossa instituição a conceder-me uma entrevista sobre o tema em epígrafe.

Contudo, asseguramos de que todas as informações a serem prestadas estarão sujeitas ao mais rigoroso sigilo. As conclusões desta investigação serão facultadas à IES.

Antecipadamente, grato pela colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Raúl Alberto Lello<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>raulello10@gmail.com/tchele10@yahoo.com.br – 925819926/912302474





## **APÊNDICE D**

---

Entrevista para os Directores de Recursos Humanos das IES





## UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

### GUIÃO DE ENTREVISTA COM O (A) DIRECTOR (A) DE RH DA IES

Excelência,

Pretendemos fazer uma recolha de opinião sobre as Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos e desempenho profissional dos docentes das IES em Angola. Esta opinião vai contribuir para uma tese de doutoramento sobre o assunto referenciado.

Assim sendo a nossa entrevista será feita em torno das questões que se seguem:

22. Qual é o organigrama da direcção/Departamento dos RH, a sua dependência e como se articula com as repartições de RH das unidades orgânicas da IES?
23. Qual é o número de docentes existentes na IES? Que graus e áreas científicas possuem?
24. Qual a estratégia de RH que a IES usa? Como é que a GRH participa na estratégia?
25. Tem havido planeamento no recrutamento dos docentes?
26. Qual é o método de recrutamento que a IES usa e a periodicidade?
27. Quais são os requisitos necessários para o recrutamento, selecção, admissão e promoção dos docentes na IES?
28. Existe um plano de formação contínua dos docentes da IES?
29. Indique os diplomas legais que o RH utiliza para levar a cabo as suas atribuições.
30. Quais os principais problemas ligados aos RH que se observam na IES?
31. O que nos pode dizer sobre os estatutos da carreira docente e remuneratório da IES?
32. Quais os principais descontentamentos e conflitos na admissão e promoção dos docentes? Como podem minimizá-los?
33. O que nos pode dizer sobre a presença dos docentes nos locais de serviço (assiduidade e pontualidade)?
34. Qual é a relação que existe entre os RH e as outras áreas afins na IES?
35. Qual é o sistema da avaliação de desempenho praticado na IES? Com que periodicidade e com que impacto é feita a avaliação?

36. Tem havido classificações e premiações de docentes com melhor desempenho?
37. Tem havido déficit de docentes em determinadas áreas?
38. A IES tem tido as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação na gestão corrente dos RH?
39. Têm sido realizados estudos de satisfação laboral na IES?
40. Como avalia o desenvolvimento profissional dos docentes na IES?
41. Haverá algumas limitações profissionais nos docentes da IES?
42. Quais são as metas que a IES tem para com os docentes?
43. Será que o empenho/dedicação dos docentes da IES tem reflexo no seu desempenho profissional?
44. Qual o regime de contratação dos docentes na IES?

Antecipadamente, grato pela colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Raúl Alberto Lello

**APÊNDICE E**

---

Questionário para os Docentes das IES





O meu nome é Raúl Alberto Lello, sou aluno de doutoramento em Gestão na Universidade Lusíada de Lisboa.

É no âmbito do meu projecto de doutoramento que venho pedir a sua colaboração para o preenchimento de um questionário que tem por objectivo conhecer o que pensa sobre alguns aspectos da sua vida profissional e da Instituição do Ensino Superior onde trabalha.

As respostas são **anónimas** e **confidenciais** e destinam-se exclusivamente para fins de investigação científica. **Não há respostas certas ou erradas.**

Interessa-nos a sua **opinião e resposta espontânea**. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, risque essa resposta e marque a que pretende.

**POR FAVOR, PROCURE RESPONDER A TODAS AS QUESTÕES.**

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**

Para mais informações ou questões poderá contactar: Raúl Alberto Lello, através do e-mail [raullelo10@gmail.com](mailto:raullelo10@gmail.com)/[tchele10@yahoo.com.br](mailto:tchele10@yahoo.com.br) ou por telemóveis: 925819926/912302474.

Por favor, preencha e devolva este questionário até 31.07.2018.

#### **DADOS DEMOGRÁFICOS**

1. Género: Masculino  Feminino
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Estado Civil: Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo  União de facto
4. Filhos: Sim  Não
5. Anos de trabalho na IES: \_\_\_\_\_
6. Habilitação escolar: Licenciatura  Mestrado  Doutoramento
7. Categoria profissional: Assistente  Professor Auxiliar   
Professor Associado  Professor Catedrático

#### **PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Nesta secção, pretende-se que se pense nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas pela organização, tendo como escala (1 – 6).

## 1) RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Pense no Recrutamento e Selecção da IES e responda indicando em que medida concorda ou discorda com cada afirmação.

Discordo totalmente ①      Discordo ②      Discordo ligeiramente ③      Concordo ligeiramente ④      Concordo ⑤      Concordo totalmente ⑥

1. O processo de recrutamento na IES define claramente as competências necessárias ao cargo	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Na IES os candidatos são seleccionados em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. Na IES o processo de selecção atende não só aos conhecimentos técnicos, mas também às competências transversais ( <i>soft skills</i> )	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. O processo de recrutamento na IES atende à experiência anterior dos candidatos	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. Na IES é assegurada adequadamente a integração de novos docentes na organização	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

## 2) FORMAÇÃO E CARREIRA

Pense agora especificamente na Formação e Carreira realizada na IES. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

Discordo totalmente ①      Discordo ②      Discordo ligeiramente ③      Concordo ligeiramente ④      Concordo ⑤      Concordo totalmente ⑥

1. Na IES existe uma política de formação abrangente para os docentes	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. A formação na IES é adequada para melhorar o desempenho dos docentes	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. A formação na IES é adequada para desenvolver as competências profissionais	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Na IES existem oportunidades de progressão na carreira dos docentes	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. As oportunidades de progressão na carreira dependem do desempenho dos docentes	① ② ③ ④ ⑤ ⑥



### 3) POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Considerando a remuneração que recebo nesta IES, acredito que esta:

Discordo totalmente ①      Discordo ②      Discordo ligeiramente ③      Concordo ligeiramente ④      Concordo ⑤      Concordo totalmente ⑥

1. A remuneração é definida em função à categoria e a carga horária.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. A remuneração está adequada às necessidades dos docentes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. A remuneração está relacionada com o desempenho dos docentes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. A remuneração está relacionada com o valor da função na organização.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. A remuneração está relacionada com o valor da função no mercado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

### 4) PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Pense no Planeamento e Organização do Trabalho na IES e responda indicando em que medida concorda ou discorda com cada afirmação.

Discordo totalmente ①      Discordo ②      Discordo ligeiramente ③      Concordo ligeiramente ④      Concordo ⑤      Concordo totalmente ⑥

1. A IES define o seu planeamento estratégico.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Na IES os docentes preocupam-se em atingir as metas predeterminadas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. Na IES os docentes são estimulados a cumprir as normas estabelecidas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Na IES é afixada, no placar, a informação importante relacionada com a gestão de recursos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. Na IES existe entendimento entre os docentes, ajudando-se mutuamente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

## 5) ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO

Pense no Envolvimento e Participação na IES e responda indicando em que medida concorda ou discorda com cada afirmação.

Discordo totalmente      Discordo      Discordo ligeiramente      Concordo ligeiramente      Concordo      Concordo totalmente  
 ①                              ②                              ③                              ④                              ⑤                              ⑥

1. Os objectivos da gestão de recursos humanos são conhecidos por todos os docentes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Os docentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. Os docentes participam nos métodos de organização e de execução do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Os docentes participam na planificação, estratégia, produtividade e qualidade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

## 6) DESEMPENHO PROFISSIONAL

Nesta secção, pretende-se que indique até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação acerca do seu desempenho profissional, utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente      Discordo      Discordo ligeiramente      Concordo ligeiramente      Concordo      Concordo totalmente  
 ①                              ②                              ③                              ④                              ⑤                              ⑥

1. Os docentes da IES desenvolvem a sua actividade a diferentes níveis – reflectir, avaliar, analisar, validar – como forma de transmitir conhecimento.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Os docentes da IES desenvolvem competências de forma a permitir criar e gerir ambientes de aprendizagem, recorrendo ao uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. Os docentes da IES trabalham de forma colaborativa entre si, como estratégia de desenvolvimento profissional.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Os docentes da IES compreendem e estão atentos à diversidade social e cultural dos seus alunos e às dimensões éticas da sociedade do conhecimento.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. Os docentes da IES desenvolvem a sua atividade em parceria com a comunidade local e outros parceiros, nomeadamente, pais e outras instituições de formação.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Williams e Anderson (1991). A utilização da escala de medida está autorizada para pesquisas científicas sem fins comerciais. O uso comercial e/ou não científico está proibido, a menos que haja permissão prévia admitida pelos autores.

## **APÊNDICE F**

---

Sumário de casos processados



<b>Sumário de casos processados</b>			
		N	%
Casos	Válidos	225	100,0
	Excluídos (a)	0	0,0
	Total	225	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the



## **APÊNDICE G**

---

Estatísticas de confiabilidade (Alfa de Cronbach)





<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,930	30



---

**APÉNDICE H**  
Estadísticas



Estatísticas			
	Média	Desvio Padrão	N
PPGRH			
PGRH_1-O processo de recrutamento na IES define claramente as competências necessárias ao cargo	2,69	1,561	225
PGRH_2-Na IES os candidatos são seleccionados em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar	2,59	1,265	225
PGRH_3-Na IES o processo de selecção atende não só aos conhecimentos técnicos, mas também às competências transversais (soft skills)	2,52	1,323	225
PGRH_4-O processo de recrutamento na IES atende à experiência anterior dos candidatos	2,48	1,366	225
PGRH_5-Na IES é assegurada adequadamente a integração de novos docentes na organização	2,58	1,170	225
PGRH_6-Na IES existe uma política de formação abrangente para os docentes	2,81	1,341	225
PGRH_7-A formação na IES é adequada para melhorar o desempenho dos docentes	3,95	1,679	225
PGRH_8-A formação na IES é adequada para desenvolver as competências profissionais	2,96	1,170	225
PGRH_9-Na IES existem oportunidades de progressão na carreira dos docentes	2,74	1,346	225
PGRH_10-As oportunidades de progressão na carreira dependem do desempenho dos docentes	3,73	1,639	225
PGRH_11-A remuneração é definida em função à categoria e a carga horária	2,94	1,418	225
PGRH_12-A remuneração está adequada às necessidades dos docentes	2,91	1,247	225
PGRH_13-A remuneração está relacionada com o desempenho dos docentes	2,60	1,372	225
PGRH_14-A remuneração está relacionada com o valor da função na organização	2,79	1,273	225
PGRH_15-A remuneração está relacionada com o valor da função no mercado	2,68	1,234	225
PGRH_16-A IES define o seu planeamento estratégico	5,08	1,429	225
PGRH_17-Na IES os docentes preocupam-se em atingir as metas predeterminadas	1,92	1,079	225
PGRH_18-Na IES os docentes são estimulados a cumprir as normas estabelecidas	3,32	1,304	225
PGRH_19-Na IES é afixada, no placar, a informação importante relacionada com a gestão de recursos humanos	3,08	1,149	225
PGRH_20-Na IES existe entedimento entre os docentes, ajudando-se mutuamente	2,58	1,400	225
PGRH_21-Os objectivos da gestão de recursos humanos são conhecidos por todos os docentes	2,98	1,182	225
PGRH_22-Os docentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho	3,04	1,121	225
PGRH_23-Os docentes participam nos métodos de organização e de execução do trabalho	2,97	1,124	225
PGRH_24-Os docentes participam na planificação, estratégia, produtividade e qualidade	3,12	1,276	225
PGRH_25-As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito	3,10	1,210	225
DES_1-Os docentes da IES desenvolvem a sua actividade a diferente níveis - reflectir, avaliar, analisar, validar - como forma de transmitir conhecimentos	2,78	1,524	225
DES_2-Os docentes da IES desenvolvem competências de forma a permitir criar e gerir ambientes de aprendizagem, recorrendo ao uso de tecnologias de informação e comunicações (TIC)	2,87	1,417	225
DES_3-Os docentes da IES trabalham de forma colaborativa entre si, como estratégia de desenvolvimento profissional	2,87	1,386	225
DES_4-Os docentes da IES compreendem e estão atentos à diversidade social e cultural dos seus alunos e às dimensões éticas da sociedade do conhecimento.	2,83	1,458	225
DES_5-Os docentes da IES desenvolvem a sua actividade em parceria com a comunidade local e outros parceiros, nomeadamente, pais e outras instituições	2,91	1,403	225



---

**APÊNDICE I**  
Estatísticas totais





Estatísticas totais				
	Média da escala se o item for excluído	Variância da Escala se item for excluído	Correlação total dos itens corrigidos	Alfa de Cronbach se o item for excluído
PPGRH				
PGRH_1-O processo de recrutamento na IES define claramente as competências necessárias ao cargo	85,72	494,558	,495	,928
PGRH_2-Na IES os candidatos são seleccionados em função da adequação das habilitações para o cargo a desempenhar	85,83	495,698	,605	,927
PGRH_3-Na IES o processo de selecção atende não só aos conhecimentos técnicos, mas também às competências transversais (soft skills)	85,89	494,917	,589	,927
PGRH_4-O processo de recrutamento na IES atende à experiência anterior dos candidatos	85,93	493,250	,597	,927
PGRH_5-Na IES é assegurada adequadamente a integração de novos docentes na organização	85,84	501,459	,544	,928
PGRH_6-Na IES existe uma política de formação abrangente para os docentes	85,61	490,695	,654	,926
PGRH_7-A formação na IES é adequada para melhorar o desempenho dos docentes	84,47	539,018	-,134	,938
PGRH_8-A formação na IES é adequada para desenvolver as competências profissionais	85,46	510,973	,360	,930
PGRH_9-Na IES existem oportunidades de progressão na carreira dos docentes	85,68	492,781	,616	,927
PGRH_10-As oportunidades de progressão na carreira dependem do desempenho dos docentes	84,68	534,896	-,082	,937
PGRH_11-A remuneração é definida em função à categoria e a carga horária	85,48	487,751	,664	,926
PGRH_12-A remuneração está adequada às necessidades dos docentes	85,51	487,671	,765	,925
PGRH_13-A remuneração está relacionada com o desempenho dos docentes	85,81	487,447	,694	,926
PGRH_14-A remuneração está relacionada com o valor da função na organização	85,63	492,931	,651	,926
PGRH_15-A remuneração está relacionada com o valor da função no mercado	85,74	495,237	,630	,927
PGRH_16-A IES define o seu planeamento estratégico	83,33	536,759	-,112	,936
PGRH_17-Na IES os docentes preocupam-se em atingir as metas predeterminadas	86,50	505,867	,501	,928
PGRH_18-Na IES os docentes são estimulados a cumprir as normas estabelecidas	85,10	491,785	,655	,926
PGRH_19-Na IES é afixada, no placar, a informação importante relacionada com a gestão de recursos humanos	85,34	494,440	,697	,926
PGRH_20-Na IES existe entendimento entre os docentes, ajudando-se mutuamente	85,84	481,921	,773	,925
PGRH_21-Os objectivos da gestão de recursos humanos são conhecidos por todos os docentes	85,44	494,640	,672	,926
PGRH_22-Os docentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho	85,37	498,048	,641	,927
PGRH_23-Os docentes participam nos métodos de organização e de execução do trabalho	85,45	501,266	,573	,927
PGRH_24-Os docentes participam na planificação, estratégia, produtividade e qualidade	85,30	491,060	,684	,926
PGRH_25-As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito	85,32	498,433	,582	,927
DES_1-Os docentes da IES desenvolvem a sua actividade a diferente níveis - reflectir, avaliar, analisar, validar - como forma de transmitir conhecimentos	85,64	482,384	,697	,926
DES_2-Os docentes da IES desenvolvem competências de forma a permitir criar e gerir ambientes de aprendizagem, recorrendo ao uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC)	85,55	485,391	,704	,926
DES_3-Os docentes da IES trabalham de forma colaborativa entre si, como estratégia de desenvolvimento profissional	85,55	489,186	,657	,926
DES_4-Os docentes da IES compreendem e estão atentos à diversidade social e cultural dos seus alunos e às dimensões éticas da sociedade do conhecimento.	85,59	489,653	,613	,927
DES_5-Os docentes da IES desenvolvem a sua actividade em parceria com a comunidade local e outros parceiros, nomeadamente, pais e outras instituições	85,51	491,617	,607	,927



---

**APÊNDICE J**  
Escala Estatística



## **Escalas estatísticas**

Média	Variância	Desvio Padrão	N.º itens
88,42	531,360	23,051	30