

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA ESTUDO DE CASO: SOBRE A PERCEÇÃO NO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO ESTRANGEIRA -ANGOLA

Gertrudes Delfina Martins Sequesseque

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

Lisboa, 2016



Instituto Superior de Educação e Ciências

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Escola de Educação, Gestão, Engenharia, Aeronáutica e Design

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

**A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO PÚBLICA ESTUDO DE CASO: SOBRE
A PERCEÇÃO NO SERVIÇO DE MIGRAÇÃO ESTRANGEIRA -ANGOLA**

Autora: **Gertrudes Delfina Martins Sequesseque**

Orientadores:

Professor Doutor **Manuel Brazinha Firmino**

Professor Especialista **Mestre José Orvalho**

Maio, 2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Abel Sequesseque e Ana Rosa Martins em memória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeira mente à Deus pelo dom da vida, por ter cuidado de mim e guardado todo esse tempo, também por permitir que o trabalho se torna-se uma realidade.

Ao meu orientador Professor Especialista José Orvalho pelo poio e dedicação, disponibilidade sempre que precisei.

Agradeço ao coordenador do curso Mestre Paulo Louro e coletivo de professores do curso de Mestrado em Gestão Autárquica.

Ao meu noivo Manuel Tom pelas palavras de encorajamento, incentivo e paciência que teve comigo.

A minha família e amigos que sempre me apoiaram incentivaram, todos aqueles que diretamente ou indiretamente contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade.

A todos o meu muito obrigado!

ÍNDICE

Agradecimentos.....	IV
Índice de tabelas	VIII
Lista De Siglas	X
RESUMO	XI
ABSTRACT	XII
Capítulo 1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Breve Considerações sobre o Capital Humano	13
1.2 Justificação.....	14
1.3 Objetivo Geral.....	16
1.4 Problema e as Hipóteses	17
1.5 Estrutura do Trabalho	20
Capítulo 2. CONCEPTUALIZAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1. Evolução Histórica do Capital Humano	21
2.1.1 Conceito do Capital Humano	24
2.1.2 Importância do Capital Humano na Organização.....	26
2.2 Valorização das Pessoas.....	27
2.3 Gestão de Pessoas.....	29
2.3.1 Seleção de Pessoas e Atracção de Talentos.....	31
2.3.2 Motivação e Liderança	34
2.3.3 Ambiente Organizacional	39
2.4 Gestão do conhecimento	39
2.4.1 Capital Intelectual.....	41

2.5 Avaliação do Desempenho.....	42
2.6 A Formação.....	45
Capítulo 3. PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ANGOLANA.....	47
3.1 Introdução Ao Conceito de Reforma e Modernização Administrativa.....	47
3.2 Modernização Administrativa Verso Reforma da Administração Pública/ do Estado.....	49
3.3 Caracterização da Administração Pública Angolana.....	50
3.4 Modernização Administrativa e Inovação Tecnológica	53
3.5 Fatores Condicionantes da Modernização Administrativa.....	56
3.6 Medidas de Desenvolvimento da Formação Em Angola	58
Capítulo 4. METODOLOGIA	63
4.1 Amostra.....	63
4.1.1 Caracterização do Município de Saurimo	64
4.2 Método de estudo	67
Capítulo 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	68
5.1 Caracterização da amostra	68
5.2 Desenvolvimento das hipóteses	72
CONCLUSÃO	95
Referência Bibliográfica	102
Anexo	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género dos Inquiridos.....	68
Gráfico 2: Nível de Escolaridade	70
Gráfico 3: Percentagem das Funções de Chefia.....	71
Gráfico 4: Desempenho das Funções na Área de Interesse	72
Gráfico 5: Importância do Capital Humano (Hipótese 1).....	74
Gráfico 6: Competências e Habilidades dos Indivíduos (Hipótese 2).....	75
Gráfico 7: Hipótese 3	77
Gráfico 8: Questão Com Maior Concordância Liderança	78
Gráfico 9: Hipótese 4	80
Gráfico 10: Questão Com Maior Concordância	81
Gráfico 11: Hipótese 5	83
Gráfico 12: Questão Com Maior Concordância	84
Gráfico 13: Hipótese 6	86
Gráfico 14: Hipótese 7	87
Gráfico 15: Hipótese 8	88
Gráfico 16: Questão do Desempenho	90
Gráfico 17: Validação Percentual das Hipóteses	94

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tipologia do conhecimento.....	40
Tabela 2: As novas Competências face às Tecnologias da Informação e da Comunicação.....	55
Tabela 3: Distribuição dos efectivos por nível de escolaridade/ grupo etário	59
Tabela 4: Dados Sobre a População Residente no Município de Saurimo.....	64
Tabela 5: Idade Dos Inquiridos	69
Tabela 6: Medição Estatística do Capital humano.....	73
Tabela 7: Estatística da Hipótese 2	75
Tabela 8: Distribuição Estatística da Hipótese 3	76
Tabela 9: Questão Com Maior Concordância.....	78
Tabela 10: Hipótese 4.....	79
Tabela 11: Questão Com Maior Concordância.....	81
Tabela 12: Hipótese 5.....	82
Tabela 13: Questão Com Maior Concordância.....	83
Tabela 14: Hipótese 6.....	85
Tabela 15: Hipótese 7.....	86
Tabela 16: Hipótese 8.....	88
Tabela 17: Questão do Desempenho.....	89
Tabela 18: Resumo das Hipóteses Testadas	92
Tabela 19: Validação Percentual das Hipóteses	93

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Hipóteses	19
Quadro 2: Classificação da amostra.....	63
Quadro 3: Capital Humano	73
Quadro 4: Liderança.....	76
Quadro 5: Eficácia das Equipas	79
Quadro 6: Formação.....	82
Quadro 7: Motivação.....	85
Quadro 8: Desempenho	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow	36
Figura 2:Estrutura da Reforma em Angola.....	53
Figura 3: Organigrama da Direção Provincial do SME da Lunda-Sul	65
Figura 4:Resumo das Hipóteses	91

LISTA DE SIGLAS

AD- Administração Pública

CH- Capital Humano

CPLP- Comunidade de Países de Língua Oficial Portuguesa

ENA- Escola Nacional de Administração

GPO- Gestão Por Objetivo

MGP- Moderna Gestão Pública

MAPSS- Ministério da Administração Pública e Segurança Social

INAP- Instituto Nacional da Administração Pública

SME- Serviço de Migração Estrangeira

OECD- Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

TIC- Tecnologia de Informação e Comunicação

PGFFP- Plano Geral de Formação Funcionário Público

PREA- Programa Reforma Administrativa em Angola

RESUMO

Atualmente, o mercado está cada vez mais competitivo e um dos objetivos que possibilita a diferenciação das organizações é a apostar no homem, como elemento primordial de desenvolvimento. Assim, qualquer organização privada ou pública, com fins lucrativos ou não, é basicamente constituída por pessoas, portanto, depende das pessoas para dirigi-las e para as fazer funcionar.

A moderna gestão pública confronta-se nos últimos tempos, com grandes desafios, resultado das pressões política e económica do mundo em constante transformação. Dai a necessidade do Estado em implementar reformas administrativas, para dar respostas ao cidadão.

Deste modo, o objetivo deste estudo é compreender a importância do capital humano e das relações interpessoais num contexto organizacional, com base na liderança, desempenho, eficácia das equipas, formação e motivação.

Este trabalho tem como objetivos específicos, compreender as formas de gestão dos recursos humanos; identificar o perfil do capital humano no processo de modernização pública; analisar o papel da formação académica na execução das tarefas; conhecer as formas de motivação profissional percebidas pelos funcionários; mostrar a importância da gestão de pessoas nas organizações em Angola.

A *performance* de uma organização depende não só dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos, mas sobretudo, do seu Capital Humano (conhecimentos e habilidades dos indivíduos), que depende por sua vez, da boa liderança, da eficácia das equipas, da formação, da motivação e principalmente do seu desempenho.

Palavras-chave: capital humano, liderança, desempenho, eficácia e motivação.

ABSTRACT

Currently, the labor market is increasingly competitive and one of the objectives that allows the differentiation of organizations is focusing on man as a primary element of development. So any private or public organization, for profit or not, is basically made up of people, therefore, it depends on the people to lead them and to make them work.

Modern public administration has faced in recent times, with great challenges as a result of political and economic pressures of the changing world. Hence the need for the State to implement administrative reforms to give answers to citizens.

Thus, the aim of this study is to understand the importance of human capital and interpersonal relations in an organizational context, based on leadership, performance, effectiveness of teams, training and motivation.

This work has the following objectives, understand the forms of human resource management; identify the profile of human capital in the public modernization process; analyze the role of academic training in performing the tasks; finding ways for professional motivation perceived by employees; show the importance of managing people in organizations in Angola.

The *performance* of an organization depends not only on financial, material and technological, but above all, of their human capital (knowledge and skills of individuals), which depends in turn, good leadership, the effectiveness of teams, training, motivation and especially of their performance.

Keywords: human capital, leadership, plays, effectiveness and motivation.

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

1.1 BREVE CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPITAL HUMANO

As transformações que têm vindo a ocorrer na sociedade e na gestão das organizações, fruto do desenvolvimento das tecnologias e das telecomunicações, originou uma mudança substancial na forma como é vista hoje, a gestão de recursos humanos no local de trabalho. As pessoas deixaram de ser vistas, apenas como um recurso em paralelo com tantos outros – tecnológicos, financeiros, materiais - mas encaradas, principalmente como um recurso estratégico, possuidoras de conhecimentos, experiências profissionais e comportamentos diversos, com capacidades de aprendizagem constante, que contribuem, de forma decisiva, para a criação de valor para as organizações, independentemente da sua natureza, missão e objetivos a prosseguir. As pessoas, através do seu poder criativo, inovador e com uma enorme capacidade de adaptação, são um valor absoluto Lisboa, (2011); Wima; (2013) e Cunha et al (2012).

Todas organizações são, basicamente constituídas por um conjunto de recursos, entre os quais as pessoas, que independentemente do seu papel no seio das organizações, articulam-se com outras pessoas, para as fazer funcionar. A moderna gestão de pessoas trata as pessoas como tal, isto é, como indivíduos com habilidades, conhecimentos e experiências próprias, que colocam à disposição das organizações (Chiavenato, 2008).

A crescente necessidade de adaptação, reconversão e reinvenção das organizações, tem-se vindo a alastrar à Administração Pública. Os esforços de modernização da Administração Pública verificada nos últimos anos decorrente das pressões e exigências políticas e socioeconómicas do mundo moderno, têm suscitado aos Estados e governos desafios enormes relacionados com as reformas administrativas, onde a componente humana está sempre presente (Tavares, 2010).

Tendo em conta a ideia do autor, as reformas consistem na adoção de algumas políticas e práticas de gestão consideradas fundamentais para responder aos problemas da eficiência, transparência e desburocratização, por forma a colocar em primeiro lugar o cidadão e os agentes económicos, na dinâmica permanente dos organismos públicos

com a sociedade civil, na sequência do processo de formação e implementação de políticas públicas.

Neste sentido, há uma constante preocupação em aumentar o nível de desempenho da gestão pública, começando por contar com ajuda dos seus trabalhadores. As suas capacidades, competências e comportamentos, são vetores essenciais para o êxito de qualquer esforço de modernização das administrações públicas

1.2 JUSTIFICAÇÃO

Atualmente, a discussão sobre o capital humano tem despertado atenção, uma vez que esse capital humano é considerado o principal elemento capaz de produzir vantagens competitivas em toda e qualquer organização, seja ela de carácter público ou privado, mas que queira prestar serviços com qualidade e eficiência.

No caso de Angola, este tema é de grande relevância e pertinência visto que vivemos um período de profundas mudanças, onde o conhecimento se tornou um fator de competitividade, decisivo para esforço de desenvolvimento do Estado angolano.

Terminada a parte letiva do Mestrado e aquando da escolha do tema para a dissertação da tese, houve duas razões que me levaram a escolher o tema do capital humano para a realização da mesma. Uma foi de carácter pessoal e motivacional, por este tema ter sido um dos que mais me aliciaram durante a parte académica do mestrado. A segunda tem a ver com o facto de ser um tema e matéria crítica para os passos que Angola está a dar em termos de desenvolvimento e crescimento, após vários anos de quase total inoperância do sistema educativo, nomeadamente ao nível superior.

Sendo Angola um país com uma multiplicidade de recursos naturais, com fileiras de desenvolvimento diversificadas, para além do tradicional petróleo – *agricultura, pescas, turismo, exploração mineira, etc.* – uma das principais causas à dependência externa e ao investimento estrangeiro, reside nas muitas carências em termos de recursos humanos especializados, com competências para a sua exploração e desenvolvimento, bem como de quadros solidamente preparados para a gestão dos atuais e futuros projetos de crescimento e desenvolvimento económico e social.

No Relatório elaborado em 2012 para a Casa Civil da Presidência da República de Angola, realizado pela CESO e por quadros daquela instituição de soberania angolana, com divulgação restrita mas que nos foi apresentado, para fins académicos, na disciplina de Capital Humano - refiro-me ao estudo “*Angola 2012 – 2025 – Estratégias de Desenvolvimento*” – um dos vetores críticos para a potenciação das múltiplas riquezas do País, é a intensificação da formação universitária de especialistas no domínio da Gestão de Recursos Humanos, ao lado e com a mesma ponderação, de especialistas em Planeamento e Perspetiva, Fiscalidade, Comércio Internacional e Ciências da Vida.

Se muitas organizações multinacionais que hoje operam em Angola têm resolvido essa lacuna com o recrutamento internacional de altos dirigentes e quadros, já a administração pública, seja central ou autárquica, está limitada ao recrutamento de quadros nacionais, por imperativos constitucionais. Por isso, e porque as estruturas universitárias angolana estão a fazer um enorme esforço para aproximar a oferta à procura da sociedade angolana, entendi que este tema era de importância particular, principalmente numa altura em que se está a reforçar o Poder Autárquico descentralizado e que para tal é necessário Estado poder contar com um capital humano adequado.

Apesar de à partida saber que seria difícil encontrar bibliografia especializada e consolidada sobre o tema - *a maioria dos autores com livros e trabalhos científicos escritos aborda esta temática com um mero capítulo sobre a abordagem à Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas* também me apercebi que o capital humano se forma, essencialmente, pela eficiência e qualidade com que as diferentes ferramentas e processos da Gestão de Pessoas é concebido e aplicado na prática. De entre eles, destaco e desenvolvo neste trabalho, o processo de atração de pessoas, vulgo recrutamento e seleção, o processo de desenvolvimento das pessoas, vulgo formação profissional, o processo de avaliação e diferenciação das pessoas e o processo de motivação e liderança das pessoas.

Por diversas razões-económicas e consulares o presente trabalho foi realizado em Portugal e Angola. Daí que me tenha munido da bibliografia considerada essencial em Lisboa e a mesma me tenha acompanhado ao longo deste processo. Dada a dificuldade em encontrar esses livros em Angola, selecionei, a conselho do meu

orientador e tutor, a concentrar especial atenção, em académicos consagrados em Portugal e sem querer repetir o que consta na bibliografia deste trabalho, destaco Cunha, Rego, Câmara, Bilhim, Chiavenato e Carapeto.

Angola encontra-se a dar os primeiros passos no que concerne valorização do capital humano das organizações, uma vez que sendo um País potencialmente rico em recursos naturais, não possui, ainda, capital humano suficiente para poder transformar essas riquezas naturais em produtos transacionáveis que permitam um crescimento maior da sua riqueza nacional. E porque a educação e a formação profissional foram aspetos muito sacrificados durante trinta anos de guerra civil, não existem, ainda, estudos que abordem o tema “A Importância do Capital Humano Gestão Pública Estudo de Caso: sobre a Perceção no Serviço de Migração Estrangeira - Angola”.

A parte prática do presente trabalho tem como foco principal os Serviços de Migração Estrangeira (SME), no que diz respeito à melhoria dos seus serviços, modernização das suas estruturas e políticas voltadas a formação, qualificação e desempenho dos seus trabalhadores.

O estudo poderá contribuir, no âmbito académico, para os pesquisadores da área e para os profissionais do recursos humanos em Angola, e para todos aqueles que se dedicam a pesquisas sobre o comportamento organizacional e gestão de pessoas, em geral, ajudando a clarificar a importância das pessoas dentro das organizações.

No aspeto prático, será de grande utilidade na organização na qual se realizou o estudo, na melhoria do modelo gestão de recursos humanos, na adoção de uma nova postura face às exigências da sociedade. Ao longo do estudo nos propusemos à responder questões como:

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste estudo é de compreender a importância do capital humano e das relações interpessoais num contexto organizacional, com base a liderança, desempenho, eficácia das equipas, formação e motivação.

Entretanto, procuramos analisar o impacto que o capital humano pode ter no fortalecimento da posição competitiva das organizações e no decorrer do tempo, na

modernização da Administração Pública e em particular nos Serviços de Migração Estrangeira Assim, definimos, os seguintes objetivos específicos:

- Compreender as formas de gestão dos recursos humanos;
- Identificar o perfil do capital humano no processo da modernização pública;
- Analisar o papel da formação académica na execução das tarefas;
- Conhecer as formas de motivação profissional percebidas pelos funcionários;
- Mostrar a importância da gestão de pessoas nas organizações em Angola.

1.4 PROBLEMA E AS HIPÓTESES

Ao longo do tempo, as organizações bem-sucedidas eram aquelas que aumentavam o seu capital financeiro para multiplicarem e expandirem os seus negócios. No caso das Administrações Públicas, nomeadamente a angolana, a melhor prossecução dos objetivos dos serviços, assentava na aumento de efetivos, na maior parte dos casos, sem preocupações de fazer corresponder as necessidades reais às competências efetivas das pessoas.

Hoje em dia o conceito mudou completamente, e as organizações para serem bem-sucedidas têm que se ágeis e, acima de tudo, inovadoras, com pessoas cujas competências correspondam à missão e objetivos estratégicos de cada uma delas (Chiavenato, 2006).

Com o alcance da paz em 2002, políticos e responsáveis pelas mais diferentes organizações que trabalham em Angola, começaram a perceber a real importância que o capital humano tem dentro das organizações e para o próprio Estado angolano e por isso, neste trabalho, optou-se por estudar uma entidade pública no sentido de compreender o modo de gestão de recursos humanos, as motivações, os fenómenos que intervêm no processo de valorização e qualificação.

As organizações angolanas estão preocupadas, cada vez mais, com o bem-estar dos seus funcionários, proporcionando não apenas melhores salários, melhores qualificação, mas também vários outros benefícios, um bom ambiente de trabalho e cada vez mais intensificam programas de capacitação, voltados para o aumento do potencial de seus recursos humanos, tudo isto visando reduzir a rotatividade e a

formação de empreendedores que desenvolvam as suas capacidades de persistência, iniciativa, visão e liderança (Tavares, 2010).

Um dos maiores esforços da Administração Pública angolana não é apenas a modernização das suas estruturas, mas sim perceber, valorizar o grande contributo do capital mais importante de qualquer instituição, que são as pessoas e que constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional, da mesma forma que tecnologias proporcionam, hoje, uma nova forma de decidir, e resolver problemas de forma mais célere do que antigamente (Chiavenato, 2006).

Tendo em conta a ideia do autor acima referido, podemos ressaltar que as pessoas são diferentes entre si e dotada de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidoras de habilidade, conhecimentos e de competências indispensáveis á adequada gestão dos recursos organizacionais, e onde as diferenças individuais devem ser incentivadas e não ignoradas, e tratando-as como pessoas e não como meros recursos materiais das organizações.

Considerando o facto que *“as pessoas são elementos vivos e impulsionadores da organização e capazes de utilizar a sua inteligência, talentos e aprendizagem indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios, as pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento pessoal”* Tavares, (2010). As organizações devem considerar as pessoas como parceiros da organização e únicos capazes de conduzi-las á excelência e ao sucesso. Como os parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização com esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento (Câmara et al, 1997; Rocha 2011).

No cenário atual fruto da globalização teve início um processo de integração das pessoas por forma a valorizarem cada vez mais o trabalho que elas prestam. Deste modo, procuramos responder a seguinte questão:

- “Como e em que medida a performance de uma organização depende do seu Capital Humano, da sua motivação e formação e das relações interpessoais existentes?”.

Com base na questão, foram construídas oito hipóteses que iremos desenvolver ao longo do nosso estudo empírico, sugeridas pelo Professor Manuel Brazinha Firmino meu primeiro orientador (quadro nº 1).

Hipóteses

- 1- O capital humano é importante para o sucesso das organizações
- 2- As competências e as habilidades dos indivíduos contribui para o sucesso das organizações
- 3- Os supervisores apostam na carreira profissional dos seus colaboradores de forma a proporcionarem oportunidade de desenvolvimento.
- 4- Os prémios por bom desempenho são um fator de motivação profissional
- 5- Ter perspetiva de carreira é importante para a sua motivação no trabalho.
- 6- A formação contribui para aumentar as competências e a produtividade do pessoal no seu desempenho.
- 7- As equipas avaliam constantemente o seu desempenho e a sua produtividade.
- 8- As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma boa performance

Quadro 1: Hipóteses

1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A estrutura do presente trabalho é composta por 5 capítulos. No princípio faremos um breve resumo e respectivo *abstract* da mesma, dedicatória, os agradecimentos a seguir apresentação da tabela de abreviaturas usadas ao longo do trabalho, respetivo índice da mesma, às tabelas de imagens e gráficos apresentados.

No 1º capítulo introdução aborda aquilo que é a essência do nosso estudo, questão de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, depois segue-se o 2º capítulo conceptualização teórica aborda os principais conceitos e evolução segue-se o 3º capítulo dedica-se ao processo de modernização na administração pública angolana, 4º capítulo é destinado à metodologia, 5º capítulo é feita a análise e discussão dos dados e por último seguem-se as conclusões, linhas de investigações futuras e as referências bibliográficas.)

CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo iremos apresentar, algumas das principais teorias que se tem desenvolvido ao longo dos tempos, principais conceitos do capital humano e sua evolução dentro das organizações.

Não podemos começar este capítulo sem fazer uma referência a Pierre Bourdieu, sociólogo de origem do Norte de África (Argélia), que deu um contributo inicial muito importante para a importância do processo educacional para a formação do capital cultural e do capital social para as sociedades e, logo, com forte impacto para todas as instituições e organizações. Ele distingue três formas de capital: *capital económico*, *capital cultural* e *capital social*.

Bourdieu define capital social como "*o total dos recursos reais ou potenciais que estão ligadas à posse de uma rede durável de mais ou menos institucionalizadas relações de conhecimento mútuo e reconhecimento.*"

Seu tratamento do conceito é instrumental, centrando-se nas vantagens para possuidores de capital social e da construção deliberada de sociabilidade para o propósito de criar este recurso." Bourdieu emprega o conceito para demonstrar um mecanismo para a reprodução geracional da desigualdade. Bourdieu salienta assim que o uso rico e poderoso sua "rede de old boys" ou outro capital social para manter vantagens para si, sua classe social, e seus filhos.

Das suas investigações, podemos concluir que o denominado Capital Humano das organizações, depende muito do ascendente cultural e social das pessoas e dos valores dominantes das comunidades onde crescemos e nos desenvolvemos e que esse enquadramento vai condicionar a personalidade e o comportamento de cada um, no seu desenvolvimento e processo de crescimento, com reflexo na dinâmica de desempenho no seio dessas organizações.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CAPITAL HUMANO

A teoria do capital humano tem sido desenvolvida por diversos estudiosos no decorrer do tempo. De acordo com Baron et al (2007: 18) “o termo *capital humano* foi anunciado por Schultz (1961), um economista que provou que, nos Estados Unidos, a rentabilidade do investimento em capital humano através da educação e da formação era superior à resultante do investimento em capital físico”.

Segundo Saul (2004), a ideia é que o indivíduo gasta em si mesmo de formas diversas, não apenas buscando desfrutar o presente, mas procurando rendimentos futuros, pecuniários ou não.

Porém, o autor enfatiza que Blaug localiza as fontes primárias da teoria na minha opinião em Adam Smith, em Alfred Marshall e nos estudos de Irving Fisher, economista neoclássico americano, que a teria exposto em 1906, no livro a natureza do capital e da renda (percepção dos economistas clássicos).

Fisher teria adotado a teoria do capital de Walras, entendendo por capital todo o conjunto de riquezas existentes em um determinado tempo e que possibilitam o fluxo de serviços nesse tempo, trata-se da terra, das máquinas, das matérias-primas, de recursos naturais e das qualidades do homem.

Segundo Saul (2004: 231) William Petty foi o primeiro economista a mostrar as diferenças que existiam na qualidade do trabalho e a identificar o que mais tarde, viria a ser conhecido como capital humano, quando defendeu a inclusão do valor do trabalhador nos registros financeiros. De acordo com o mesmo autor Nerdrum e Erikson sustentam a noção de capital de Fisher é a fonte primária da teoria moderna do capital humano, na forma em que ela surgiu no fim da década de 1950.

A teoria do capital humano foi incorporada na moderna teoria económica por Jacob Mincer, e popularizada por Theodore Schultze Gary Becker, ambos vencedores do prémio Nobel de economia, nas décadas de 1950 e 1960. A ideia fundamental da teoria é que o trabalho corresponde a mais do que apenas um fator de produção, devendo ser considerado um tipo de capital com características próprias: *o capital humano* (Drucker, 1986).

Este capital é tão mais produtivo quanto maior for sua qualidade, e esta é dada pela intensidade de treinamento técnico-científico e gestão que cada trabalhador adquire

ao longo de sua vida. Assim, a melhoria da qualidade do capital humano não apenas melhora o desempenho individual de um trabalhador e, por conseguinte, sua remuneração, como é um fator decisivo para a geração de riqueza e de crescimento económico (Silva et al, 2006: 121).

Por essa razão, as políticas que visam elevar a qualidade do capital humano como, por exemplo, a melhoria nos sistemas de educação são vistas como preferidas e mais eficazes para reduzir níveis de pobreza e de desigualdades sociais, assim como para promover o desenvolvimento económico (OCDE,2009).

O capitalismo é guiado pela inovação tecnológica, desta forma os capitalistas perseguem o lucro e a inovação de produto ou processo deve aumentar o retorno dos fatores utilizados na produção (trabalho, recursos naturais e capital). Para que as nações se aproveitem mais dessa lógica, não apenas os empreendedores devem ser inovadores, é necessário que todo um aparelho institucional dê sustentação a esse ambiente inovador.

Neste ponto entra em questão o fator recursos humanos e sua especificidade com uma grande capacidade de desenvolvimento colocando em prática as suas habilidades, conhecimento, talentos, sua capacidade de inovar e novas formas de trabalhos, na criação de novos produtos e serviços (Lisboa,2011).

O capital humano é um instrumento importante como indutor do processo de crescimento das economias de forma indireta, contribui para o crescimento ao possibilitar a inovação tecnológica e também na aquisição e adaptação de tecnologias desenvolvidas em anteriores períodos. Como o progresso tecnológico, a produção e difusão de tecnologias são de fundamental importância para geração e manutenção de um processo de crescimento económico sustentável no longo prazo, a chave para alcançá-lo por meio do investimento em educação (Nakabashi et al, 2005:10).

2.1.1 Conceito do Capital humano

Antes de penetrar naquilo que deve ser a essência deste estudo, entende-se que é necessário definir alguns termos utilizados ao longo do trabalho.

Segundo Donário (2010: 23) *“o capital é o conjunto dos bens manufaturados utilizados no processo produtivo, que o homem utiliza não para a satisfação imediata das suas necessidades mas para a produção dos bens”*.

Portanto, estes termos de forma separada dão pouca ilustração ou dão sentido oposto no âmbito dos recursos humanos. Pelo que unindo as duas palavras capitais e humano obtém-se “capital humano”.

Conforme Costa (2013:15) citando Becker (1993) se refere ao *“conceito de CH, como um termo económico, usado para descrever as competências produtivas dos indivíduos, referindo-se a um investimento através do qual os indivíduos esperam obter retornos económicos”*.

Para (Andrade, 2011), o capital é identificado como tudo aquilo que é fonte de rendimento, no caso do trabalhador o capital é indissociável das competências do indivíduo. O investimento em capital pode ser concebido como o próprio desenvolvimento das aptidões pessoais, incluindo assim no cálculo económico uma série de esferas da vida que até então lhe escapavam, como a das relações pessoais, dos afetos familiares, gastos com a saúde.

No entanto (Carvalho et al, 1999:2) defendem que *“o capital humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformado em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”*.

O CH de acordo com Graça (2011: 9) citando Bontis (2001) *“é uma das componentes do capital intelectual e representa o conjunto de competências, inovações, valores, cultura organizacional, políticas, filosofias de trabalho”*. Este capital (humano) é considerado por muitos autores como sendo o mais importante dentre os quatro citados por Adam Smith que são: máquinas, terreno, meios financeiros e o homem.

Todavia as organizações, também podem agregar valor ao seu capital humano, proporcionando treinamento com o intuito de que possam trazer retorno com maior produtividade e menor desperdício e, ainda, proporcionar o que se chama de qualidade de trabalho.

De acordo com OCDE, (2009:2) citando Little, (2003) os métodos para criar capital humano podem ser classificados em duas formas distintas:

1º “A utilização do ser humano quanto à força de trabalho”.

Conforme a ideia do autor dentro da organização, o ser humano é visto como parte integrante do processo de produção juntamente com outros fatores tais como: o capital, terra, máquina e a combinação de horas de trabalho. Também é responsável na criação de todas as políticas económicas inerentes à atividade como: produção, consumo e a sua transação para outros locais.

2º “Baseia-se na suposição que o investimento em capital físico pode mostrar a mesma eficácia com o capital humano na educação e formação”.

Nesta classificação considera-se o homem como o elemento principal ou seja o “ser humano como criador”, no ambiente organizacional possui a capacidade de moldar, através da habilidade, conhecimento e experiência.

Ainda segundo o autor acima mencionado, existe duas formas distintas de divisão do CH: primeiro capital humano específico e capital humano em geral.

- Capital humano específico conforme a ideia do autor, está relacionada com determinadas tarefas específicas que os trabalhadores exercem dentro da organização, que são úteis apenas para a mesma, não é possível ser aplicado numa outra organização (Costa, 2013).
- Capital humano geral, relaciona-se com conhecimento genérico, habilidade é resultado de acumulação de experiência, de certa maneira é relativamente fácil a transferência a qualquer organização, varia de indivíduo e a organização na qual faz parte. Tanto o CH específico e o CH geral na organização em parte funcionam como vantagens, a combinação de ambos.

A na minha perspetiva, todas as definições citadas pelos diversos autores estão corretas, mas a que considero a mais completa é a de Costa (2013:15) citando Becker (1993), por mencionar elementos que abrange o capital humano no seu todo. Recordando, “*O conceito de capital humano, como um termo económico, usado para descrever as competências produtivas dos indivíduos, referindo-se a um investimento através do qual os indivíduos esperam obter retornos económicos*”. E o critério de classificação são os mais adequados, tendo em conta um conjunto de fatores que se relacionam dentro da organização.

Este conceito permite destacar um dos aspetos essenciais e determinantes da teoria do Capital Humano, ou seja, aquele que destaca a capacidade do homem ser um criador de valor e de riqueza, seja para as organizações, seja para os Países.

2.1.2 Importância do Capital humano na organização

Desde a década de oitenta, é fundamental identificar o elemento primordial, em qualquer organização. O CH tem constituído uma prioridade política, económica e social para a generalidade das economias do mundo e, em particular, para as ‘nações industrializadas’ ou em vias de desenvolvimento – economias emergentes (Teixeira, 1999).

Na era agrícola a terra era um elemento fundamental, e os detentores de grandes quantidades de terra, consideravam as terras como vantagem económica e estratégica. Com a “revolução industrial” os elementos que proporcionavam vantagens competitiva e diferenciadoras passaram a ser considerados a posse de fábricas, o motor – a vapor no início e o motor eléctrico e de combustão, posteriormente -a máquina, a capacidade de utilização das fontes de energia. No mundo globalizado, dominado pelas tecnologias computacionais e pelo avanço tecnológico que vivemos hoje, o capital humano passou a ser o elemento que impulsionará vantagens competitivas (Carmo, 2007) citando (Huberman, 1986).

Assim sendo, entende-se que o crescimento e desenvolvimento económico de muitos países estão intimamente ligados a capacidade das pessoas em aplicar o seu conhecimento e as suas experiências. Muitos estudos realizados a nível mundial comprovam a relação existente entre o capital humano e o desenvolvimento económico dos respetivos países, por exemplo a conferência da OCDE, 2009, bem como indicado (Chiavenato 2001 e Câmara, 1998).

O capital humano dentro da organização é um elemento capaz de gerar vantagens competitivas, juntamente com outros recursos (tecnológico e financeiro). Mas porque o capital humano é o único que possui e pode desenvolver as suas habilidades, a sua personalidade, os seus talentos, as suas capacidades de flexibilidade, a melhoria contínua dos seus desempenhos e o poderio de inovação, é a única força incapaz de ser substituído ou imitado pelos seus concorrentes (Baron et al 2007). As pessoas são a

chave para gerir as interdependências das atividades funcionais, encarregados de levar em frente a estratégia da organização e sua execução (Rocha, 2011).

De acordo com a OCDE, (2009:6) podemos classificar o impacto que CH exerce dentro da organização, em três grandes categorias entre as quais podemos destacar: individual, organização e sociedade.

Segundo a ideia do mesmo autor, a primeira categoria está relacionada com a inserção do trabalhador no local de trabalho interno, pós o aumento do rendimento individual, resulta da produtividade individual. Ou seja o “ aumento da produtividade no local de trabalho, o individuo é reconhecido pelo seu trabalho.

No que concerne à organização segundo à OCDE, (2009) citando Lepak e Snell, (1999) faz referência o potencial do capital humano está de certa forma intimamente ligado com as competências essenciais e competitividades da organização. Lisboa at al, (2011:263) afirma que o *“êxito organizacional depende em grande medida, da satisfação das necessidades, desejos e expectativas das pessoas que colaboram e trabalham na organização”*.

No que diz respeito à sociedade conforme se refere Lisboa, at al (2011:263) *“as organizações são um produto social e só fazem sentido na medida em que as pessoas consideram que a sua existência encerra uma qualquer utilidade”*.

De certa maneira é necessário apostar no homem como ser humano, dotado de certas capacidades, de forma a oferecer uma confiança termos de empregabilidade, remuneração de forma a satisfazer as suas necessidades individuais e das suas famílias.

2.2 VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

A medida que a sociedade se desenvolve, a valorização das pessoas no local de trabalho tem merecido destaques dentro das organizações, de forma a assegurar a sua permanência por muito tempo, motivá-las sempre para que possam dar o melhor de si na execução das suas tarefas e como é óbvio elevar o nível de produtividade (Rocha 2011).

Conforme (Chiavenato, 2007) *“a moderna administração (gestão) de recursos humanos procura tratar as pessoas como pessoas e simultaneamente como importante recurso organizacional, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meio de produção”*. Nesse aspeto, exige-se das pessoas aptidão para trabalhar em equipa, para adaptar-se a mudanças no

tipo de atividade que irá desempenhar, para exercer, em qualquer altura ou nível, a liderança.

Vivemos numa época em que as mudanças, que ocorrem são muito intensas e turbulentas para qualquer trabalhador, e em que a economia cada vez mais é baseada no conhecimento. Para a maior parte da população mundial este desenvolvimento irá melhorar sensivelmente a condição de vida, libertando-a do excessivo trabalho e esforço físico de sobrevivência, permitindo que desenvolvam seu potencial humano da melhor maneira (Crawford, 1994).

Enquanto na época do “taylorismo”, a capacidade mais importante das pessoas era a força, a sua capacidade física, a sua resistência em ambiente de trabalho desfavoráveis e adversos, na era da Economia Digital ou era do Conhecimento, aquilo que mais é valorizado nas pessoas, são as suas competências e as suas capacidades de adaptação e de mudança a condições e ambientes diferentes que possam ocorrer. Mais do que definir e exigir uma atitude de cumprimento de funções pré-determinadas e duráveis no tempo, o importante na época atual, é o indivíduo ser possuidor de competências cognitivas e emocionais que saiba colocar ao serviço de múltiplos projetos e trabalhos que tenha que vir a desempenhar na sua vida profissional, sendo capaz de resistir a ambientes de ambiguidade e incerteza, cada vez maiores.

A “valorização” do CH está ligada à rapidez com que os conhecimentos das pessoas se adaptam às novas tecnologia emergentes, porque as anteriores se tornaram obsoletas. Assim, a formação profissional contínua constitui um grande desafio para o capital humano, pois é a única via das pessoas se manterem atualizadas e não se tornarem, elas próprias, um recurso obsoleto. O trabalho será cada vez mais, a extensão e o prolongamento das competências de cada um e da forma como as conseguir mobilizar.

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é comprometendo-se com um processo de aprendizagem contínua e vitalícia, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores. Numa sociedade em que as pessoas retornam à escola ou são treinadas para novas carreiras na meia-idade, seminários ocasionais de dois dias serão inadequados. (Almeida, 2007).

Também em termos de avaliação, o capital humano exige destes profissionais uma forma diferente de encarar o trabalho e o seu desempenho, pois são avaliados não só pelas tarefas ou como as realizam, que realizam, mas também pelos resultados alcançados. O que diferencia este trabalhador dos demais é que a ferramenta do seu trabalho não está sobre uma mesa num computador, está em seu cérebro e na sua busca por novos conhecimentos (Baron et al, 2007).

As pessoas não podem receber os novos conhecimentos de forma passiva, elas interpretam-no adaptando às suas próprias situações e perspectivas (Vidigal, 2003; citando Nakabashi, 1999). É aquele também que, tendo em vista a complexidade do mundo em que vive, sabe que ninguém mais detém, sozinho, o conhecimento necessário para que as coisas aconteçam. Portanto, a sua auto-imagem não é “mais uma peça na engrenagem”, um “recurso humano”, como acontecia na era industrial, mas sim a de alguém que faz a diferença.

A valorização das pessoas pela organização está ligada em duas visões distintas: o trabalhador como um recurso e como capital. Mas o capital também, quanto um recurso, o que quer dizer que o ser humano não é valorizado enquanto tal, mas apenas enquanto fonte de rendimento. Não se trata, de forma alguma, de humanismo renovado colocando a preocupação com as necessidades humanas em primeiro lugar (Andrade, 2011).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão das pessoas no contexto organizacional, agora vulgarmente designada por gestão de recursos humanos tem conhecido uma considerável evolução nos últimos tempos. Embora a sua evolução no mundo empresarial teve o seu início nos séculos passados, nos anos 80 assistiu-se a uma mudança considerável, marcada constantemente pelo enriquecimento da sua função alargada a um vasto leque de atividades e responsabilidades e a sua influência na organização (Wilma, 2013).

O seu impacto no desempenho organizacional tem sido demonstrado como fator determinante na estratégia da organização, não deve ficar exclusivamente nas mãos dos especialistas, é fundamental o envolvimento de todos elementos da organização: gestores, chefias e funcionários inferiores hierárquicos (Cunha et al, 2012; Rego et al, 1999).

A produtividade e a competitividade são as grandes fatores responsáveis, que impulsionaram o espírito de mudança e a redefinição da gestão no ramo empresarial, isto estendeu-se também nas organizações públicas.

Na perspectiva de (Rego et al, 1999) citando (Mahoney e Deckop, 1986) “ *o novo modelo de gestão de pessoas adquiriu uma dimensão estratégica, e conceitos como a cultura da organização, a gestão de mudança e a gestão da qualidade passaram a fazer parte do discursos e preocupações dos gestores*”.

De acordo com (Chiavenato, 2006:8) a “*Gestão de pessoas é uma área muito sensível, à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspetos, como a cultura que existe em cada organização*”. Para o autor o principal produto da área de gestão de pessoas é garantir que a organização possua um conjunto de talentos humanos plenamente identificados com a missão e a visão da organização e, conseqüentemente, disposto a ajudá-la a atingir seus objetivos. O esforço interno para que isso aconteça depende de vários fatores, tais como: tarefas, estímulos e ambientes de trabalho motivador.

Segundo Wilma, (2013:11) citando Chiavenato, (1999) os objetivos da gestão de pessoas deve contribuir para eficácia organizacional recorrendo aos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança.

À medida que as organizações utilizam o conhecimento, tornam-se mais aptas a concorrer no mercado competitivo. São as pessoas que trazem valor às organizações através de sua competência e interação mútua, por isso, não devem ser consideradas como custos operacionais e sim, como fonte de receita (Graça, 2011).

Diante desse contexto, vale ressaltar as pesquisas realizadas em 1950, por Eric Trist e seus colegas; Eles procuraram compreender quais as condições que levam ao comprometimento do indivíduo ao seu trabalho chegando a conclusão de que o trabalho deve apresentar seis propriedades para estimular o comprometimento daquele que realiza e a saber:

- A variedade funções e desafios mais ambiciosos;
- Aprendizagem contínua para atualização permanente dos conhecimentos;
- Uma margem de manobra e a autonomia, à medida que o mérito de for revelando;
- O reconhecimento do que é feito bem e o apoio para novos desafios;
- Oferecer um contributo social que faça sentido;
- Apontar para um futuro desejável.

Conforme (Ribeiro,2005:13), *“a gestão de pessoas é responsável por ações como recrutamento, seleção, qualificação profissional, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Contudo, para uma atuação estratégica, deve ainda adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias”*.

Mas uma boa gestão de pessoas deve ter como base fundamental, o comportamento e as práticas dos líderes que devem ser capazes de estimular o potencial dos seu funcionários ou colaboradores, acreditar as suas capacidades, incentiva-los sempre a pôr em prática sempre que for possível. E também deve estar de acordo com a estratégia, política da própria organização de forma a satisfazer os seus interesses e no sentido de consolidar aquilo que é a cultura (Chiavenato, 2007).

De acordo com a ideia do mesmo autor, os gestores devem estimular as pessoas a desenvolverem-se e atingirem metas cada vez mais desafiadoras, assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém, adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas, apoio e orientação.

É um facto que o CH se adquire muito com o conhecimento que as pessoas vão adquirindo ao longo das suas vidas, mas também depende da forma e sucesso com que as organizações aplicam as várias ferramentas de Gestão das Pessoas, nomeadamente, da sua seleção, da sua motivação em contexto de trabalho, dos sistemas de avaliação e à eficiência da formação profissional. É por isso que destacamos, neste trabalho, alguns aspetos a ter em conta para o reforço e manutenção do valor das pessoas nas organizações.

2.3.1 Seleção de Pessoas e Atração de Talentos

Seleção de pessoas e atração de talentos são atividades intrinsecamente ligadas, pela maioria dos autores que escrevem que seleção é o processo de escolha de

candidatos entre aqueles que se candidatam e aqueles que melhor se adequam aos parâmetros da empresa, entidade ou organização. Porém, o processo de seleção é antecedido pelo processo de recrutamento que consiste em recolher o maior número de candidatos para uma posterior escolha ou selecção (Rocha, 2011).

No entanto, (Câmara et al, 1997:240) há inúmeras fontes de recrutamento do pessoal na qual podem ser acionados pela área de recursos humanos à destacar: recrutamento interno e recrutamento externo. De acordo com o mesmo autor, o recrutamento interno “ *consiste no preenchimento de vaga por um empregado que ocupa outra função mas que já faz parte da organização*”. Portanto algumas vezes pode proporcionar uma eventual promoção, numa nova área que se encontra disponível. O autor enumera três soluções possíveis para que seja realizado:

- A escolha direta;
- O concurso interno;
- O “ recomendar de um amigo” (refer a friend).

A escolha direta consiste na nomeação, pelo gestor, de outra pessoa que exerce um cargo na organização e que seja considerado competente para o efeito, sem que antes se faça um concurso de consulta.

O concurso interno consiste na afixação do anúncio em lugar em aberto ou nos painéis informativos da organização. Os candidatos são os funcionários interessados em participar e devem candidatar-se nos termos definidos;

A “ recomendação de um amigo” (refer a friend) consiste em convidar os funcionários a indicar o nome de um amigo ou pessoa conhecida, que em sua opinião preenche os requisitos necessários para ocupar o cargo em aberto. Trata-se dum processo que pode ser mais ou menos legítimo, consoante a tradição cultural de cada povo ou País.

Recrutamento externo “ *consiste em identificar, no mercado de emprego, pessoas com perfil para preencher a vaga existente*”. Este processo pode ser realizado através de banco de candidato da própria organização, nas listas de espera, anúncios em jornais, revistas especializadas, universidades e sítios de internet. Hoje é bastante comum algumas organizações (sindicatos, cooperativas) organizarem-se para auxiliar na busca de emprego a filiados ou pessoas que necessitam.

Portanto, para Chiavenato (1997:233) a seleção de pessoal é, de forma ideal, a escolha da pessoa certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais se adequam aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal. Segundo Lisboa, (2011), o processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratar. Com o intuito de determinar o perfil do candidato, as técnicas de seleção a escolher devem assegurar que é possível prever o bom desempenho futuro do colaborador ou funcionário no cargo. Normalmente são escolhidas várias técnicas de seleção, sendo que cada uma complementa as restantes, obtendo-se assim informação mais rica acerca do candidato.

Chiavenato (2008) reuniu cinco grupos de técnicas de seleção. As entrevistas de seleção, as provas de conhecimento ou de capacidade, os testes psicométricos, os testes de personalidade e as técnicas de simulação. Uma das técnicas mais usuais para a seleção de pessoas, é a entrevista profissional, que o mesmo Chiavenato distingue da seguinte forma:

- Dinâmicas: frequentemente recorre-se a entrevistas dinâmicas para se testar o comportamento dos candidatos em situações que simulam problemas e acontecimentos da vida real. Essas dinâmicas relevam-se úteis para uma avaliação mais detalhada dos candidatos, principalmente no que diz respeito a seus perfis de competência e sua adequação à função.
- Entrevistas de seleção – usualmente englobam entrevista com profissionais de seleção, com o gestor, com o superior hierárquico deste. Inclui também entrevista técnica, com pessoal especializado, quando necessário.

Conforme referi, a Entrevista de Seleção é a técnica mais utilizada na seleção, fato justificável por esta ser aplicável a qualquer função ou cargo, e é também a mais conhecida universalmente. Para (Chiavenato,2008) a entrevista é um procedimento preditor do rendimento do candidato na função tendo por base as perguntas e respostas orais do entrevistador e do entrevistado, respetivamente, tratando-se assim de um processo de comunicação entre duas (ou mais) pessoas. A sua duração é habitualmente de 1 hora exceto nos casos em que a função é de menor complexidade.

Para o autor a entrevista em como objetivos dar informação ao candidato acerca do cargo, como por exemplo possibilidade de carreira ou promoções. Por sua vez

podem existir quatro tipos de entrevistas: *entrevista totalmente padronizada*, *entrevista padronizada quanto às questões*, *entrevista diretiva*, *entrevista não diretiva*.

O mesmo autor (Chiavenato, 2008) acrescenta, ainda, ocorre em cinco fases:

A primeira etapa consiste na preparação da entrevista. Trata-se da preparação para o ato da entrevista e possibilita ao entrevistador a comparação entre as características do cargo e o perfil do candidato. A segunda etapa diz respeito ao ambiente. A preparação do ambiente irá permitir que ruídos ou quaisquer outros aspetos exteriores interfiram na entrevista. A etapa seguinte é o processamento da entrevista. Esta etapa corresponde á entrevista propriamente dita na qual há relação interpessoal entre entrevistador e o entrevistado, onde o primeiro ao fazer as perguntas ao segundo provoca estímulos para que possa estudar a retroação, ou seja, as respostas e reações comportamentais. A penúltima etapa é o encerramento. Para encerrar a entrevista, o entrevistador deverá fazer um sinal que demonstre que a mesma findou. A última etapa consiste na avaliação do candidato. A avaliação deve ser feita logo após o candidato sair da sala, pois a informação sobre este é recente e ainda permanece na memória.

O mesmo autor, (Chiavenato,2008) realça que a entrevista de seleção apresenta como vantagens determinar os requisitos de comunicação e competências sociais dos entrevistados, obter informação adicionais úteis para a tomada de decisão, avaliar a fluência verbal e os conhecimentos dos entrevistados. Como desvantagens apontadas nomeamos a subjetividade das avaliações, imprecisão e carência de base científica.

As formas tradicionais de recrutamento são de grande importância para organização tanto uma como a outra oferecem enormes vantagens no que diz respeito à introdução de novas pessoas na empresa. Na minha opinião o recrutamento interno é o mais indicado, por ser mais económico e por ser um trabalhador conhecido dentro da organização e conhece os outros colegas.

2.3.2 Motivação e Liderança

Para o mesmo autor, (Chavenato,1997:82) “*não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento*”. Visto que o comportamento humano está relacionado com estímulos o mesmo varia de pessoa para pessoa. Nesta perspetiva a motivação e a liderança resultam da função do pessoal, voltada para gestão dos recursos humanos. Tem uma influência direta ou indireta sobre

a satisfação, bem-estar de seus funcionários usando como base as recompensas e os benefícios oferecidos aos empregados, de carácter monetário ou não monetário (Lisboa 2011; Wima,2013).

Segundo (Chiavenato,1997), a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamento e direcionando o seu comportamento frente as diversas situações da vida. As necessidades ou motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa.

Podemos destacar cinco principais teorias de motivação, do ponto de vista de Maslow, e que são analisadas a seguir.

Na Teoria da Hierarquia das Necessidades, Maslow (1971) defende que, dentro de cada ser humano, existe uma hierarquia de necessidades de cinco categorias. Segundo (Chiavenato,1997) parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo.

- A primeira é a básica, que ele chamou de fisiológica, incluem a satisfação das necessidades básicas do corpo.
- Logo após vem a segurança, que inclui a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais;
- A terceira é a social, englobando as necessidades de afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencimento;
- A quarta é a estima, que contempla os fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos de estima, como o status, o reconhecimento e a atenção;
- A quinta e última é a auto realização: contém a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, que inclui o crescimento, o alcance do próprio potencial e o desenvolvimento.

Maslow e a Hierarquia das Necessidades



Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow¹

A *teoria das necessidades socialmente adquiridas*, foi desenvolvida por David McClelland, a teoria das necessidades socialmente adquiridas descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação.

Para Rego et al, (2002) a necessidade de realização, os indivíduos independentemente dos motivos, têm um forte desejo de assumir responsabilidade pessoal por encontrar soluções para os problemas e preferem situações em que obtém feedback acerca do seu desempenho.

A necessidade de poder: as pessoas, as quais possuem essa necessidade em alta, gostam de estar no comando. Buscam a influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de *status* e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz e sentem-se atraídos por riscos elevados.

A necessidade de afiliação: vem da necessidade de afeição, do desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todo mundo.

¹Fonte: Google-imagem

A teoria dos dois fatores, desenvolvida por Herzberg e assemelha-se à teoria das necessidades de Maslow, sendo que está subdividida em dois grupos:

Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha (físicas, ambientais, salário, benefícios, regulamentos internos, relacionamento interpessoal...) Correspondem ao contexto de trabalho. São geralmente utilizados pelas empresas para fins de motivação do quadro funcional.

Fatores motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Estão relacionados com as condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e auto realização.

A teoria ERG, Clayton Alderfer propõe uma teoria sobre motivação que muito se assemelha ao modelo de Maslow, conhecida pelo nome de teoria ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento.

De uma maneira geral, a teoria ERG é um aprimoramento da teoria de Maslow, pois ao diminuir a rigidez das hierarquias das necessidades, ela se torna mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais de diferentes países. Por exemplo, algumas culturas priorizam as necessidades de relacionamento, em relação às necessidades de crescimento (Robbins, 2002).

Teoria da fixação dos objetivos, esta teoria parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade.

Esta teoria tem sido particularmente útil para a compreensão de como e por que as pessoas se comprometem com objetivos e deixou mais claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem (Lawler, 1997).

Estabelecer metas com o envolvimento dos funcionários torna mais provável sua aceitação, gerando maior comprometimento. As metas também devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas; devem também ser específicas e, se possível, quantificáveis e mensuráveis.

A **teoria X e Y**, de Douglas McGregor, foram publicadas primeiramente em 1960 sob o título *The Human Side of Enterprise*. Foi membro da *School of Industrial Management* do *Massachusetts Institute of Technology*, procurou com sua pesquisa responder à pergunta formulada por Alfred Sloan, na época membro da Comissão Consultiva da *MIT's School of Industrial Management*: “os dirigentes verdadeiramente eficientes são natos ou fazem-se por si”.

Para Câmara (1998) se refere a teoria de McGregor, como a teoria X representa as seguintes ideias tradicionais sobre o controle do comportamento humano no trabalho: O ser humano em geral não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível. Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos, a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização. O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo.

Enquanto a teoria Y, segundo o mesmo autor, representa a integração de objetivos individuais e organizacionais, através de ações baseadas nas seguintes premissas:

- As pessoas podem ver o trabalho de forma natural, tal como descansar ou distrair-se;
- As pessoas são capazes de se autodirigir e de se autocontrolar e desejam atingir objetivos com capacidade de iniciativa;
- As pessoas aceitam responsabilidades, não as evitam. Antes esforçam-se desde que estejam de acordo com os seus objetivos;
- As pessoas possuem criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas;
- As pessoas, para além da segurança, deseja ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

A grande diferença entre a teoria X e Y reside no facto de que na teoria X pressupõe que os trabalhadores não gostam de trabalhar, precisam de um maior controlo, supervisão e represálias. No meu entender esse facto se deve-se a falta de motivação ou recompensa. A teoria Y procura chamar a atenção para o facto de que é possível gerir as pessoas de forma diferentes na organização e motiva-las, sem deixar de se ser exigente nos objetivos e na responsabilidade que lhes está inerente.

2.3.3 Ambiente Organizacional

Com base na Teoria Sistémica, ambiente é o contexto dentro do qual opera uma organização e abrange tudo aquilo que existe em redor da organização e que a possa afetar ou condicionar. Neste contexto o ambiente organizacional está relacionado com todos os fatores tecnológicos, política, sociais, culturais, demográfica. Esses mesmos fatores atuam como mecanismo de defesa contra as ameaças e oportunidades do mercado onde a organização está inserida (Chiavenato, 2007)

O meio ambiente pode ser de caracterizado em interno e externo. Ambiente interno está relacionado com as componentes ligadas a própria organização (maquinas, equipamentos, recurso humanos e financeiros, etc.). O ambiente externo encontra-se fora do controlo da organização (fornecedores e concorrentes, avanço tecnológico, pressões políticas e económicas, etc.), mas exercem influências bastantes significativa no desempenho da própria organização, seja como ameaças ou oportunidades nas mesmas. Para lhes responder adequadamente, é preciso conhecer o sector de atividade onde está inserida e as condicionantes concretas que interferem na organização (Chiavenato, 2007:55).

Para muitos autores como Chiavenato (2008); Bergamini (2008) e entre outros, o clima organizacional interno estão relacionados com o grau de motivação de seus trabalhadores, por quanto quando há elevada motivação e envolvimento entre os membros o clima motivacional eleva-se e se traduz em relações de satisfação, animação, interesse e colaboração, que podem fazer das fraquezas em forças e potenciar os fatores favoráveis para a introdução de mudanças necessárias.

Todavia, quando há baixa motivação entre os membros do mesmo grupo, por qualquer motivo, provoca-se insatisfação e a coesão no clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (Tavares, 2010).

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A palavra conhecimento provém do latim “congnescere” (cum + gnosco) que significado “captação conjunta” e compreensão (Almeida,2007). Neste contexto o

conhecimento resulta na captação de um conjunto de experiências adquiridas ao longo da vida e formação proporcionadas oferecidas pela organização na qual o trabalhador se encontra inserido.

Ricardo (2003) define gestão do conhecimento como um conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização.

Conforme Almeida (2007) citando Tejedor e Agyurre o termo gestão de conhecimento é *“um conjunto de processos que permitem utilizar o conhecimento como fator-chave para acrescentar e gerar valor”*.

Ainda Ricardo (2003) refere-se ao conhecimento como sustentável e inerente ao homem e não aos sistemas automatizados e processos. Para ele as pessoas e suas experiências tem mais valores de que qualquer investimento em tecnologia. A gestão do conhecimento tem como especificidade gerir capital intangível da organização em todas as áreas estratégicas e estimular a conversão do conhecimento como fator de produtividade.

Para Almeida (2007) podemos classificar o conhecimento da seguinte forma distintas: conhecimento Tácito e conhecimento Explícito.

O conhecimento tácito é pessoal, resulta de experiências, observações diretas, difícil de formalizar e comunicar para outras pessoas. O conhecimento explícito pode ser transmitido de forma sistemática ou na linguagem formal.

Tabela 1:Tipologia de conhecimento²

Conhecimento TÁCITO	Conhecimento EXPLÍCITO
---------------------	------------------------

²Fonte: Almeida (2007) adaptada Nonaka e Takeuchi (1995, 1995)

• Conhecimento subjetivo e intuitivo. • Conhecimento através da experiência partilhada, personalizado (corpo) • Conhecimento simultâneo • Conhecimento analógico, procedimentos, rotinas (prático, fruto da experiência) • Conhecimento difícil de comunicar porque requer um processo analógico de compreensão e confiança nas pessoas.	• Conhecimento objetivo e demonstrável • Conhecimento através da racionalidade (mente, espírito) • Conhecimento sequencial • Conhecimento digital, codificado pertence à organização (teórico) • Conhecimento em linguagem formal • partilhado em base de dado, podendo ser armazenado e transmitido com facilidade.
---	---

2.4.1 Capital Intelectual

É cada vez mais comum, as organizações atribuírem forte importância aos ativos intangíveis “*Capital Intelectual*”.

Segundo Almeida (2007), os “*ativos resultam da incorporação do intelecto nas distintas atividades organizações*”. Esse paradigma tem vindo a aumentar a cada dia que passa tornando-se muito mais valioso que a força física e a matéria-prima.

Para Baron et al (2007:23) o “*capital intelectual consiste nos stocks e fluxos de conhecimento disponível numa organização*”. Neste contexto pode ser visto como os recursos intangíveis que, juntamente com os tangíveis (dinheiro e ativos físicos) constituem o valor do mercado da organização. De acordo com o autor acima citado afirma que o capital intelectual pode ser alterado ou desenvolvido no decorrer do tempo.

A utilização eficaz do mesmo dependerá da utilização do conhecimento.

2.5 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

É muito comum estarmos a ser avaliados o tempo todo por pessoas que estão ao nosso redor, das mais diversas maneiras como: organizações onde trabalhamos, universidades, espaços públicos. Os sistemas de avaliação de desempenho ocupam um lugar central no conjunto de ferramentas da gestão de recursos humanos Camara (1997:255). Este sistema serve como base para avaliar o desempenho do trabalhador no cargo.

Segundo Chiavenato (1997), avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela exerce, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de uma pessoa.

Reforçando o conceito acima referido, Siqueira (2002) diz que avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita ao comportamento do indivíduo, entre a expectativa de desempenho esperada pela organização e o seu real desempenho. Sendo assim, a análise da distância entre o valor projetado como comportamento ou resultado ideal e o real torna-se o principal objeto de análise da avaliação de desempenho.

Os objetivos da avaliação do desempenho devem ser claramente definidos e conhecidos pelos indivíduos, por isso o desempenho depende da adequação de vários fatores como o esforço por fazer, da recompensa esperada e natureza dos objetivos.

A avaliação de desempenho quando compreendida e realizada de acordo com o que foi planeada, coordenada e desenvolvida, trará benefícios para as pessoas envolvidas e para a organização a que elas pertencem. Assim, com o uso desse instrumento, as organizações poderão aumentar o grau de contribuição dos seus colaboradores na execução das metas estabelecidas, planejarem ações para corrigir possíveis desvios e servir também como indicador de promoções, treinamento, transferências, progressão salarial e carreira profissional.

Para Ribeiro (2006:295) o desempenho do funcionário no trabalho deve ser acompanhado e avaliado, periodicamente. A empresa acompanha e registra como tem-se saído em suas tarefas. Ao receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode

efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização.

É extremamente importante que as pessoas da organização saibam como está seu desempenho nas atividades que exercem isso pode ajudá-los a melhorar o seu ponto fraco e continuar executando com excelência seu ponto forte. A organização que aplica essa metodologia de avaliar deve ter sempre em mente que a avaliação de desempenho deve e está sempre preocupada com os resultados, desempenhos e acompanhamentos de seus colaboradores, para que as metas organizacionais possam ser alcançadas, pois um dos mais importantes fatores para o sucesso da organização é sem dúvida alguma o capital humano.

Um bom programa de avaliação de desempenho deve beneficiar a todos da organização. Para Chiavenato (2008, 264:265) existem alguns benefícios que levam as empresas a aplicarem métodos para avaliação de desempenho. Vejamos os principais. Defende que para uma excelente avaliação de desempenho o responsável pela avaliação, deverá conhecer bem o seu avaliado na medida do trabalho executado, deverá ter o poder de conhecer as técnicas de avaliação para com o seu avaliado, deverá obter dados de qualificação do seu avaliado e ajudar a gestão de recursos humanos no sentido de qualificar o mérito de desenvolvimento na organização.

Podemos destacar 5 formas avaliação de desempenho (Chiavenato, 2008).

- **Conhecer:** é preparar a substituição adequada com base nos talentos disponíveis na organização. Para tal a organização deve ter capacidade de avaliar os resultados atingidos em relação aos pretendidos de forma a reconhecer o desempenho de cada trabalhador.
- **Poder:** controlar os custos de mão-de-obra e aumentar a produtividade dos trabalhadores. Neste caso pressupõe-se o conhecimento das técnicas de avaliação da produtividade e a identificação das variáveis suscetíveis de aumentar.
- **Obter:** dados qualitativos sobre as capacidades de intervenção os avaliados a sua disposição concreta para dedicar todo esforço no sentido da progressão da sua carreira e do desenvolvimento da organização.

- **Ajudar:** a gestão previsional dos recursos humanos no seu conjunto e estabelecer eventualmente um sistema remuneração por mérito mais objetivo e por consequente mais quantitativo (Chiavenato, 2008).

Para Ribeiro (2006:295) os objetivos definem-se da avaliação do desempenho, isto é, de acordo com a estratégia da organização e o plano de carreira do trabalhador. Assim, vários podem ser os objetivos consagrados de um processo de avaliação tanto organizacional como individual:

- *Diagnóstico organizacional:* podemos dizer que todas as informações recolhidas demonstram que a pertinência ou não do planeamento de recursos humanos em termos de definição dos objetivos e de sua afetação, o processo de avaliação do desempenho revela que os sintomas de mau funcionamento, assim como nas áreas carentes com vista à reorganização;
- *Evolução profissional do indivíduo:* é o retorno das informações prestadas pelo trabalhador permitindo assim a configuração a carreira do trabalhador e o seu futuro na organização;
- *Entradas para o plano de formação:* são as informações captadas que espelham as necessidades úteis na elaboração do plano de formação;
- *Melhoramento de relacionamento entre a chefia e o pessoal:* é um período em que a avaliação é um momento forte de encontro entre a hierarquia e os subordinados.

Podemos ainda aqui dizer que existem vários métodos com orientações diferenciadas para o comportamento e para os resultados, eis aqui alguns:

- *Métodos orientados para o comportamento:* este método é chamado de método da escala gráfica onde avaliamos o desempenho do funcionário segundo o processo de classificação contínuo, semi-contínuo e descontínuo, é um método simples e de fácil uso é mais utilizado;
- *Métodos orientados para o resultado:* este método é o resultado de uma perspectiva a curto prazo onde a gestão por objetivo (GPO) Peter Drucker tem sido como processo que permite medir a contribuição do trabalhador ao alcance dos objetivos da organização ou da sua unidade de atividade, para tal existem variantes para a gestão por objetivos como por exemplo, a revisão e planeamento do trabalho, onde vejamos que a competitividade é um instrumento de pilotagem

que permite confrontar e comparar a *performance* da organização para os seus melhores concorrentes, destacados nos vários domínios de recursos humanos.

2.6 A FORMAÇÃO

As organizações têm uma responsabilidade enorme nesta matéria, pois não basta empregar as pessoas, avaliar as pessoas ou liderar as pessoas. Mais do que isso é preciso formar, isto é capacitá-las e este processo deve ser contínuo (Tavares, 2010).

A formação e qualificação profissional é uma matéria nuclear à luz da Teoria do CH, pois as pessoas só podem criar valor para a organização, se estiverem em aprendizagem contínua, em função da rapidez com que o conhecimento se cria e expande universalmente. No mundo global e tecnológico que hoje vivemos, os conhecimentos adquiridos em contexto académico podem tornar-se obsoletos em qualquer altura da nossa vida profissional, o que exige novas aprendizagens, seja no domínio do saber, como no domínio do saber-fazer, ou seja, ainda no domínio comportamental.

Ao longo da história da humanidade, o processo de aprendizagem foi uma constante, desde os tempos ancestrais da era agrícola, até à época da revolução industrial. Era uma aprendizagem baseada na informação e ensino proporcionada pelos mais velhos, por gerações anteriores. Com o início da revolução industrial, passou-se a isolar funções e tarefas concretas, para transmitir o conhecimento sobre a melhor forma de desempenhar as suas funções. Mas em todas as épocas, o conhecimento já adquirido, a sua transmissão e a sua aprendizagem, foram sempre constantes.

Para Cunha et al (2012:381) citando Cabrera, (2006), a formação é o “conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”. Trata-se de uma definição que alerta para o facto de a formação ser sempre um processo de mudança, poder abranger diversos domínios, mas sempre pensados num determinado contexto de trabalho e visando um ou mais resultados. Por isso mesmo autor, identifica quatro áreas de intervenção alvo da formação, a saber:

- “Transmissão de informação sobre os bens e serviços prestados pela organização
- Mudança de atitudes face ao trabalho, que visa alinhar estrategicamente, os empregados com os objetivos e estratégia da organização

- Desenvolvimento de capacidades de trabalho, que visa permitir melhores capacidades operacionais relacionadas com o posto de trabalho
- Desenvolvimento de conceitos, que visa desenvolver domínios mais abstratos e cognitivos”.

Ainda com base na definição anterior, a formação pode visar obter três áreas concretas do saber. O *Saber – Saber*, que visa melhorar e atualizar conhecimentos gerais ou específicos; *Saber – Fazer*, que visa otimizar capacidades e outras competências inerentes à função; e *Saber Ser e Saber Estar*, que visa melhorar atitudes e comportamentos necessários à função ou ao todo da organização (Cunha et al, 2012:383).

A teoria do CH pressupõe, como atrás referimos, que o homem seja um fator de capitalização das organizações, que a ajudam a cumprir a sua missão e a atingir os seus objetivos. Mas para tanto, é necessário fazer a sua gestão de forma dinâmica, garantindo que o fator humano permanece rentável ao longo do seu percurso profissional e isso só se consegue atingir através duma gestão sistémica das Pessoas, com especial destaque para a Formação que deve ser encarada como uma aprendizagem constante ao longo da vida e como uma “filosofia de vida” das organizações e pessoas.

CAPÍTULO 3. PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ANGOLANA

3.1 INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE REFORMA E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

No princípio do século XX ficaram claras as contradições existentes entre o ritmo acelerado das transformações à escala do globo, no que diz respeito à evolução das organizações públicas (Carapeto et al, 2005).

Com o advento da globalização, os Estados passaram a ser confrontados com uma multiplicidade de tarefas complexas, o que originou uma incapacidade de respostas governativas. Neste contexto, o Estado terá de enfrentar grandes desafios, cabendo-lhe descobrir novas formas de governação que se adaptam à nova realidade social (Tavares, 2010).

Angola encontra-se num profundo processo de modernização do Estado e da administração pública. Com efeito a administração é profundamente afetada pelas dinâmicas políticas que ocorram ao longo dos anos, como consequência muitos projetos não implementados ou permanentemente suspensos. Os fatores acima mencionados têm afetado fortemente a gestão das entidades públicas.

Nesta ótica Angola, enfrenta desafios de longo prazo, que se destinam a alinhar o país com a nova realidade mundial, para melhorar a capacidade do Estado e promover a descentralização, a democracia, a cidadania, a redução do desemprego e a pobreza. Para que seja possível este o objetivo é necessário proceder a uma mudança no contexto comportamental e organizacional a fim de promover a integração de equipas e melhorar o desempenho que irá proporcionar um aumento de produtividade.

Peixoto (2005:10) afirma que *“a reforma e modernização do Estado e de suas instituições é uma condição Sine qua non para Angola ultrapasse o subdesenvolvimento e passe a trilhar o caminho do desenvolvimento sustentável”*. Desta forma deve modernizar e agilizar processos e procedimentos de trabalho a dar resposta aos grandes desafios que a sociedade atual impõe aos seus governantes.

Este capítulo inicia-se por um breve enquadramento do processo de modernização administrativa tem ocorrido em muitos países europeus, com base na

literatura disponível. De seguida abordamos o caso de angolano desde o seu início, etapas que se têm desenvolvido, conceitos e medidas adotadas pelo governo, bem como a identificação de alguns condicionantes e medidas de formação e capacitação dos recursos humanos face a reforma.

Já algum tempo que a reforma administrativa tem constituído motivo de preocupação em quase todo mundo e em Angola

De salientar que não existe um conceito que de forma exata possa definir esse fenómeno, portanto se enquadra no processo de transformações que vão surgindo no estado (Rocha,2002). O conceito de reforma administrativa pressupõe aquilo que alguns autores definiram como a substituição de um Estado administrativo por um Estado *managerial*, e envolve três grandes princípios descentralização, desregulação e delegação, que podemos definir da seguinte maneira:

Descentralização. Para muitos autores as organizações centralizadas sofrem de paralisia e rigidez, pode ser incapazes de inovar. Desta forma apresentavam dificuldades em dar resposta à sociedade e passou a ser necessário a descentralização. Trata-se de certa maneira de aumentar a eficiência dos serviços e substituir as formas tradicionais do processo administrativo por um novo modelo atual.

Desregulações Os gestores possuem um certo limite em exercer autoridade sobre recursos financeiros e de pessoal, por formas a garantirem os objetivos da própria organização.

Delegação Permite delegar competência e contratualizar os objetivos da organização e os responsáveis políticos devem abster-se de intervir na gestão e implementação. A administração pública podia concessionar a entidades privadas a execução determinada objetivo de acordo o contrato.

Segundo MAPESS, (1999) a reforma é um processo gradual, integral e profundo que não pode ser realizada de uma única vez e como tem dois grandes objetivos.

- “Consiste em melhorar as práticas existentes em ordem a melhorar os processos existentes;
- Implica a substituição do modelo administrativo por um modelo de gestão pública”.

- A reforma administrativa teve início na Europa a partir dos finais dos anos setenta, e resultou de vários fatores entre os quais podemos destacar (Rocha 2002: 73):
- Crise económica no começo dos anos setenta que pôs em questão a viabilidade do Estado Welfare;
- Assistiu-se a uma mudança de conceção do Estado;
- As burocracias começaram a ser vistas como origem de todos os males de que padecia a sociedade.

Muitos autores defendem a ideia de que, se poderia adotar um novo modelo de gestão nas organizações em geral, independentemente de estas serem públicas ou privadas. Assim sendo a reforma administrativa é um processo de mudança destinada a ajustar as estruturas e o funcionamento administrativo, em sintonia com o meio ambiente político e social ultrapassando as falhas de comunicação nas relações entre estado e o cidadão (Araújo, 1993).

3.2 Modernização Administrativa Verso Reforma da Administração Pública/ do Estado

Num mundo cada vez mais global e incerto, a nova gestão pública que no passado foi marcado por diversas e profundas transformações nas áreas política, social, religiosa e económica, a modernização tornou-se um assunto relevante e de grande preocupação nas administrações no mundo inteiro. Tudo isto deve-se ao fato de os governos locais apostarem numa administração pública moderna, redefinindo melhor as suas políticas de financiamento como despesas e excesso de dívida pública (Carapeto et al, 2005).

Neste perspetivo o estado procura uma gestão semelhante a gestão privada, optando pela liberalização e privatização de algumas instituições públicas, preocupando-se com a eficiência e eficácia.

Nos princípios dos anos 70 e 80 assistiu-se a mudanças bastante significativas para a Public Management resultando da procura na adoção de modelos de gestão altamente tradicionais com origem no sector empresarial (Bilhim, 2000: 45). O managerialismo, conforme lhe chama Bilhim e Oliveira Rocha, estendeu-se em toda

Europa como um conjunto de práticas, raramente testadas, fundadas nas crenças de que uma melhor gestão.

De acordo com estes autores, este processo compreende os seguintes pressupostos:

- O caminho para o progresso social depende da obtenção de aumento contínuo de produtividade;
- Tais aumentos de produtividade resultam da aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas, tais como sistemas de informação e comunicação;
- Aplicação e exploração destas tecnologias implicam a existência de uma força de trabalho altamente treinada e disciplinada, de acordo com as normas de produtividade.
- A gestão é uma função organizacional separada e distinta das demais;
- O sucesso dependerá cada vez mais, das qualidades e do profissionalismo dos gestores.
- Para que os gestores possam desempenhar esse papel crucial deverão possuir um espaço de manobras considerável (Billim,2000).

O autor considera estas componentes fundamentais na existência do mangaralismo dentro de qualquer organização.

A modernização é ainda um processo em fase de crescimento sobretudo nos países em vias de desenvolvimento. Muitos são os esforços a realizar nova reestruturar e modernizar a administração pública no seu todo, garantindo assim uma gestão de qualidade.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ANGOLANA

Durante alguns anos, Angola emergiu num devastador conflito de luta armada, que culminou com profundas consequências na vida social, política e económica do país. Com advento da paz em 4 de Abril de 2002, foram proporcionadas enormes oportunidades no que diz respeito a reconstrução de infra estruturas sociais que visão a melhorar a qualidade de vida da população e um vasto leque de reforma dentro da administração pública (Peixoto, 2005).

Porém, o autor salienta que o processo de reconciliação nacional em curso envolve a redefinição de paradigmas políticos e administrativos para que o sector público possa cumprir sua missão no processo de consolidação democrática, flexibilidade económica e modernização do sector público.

De acordo com (Peixoto,2005:2), *“a modernização dos processos de governação nos países em desenvolvimento vem se constituindo, então, em atividade prioritária para os países do continente africano – no âmbito da CPLP ou fora dela –, na esteira das mudanças políticas e económicas ocorridas globalmente, das quais Angola tem sido parte há 14 anos”*. Este fato deve-se a necessidade de cada vez mais, os governos se preocuparem em prestar serviços com qualidade eficiência, mais todavia é muito frequente ouvir discursos em defesa da modernização da administração pública expressões como orientada para o cidadão, gestão por objetivo ou avaliação de desempenho (Carapeto at al,2005).

O Programa de Reforma Administrativa em Angola (PREA) teve o seu início na década de 1990, com a aprovação da Lei n. 17/1990, de 20 de Outubro que versa sobre os princípios a observar pela administração pública. O referido decreto foi aprovado com o objetivo de adequar a gestão pública à evolução da sociedade, o que exigirá uma reforma gradual e seletiva, cujo propósito era a melhoria do serviço prestado ao cidadão.

O próprio preâmbulo da lei admite que deveriam ser aprovados os princípios gerais de constituição da relação jurídica de emprego e gestão da função pública, com o objetivo de criar condições à administração para recrutar, manter e desenvolver recursos humanos necessários à realização das suas funções (MAPESS, 2008). Neste contexto a sua implementação teve início no ano de 1994.

O foco da reforma esta centrado na estratégia global de adequação dos serviços públicos, para que estes criem um ambiente institucional, regencial e comportamental favorável á implementação das reformas políticas, económica e sociais, relativamente às quais a reforma administrativa funciona, simultaneamente, como pressuposto e consequências. A reforma em Angola incide-se em três grandes vertentes que podemos destacar (MAPESS, 2008: 10):

- Reforma Institucional
- Reforma administrativa funcional
- Reforma política, económica e social

A *reforma institucional* é considerada uma das mais importantes nesta fase de transição para a economia de mercado, no preciso sentido de preparar a Administração do Estado para o exercício correto da política económica. Neste contexto constituem condições essenciais para a proteção da propriedade, estabilidade macroeconómica, criação de infraestruturas de base, garantia da paz pública, segurança e estabilidade, bem assim o restante da normalidade política- institucional e dos padrões ético-comportamentais, justiça e solidariedade social.

Segundo (Neto 2009: 45) é a administração que se deve assumir como esteio de identidade institucional da sociedade e da Pátria, acima de ideologias e circunstâncias político de momento, bem como representar um poderoso instrumento de continuidade de um país com rumo, voltado para a modernidade e o progresso.

Reforma administrativa funcional pode ser entendida como um processo gradual integral e profundo que envolve um conjunto de ações multiformes e globais, perfeitamente harmonizados em função das prioridades que se estabelecem e que em primeiro lugar passe pela deteção e equacionamento dos principais fatores, insuficiências e tendências que, nos domínios organizativo, funcional e relacional existentes na Administração Pública angolana.

Reforma política económica e social envolve uma série de procedimentos fiscais, no que diz respeito à economia de mercado, transparência económica, e da correção dos desequilíbrios macroeconómicos e da justiça social (MAPESS, 1999).

De acordo com o mesmo autor a cima referido tanto a reforma económica como a reforma institucional estão interligadas, assim sendo não produzem efeitos separados, o estado desempenha um papel importante na condução de políticas de estabilização, na criação das condições para a formação da economia de mercado e no planeamento do desenvolvimento económico.

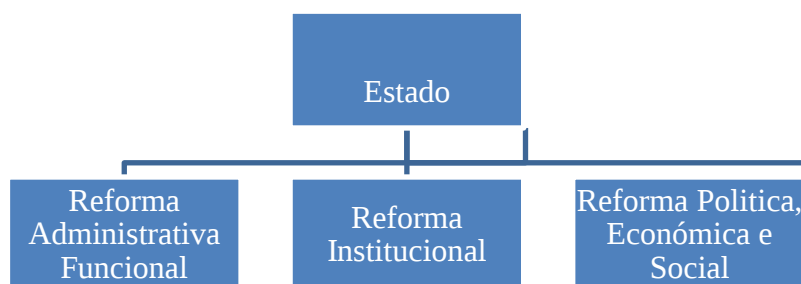


Figura 2:Estrutura da Reforma em Angola (MAPESS, 2008)³

3.4 MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Uma Administração Pública moderna e eficiente deve ser baseada num novo paradigma para a gestão pública, assente numa cultura de cooperação em rede e na colocação do cidadão e das suas necessidades no centro da prestação de serviços e focada nos resultados (Carapeto at al 2005).

A informação é atualmente um recurso crucial para a atividade humana. De facto, considerando a produção de bens e serviços ou simplesmente a satisfação de necessidades de cada indivíduo, quer na sua qualidade de profissional, quer na qualidade de cidadãos, a informação assume um papel de crescente importância. Portanto de modo a dar ênfase a nova sociedade de informação, onde a informação é o maior recurso ou é o recurso principal desta sociedade (Gouveia at al, 2004).

Segundo Carapeto at al, (2005) a reforma da Administração Pública, visa uma multiplicidade de objetivos, designadamente, a melhoria dos métodos de gestão a melhoria dos serviços prestados, a inovação, a criação de novos serviços, a racionalização dos meios a utilizadas e a melhoria da conceção e a avaliação das políticas.

Nesta perspetiva a aquisição de novos saberes e de novos comportamentos é fundamental para que os funcionários a possibilidade de ser produzir e utilizar

³Fonte: Elaboração Própria.

designadamente como produtor de informação e ser capazes de se adaptar as tecnologias.

Porém o autor se refere ao termo “inovar” como bastante amplo e evoca uma panóplia de atividade e resultados. Este conceito pode ser aplicado tanto nas organizações privadas como no sector público. Pois tanto uma como a outra tem necessidades constantes de inovar.

A inovação tecnológica é uma componente básica da competitividade das organizações, se faz presente de varias maneiras como o uso de computadores, impressora e telecomunicações. De realçar que o papel do conhecimento e da inovação tecnológica constitui um elemento importante do polígono das mobilidades, como principal fator da globalização económica, social e cultural (Bilhim, 2000:117). Neste sentido Carapeto destaca as novas competências dos profissionais da administração, face as tecnologias de informação e comunicação:

Tabela 2: As novas Competências face às Tecnologias da Informação e da Comunicação.⁴

NOVAS COMPETÊNCIAS	SIGNIFICADO
Técnicas (Saber-fazer operacional)	O manuseamento fácil de um computador pessoal com as suas diversas funcionalidades é uma competência elementar para cada funcionário, qualquer que seja o nível hierárquico e a natureza das suas atividades. Nas fases de aprendizagem inicial, são as competências relacionadas com a “prática” que têm mais relevo, mais as que estão relacionadas com o «saber» que dominam. Trata-se de dominar os instrumentos ligados às novas tecnologias e os seus diferentes campos de aplicação: tratamento de texto, folha de cálculo, capacidade de efetuar pesquisa nas redes de comunicação, correio eletrónico, capacidade de produzir um documento com texto, tabelas e imagens.
Profissional	O mero domínio do computador não é suficiente para rentabilizar as suas potencialidades. As competências necessárias requerem uma combinação de competências na utilização da técnica com competências profissionais (saberes científicos, saberes técnicos da função, saberes técnicos de produto ou serviço, etc.).
Sociais	Conhecer as regras e os procedimentos das instituições. São mobilizados vários saberes: saber sobre a estrutura económica e social da organização, saber sobre a estrutura económica e social em rede.

⁴Fonte: Carapeta et al (2005)

Cognitivas (estratégias de Resolução de problemas)	Fazer apelo à aquisição de mecanismos mentais. As iniciativas intelectuais implementadas pelos utilizadores são essencialmente do tipo “aplicação-modelo” e “adaptação-formalização”. Trata-se de saber, por exemplo, interpretar e finalizar os cadernos de encargos, hierarquizar as ações a levar a cabo para definir prioridades.
---	---

As tecnologias é uma poderosa ferramenta indispensável, no processo de modernização, inovação, transparência e permite uma maior acessibilidade dos serviços na tomada de decisões estratégicas na moderna gestão pública. Permite uma interação permanente entre governo e o cidadão através de novas de planta formas de apoio web cite, outros serviços incluindo a construção da sociedade de informação. Cabe ao Estado dar um novo e maior protagonismo de modo a tornar a economia, as empresas e os cidadãos mais competitivos (Firmino,2010).

3.5 Fatores Condicionantes da Modernização Administrativa

O paradigma da reforma da Administração a que os Estados estão sujeitos, pressupõe uma série de condicionantes que desta forma servirão de impasses à implementação das mesmas por parte do Estado (Carapeto at al,2005). Podemos salientar alguns fatores que exercem influência diretamente no processo de modernização em curso, tais como: tecnologia de informação e comunicação, capital humano qualificado e recurso financeiros.

- **A tecnologia de informação e comunicação**

Para Gouveia (2004) at al as tecnologias de informação e comunicação (TIC) é um conjunto de dispositivos e processos que tem revolucionado o mundo em seu todo. Considerada hoje como é um recurso estratégico crucial, no que concerne a modernização de novos serviços públicos. Constitui componente fundamental na eliminação da burocracia, possibilita vantagens competitiva em qualquer organização.

De acordo com Firmino (2010) considera-se que as organizações tendem a ficar permanentemente ligadas às redes internacionais da era digital, a avaliar pelos estudos

da Comissão Europeia, publicados em 1994 e 1997. É inevitável que a era da informação e do suporte tecnológico modificaram as regras de competição e alteração da estrutura.

Angola prevê um crescimento considerável nos últimos anos, do sector das tecnologias de informação e comunicação. Alguns autores apontam a falta de estruturas, ou mão de obra qualificada, de grande rede de contacto como limitações e que ajudaram à expansão das tecnologias no território angolano.

- **Capital humano**

Como fizemos referência no capítulo anterior, capital humano é um conjunto de pessoas dotadas de conhecimento, habilidades e experiências pessoais que põem a disposição da organização o seu saber intelectual de forma a executar as suas tarefas com qualidade. De acordo com Cunha et al (2012) as pessoas são consideradas um factor chave para o sucesso organizacional, visto que ao longo dos tempos o seu desempenho tem sido demonstrado.

Angola regista ainda um grande número de trabalhadores não qualificados, resultado do conflito armado durante trinta anos, e que originou a fragilidade em todos os planos de ensino. É notável o esforço do governo na formação de quadros qualificados e na construção de universidades em todos os países.

- **Recursos Financeiros**

Os recursos financeiros tal como o capital humano são elementos indispensáveis para o desenvolvimento e o cumprimento das obrigações perante colaboradores e aos seus clientes/ utentes (Chiavenato, 2008). Pois é fundamental para qualquer organização com fins lucrativos ou não.

Podemos afirmar que estes três elementos são de extrema importância no processo de mudanças organizacional porque exercem influência diretamente no desempenho e na constituição de uma organização em se adaptar à nova realidade. De salientar que os recursos energéticos também contribuem significativamente na operacionalidade dos sistemas de informação.

3.6 MEDIDAS DE DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO EM ANGOLA

As atuais limitações do capital humano constituem sem dúvida um importante constrangimento na realização e consolidação da reforma institucional, no desenvolvimento da economia angolana e um fator que contribui decisivamente para a performance económica (MAPESS,1999: 43).

A formação e desenvolvimento têm sido um grande motivo de preocupação para tornar uma administração pública moderna e voltada para o cidadão, descentralizada, prestadores serviços com qualidade e eficiência. Desta forma, necessitam de funcionários capazes de enfrentar quaisquer tipos de desafios que resultam da atividade profissional.

Para (Chiavenato,1999), a formação é o processo de ensinar aos novos funcionários as habilidades necessárias para o desempenho excelente dos seus cargos/funções, com o objetivo de aumentar a produtividade, influenciando os seus comportamentos, ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes.

Conforme Cunha et al, (2012:381), já atrás referido *“a formação pode ser definida como um conjunto de experiencia de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimento, atitude e comportamento dos empregados no trabalho “* todavia a formação pode ser um processo formal ou informal resulta de algumas experiencia passadas pelos mais velhos ao longo do tempo.

A partir do início da década de 1980, grandes transformações começaram a afetar o meio laboral. O desequilíbrio entre a oferta e a procura de mão-de-obra aumentou consideravelmente, em consequência disso, a qualidade das competências e das técnicas individuais foi decrescendo de ano para ano, a um ritmo impressionante, na maior das profissões exercidas.

Isto levou, mais do que nunca, ao incremento da formação no meio organizacional, já que as mudanças, no mercado de trabalho prosseguiram a ritmo acelerado. Hoje as organizações utilizam a formação como método sistémico para potenciar novos conhecimentos, novas atitudes e habilidades, com grande impacto nos resultados e desempenho da organização, como elementos indispensável no processo de aprendizagem e mudança dos funcionários (Nascimento, 2012).

Ainda é notório, dentro do Administração Pública angolana um elevado número de técnicos médios administrativos. Podemos destacar no quadro seguir caracteriza o perfil, nível de escolaridade, a faixa etária dos funcionários da administração em 1975, alguns anos após independência.

Tabela 3:Distribuição dos efetivos por nível de escolaridade/ grupo etário⁵

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	GRUPO ETÁRIO						
	0 anos	20 a 30 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	60 anos	TOTAL
4 ANOS DE ESCOLARIDADE	95	2887	8571	6650	7215	2028	32444
ENSINO PRIMÁRIO	54	3057	10044	8215	4069	1124	36533
ENSINO PREPARATÓRIO	119	8453	19055	9383	2633	499	40142
ENSINO SECUNDÁRIO	218	17375	25542	11913	3050	466	58564
ENSINO MÉDIO	49	8781	10973	4764	1569	150	25785
ENSINO PRÉ - UNIVERSITARIO	3	1195	2329	1432	304	51	5314
BACHARELATO	2	392	1428	833	177	30	2864

⁵ Fonte: Ministério da Administração Pública Emprego e Segurança Social (1999)

LICENCIATURA	0	129	2086	1283	317	33	3848
MESTRADO	0	9	116	82	23	6	236
DOUTORAMENTO	0	0	18	15	21	4	58
TOTAL	540	42.276	80.131	49.570	19.378	4.391	195.786

A tabela acima mostra-nos a distribuição etária e o nível de escolaridade dos funcionários da administração pública, no ano de 1975, onde se constata uma carência de funcionários com a formação superior, doutoramento, licenciados e bacharelados a maior parte tinha o ensino secundário concluído. A partir dos anos seguintes é notório um aumento considerável de funcionário com esses mesmos níveis de formação.

Neste sentido a Angola elaborou um Plano Geral de Formação Funcionários Público (PGFFP) em consequência do processo de reforma administrativa em curso. Este plano visa adequar “as exigências ditadas pela nova realidade económica, política e social e, por outro lado a perfeiçoa-las, cada vez mais, para um melhor e mais eficaz desempenho na prossecução dos interesses públicos” (MAPESS,2000).

A Administração Pública depara-se com um grande desafio de mudança de cultura e estilo, nos resgates dos valores e padrões éticos e profissionais que a tornem num fator de mudança e num instrumento gerador de qualidade e promoção de desenvolvimento. Medidas no âmbito da qualificação profissional de recursos humanos destacam-se (MAPESS, 2008):

- Adoção de mecanismo de coordenação entre as entidades pública que se ocupam da formação profissional dos funcionários públicos.

- Estabelecimento de regras de condicionamento do exercício de cargos de direção (nacional) e outros a definir á frequência (previa e com êxitos) de cursos específicos na Escola Nacional de Administração (ENAD).

Do ponto de vista da administração são passos fundamentais para tornar administração credível e competente à partilhar dos conhecimentos e de experiências dentro das organizações públicas. Neste sentido espera atingir os seguintes objetivos:

- “Desenvolvimento da capacidade institucional de gestão, análise e técnica no seio da administração pública;
- Reforçar a capacidade de formulação, análise e implementação de políticas públicas;
- Melhoria progressiva do desempenho dos funcionários e da qualidade dos serviços prestados á comunidade;
- Melhorar a qualidade das instituições e a capacidade de ações da administração pública (AP) ”.

Neste contexto o desenvolvimento refere-se a todas atividades com um horizonte temporal alargado, destinadas a enriquecer as capacidades individuais em congruência com as necessidades e objetivos da organização, tais como a sucessão ou planos estratégicos de longos prazos (Câmara at al 1997).

Em contrapartida, a formação tem um horizonte temporal mais alargado e destina-se a preencher lacunas específicas relacionadas com a função do colaborador. Em certa medida, uma das atividades do desenvolvimento (Cunha at al 2012).

De acordo com (MAPESS,2008), o propósito do governo angolano é de criar condições necessárias que permitam que a formação profissional no contexto dos vários processos de mudanças em curso nos planos institucionais, económico e social, possa dar resposta e estar ao serviço dos imensos desafios e tarefas da construção e do desenvolvimento angolana e contribuir, desta forma, no combate a pobreza e para formação de uma cidadania mais plena e efetiva.

Portanto a formação é de extrema importância que se repercute no desenvolvimento económico e social da administração. O Estado e as instituições

públicas podem atuar como investigadoras e facilitadoras da formação que ocorre na sociedade em geral.

CAPÍTULO 4.METODOLOGIA

Este capítulo é reservado aos caminhos percorridos para realização deste trabalho. De acordo com Firmino, (2006) os fundamentos metodológicos e epistemológicos e os paradigmas de investigação em que apoia o nosso trabalho empírico. O estudo tem a predominância qualitativa e uma parte quantitativa.

4.1 AMOSTRA

Amostra é constituída pelo sector público, isto é, pelos Serviços de Migração e Estrangeiros (SME) de Angola, concretamente na Província da Lunda Sul. Para corresponder aos nossos objetivos, foi necessário recorrermos a um questionário dirigido a 70 funcionários deste serviço, na qual as questões foram fechadas. Para formulação das questões apoiamo-nos em cinco pontos essenciais que depende o capital humano que são: a liderança, o desempenho, a eficácia nas equipas, a formação e a motivação.

O tratamento estatístico foi efetuado recorrendo ao programa Statistical Package for Social Science (SPSS 22.0), a partir da qual foram utilizadas algumas técnicas estatísticas para analisar os dados recolhidos nomeadamente, a análise descritiva com o propósito de analisar as respostas dos inquiridos. Após o tratamento das diversas opiniões dos nossos inquiridos obtiveram-se as frequências, as percentagens, as médias, medianas, moda e desvio padrão. Assim, as respostas foram classificadas da seguinte forma:

Não concorda parcialmente
Não concorda
Neutro
Concorda parcialmente
Concorda totalmente

Quadro 2: Classificação da amostra

4.1.1 Caracterização do Município de Saurimo

Lunda – Sul é uma província de Angola situada no leste do país, com área de 77.636Km² e a sua capital é Saurimo.

Saurimo é um dos quatro Municípios, está situado ao oeste da República de Angola, a sul do paralelo principal, aproximadamente entre as latitudes 8° 20' S e 10° 39' S e longitudes 19° 30' e 21° 5' e corresponde a uma amplitude longitudinal e com os seguintes limites Geográficos: A Norte limita-se com a província da Lunda-Norte; A Leste limita-se com o município de Muconda; A Sul limita-se com o município de Dala e a Oeste limita-se com o município de Cacolo.

Este Município ocupa uma área territorial de 23.327 km², é composto de duas comunas, nomeadamente, Mona-Quimbundo (8.387 km² de extensão) e Sombo (8.656,5 km² de extensão) e a Sede do Município que ocupa uma área de 6.283, km². Tem uma população estimada em 667.195 habitantes. Possui 196 bairros, aldeias ou povoações.

Tabela 4: Dados Sobre a População Residente no Município de Saurimo⁶

Localidade	População Total		
	Masculino	Feminino	Total
Saurimo	207.371	216.177	423.548

O Serviço de Migração e Estrangeiros, fundado a 19 de Abril de 1976, é o órgão do Ministério do Interior responsável por promover e coordenar a execução das medidas e ações inerentes ao controlo de entrada, trânsito, permanência, residência, saída e entrada de pessoas nos postos de fronteira terrestre, aérea, marítima e fluvial em todo território nacional.

Ao longo da sua história, o SME adotou várias denominações: entre 1976-1977, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), de 1977 a 1982, Direção de Emigração e Fronteiras de Angola (DEFA.), entre 1982 e 1997, Direção Nacional de Emigração e Fronteiras de Angola (DNEFA.), e no período 1997-1999, Direção de Emigração e

⁶Fonte: Administração Municipal de Saurimo

Fronteiras de Angola (DEFA). A partir de 1999, passou a adotar o nome Serviço de Migração e Estrangeiros (SME).

A Direção Província do SME da Lunda-Sul é constituída por 08 Secções, na qual que corresponde em 190 trabalhadores existentes.

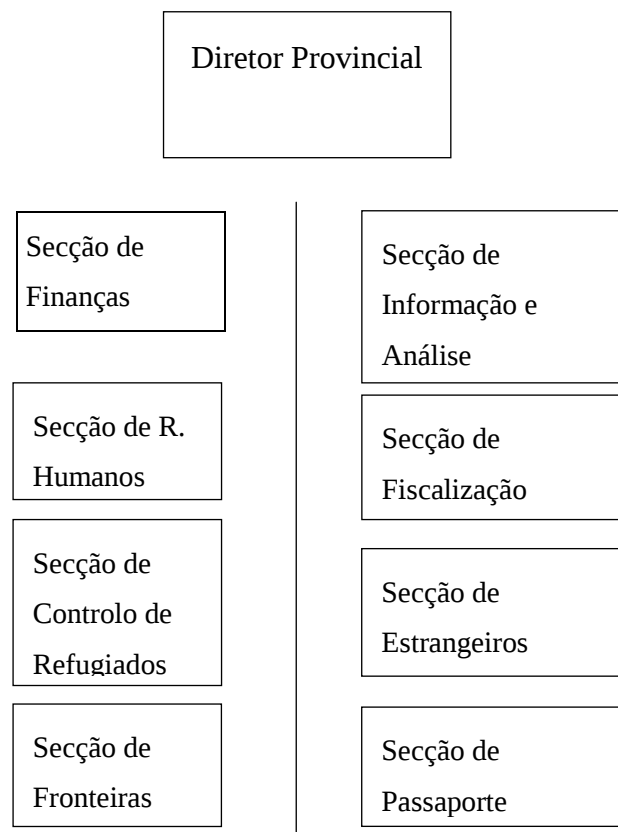


Figura 3: Organograma da Direção Provincial do SME da Lunda-Sul⁷

A estrutura acima mostra-nos que é uma departamentalização funcional horizontal, segundo Lisboa et al (2011:236) neste caso corresponde à necessidade de agrupar tarefas segundo uma lógica que facilita a sua coordenação, por isto que nenhum das secções depende uma da outra, cada uma delas depende diretamente do gestor principal, que é o diretor Provincial.

⁷ Fonte: Organograma da Direção Provincial do SME da Lunda-Sul

4.2 MÉTODO DE ESTUDO

Para atingir os objetivos do estudo, utilizou-se uma abordagem de investigação de natureza qualitativa e descritiva. Conforme Quivy, (2003:28) refere que à metodologia qualitativa baseia-se na presença ou não de algumas características estão articuladas. A pesquisa descritiva permite conhecer e interpretar a realidade sem modificar, o objetivo principal e a descrição de características da população.

O método utilizado foi “ estudo de caso”, que permite o estudo de um caso específico sem generalizar os dados.

Segundo Ventura (2014), citando Gil (1995) são consideradas quatro fases deste método, descritas a seguir:

- Delimitação da unidade de caso: exige habilidades do pesquisador para perceber quais os dados são suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo;
- Coleta de dados; geralmente é feita com vários procedimentos quantitativos e qualitativos, observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, história de vida, aplicação de questionário com perguntas fechadas, levantamentos de dados, análise de conteúdo etc.;
- Análise e interpretação dos dados: esta seleção dos dados deve considerar os objetivos da investigação, seus limites e um sistema de referências para avaliar quais dados serão úteis ou não;
- Elaboração do relatório do caso: deve ficar especificado como foram coletados os dados; que teoria a cada teoria dos mesmos e a demonstração da validade e da fidedignidade dos dados obtidos.

Deste modo, procuramos responder à seguinte questão:

- **“Como e em que medida a performance de uma organização depende do seu Capital Humano, da sua motivação e formação e das relações interpessoais existentes?”.**

Com base a nossa questão, encontramos 8 possíveis respostas que pretendemos validar ao longo do nosso estudo e que são:

Hipótese 1- O capital humano é importante para o sucesso das organizações

Hipótese 2- As competências e as habilidades dos indivíduos contribui para o sucesso das organizações

Hipótese 3: Os supervisores apostam na carreira profissional dos seus colaboradores de forma a proporcionarem oportunidade de desenvolvimento.

Hipótese 4: Os prêmios por bom desempenho são um fator de motivação profissional.

Hipótese 5: Ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação no trabalho.

Hipótese 6: A formação contribui para aumentar as competências e a produtividade do pessoal no seu desempenho.

Hipótese 7: As equipas avaliam constantemente o seu desempenho e produtividade.

Hipótese 8: As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma boa performance

CAPÍTULO 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foram inquiridos o total de 70 trabalhadores com idades compreendidas entre os 25 aos 40 anos, dos quais 35 são do sexo masculino e os restantes do sexo feminino. Significa que 50% é a parcela que representa cada um dos géneros.

Classificação da amostra quanto ao género nº 1.



Gráfico 1: Género dos Inquiridos⁸

Conforme nos mostra o gráfico acima, os funcionários de sexo feminino representam 50% dos inqueridos, igualmente para os funcionários do sexo masculino, correspondendo um total de 100% da amostra.

⁸ Fonte: Elaboração própria

Tabela 5: Idade Dos Inquiridos⁹

Idade	Número/Percentagem
Menor de 25 anos	10_____ 14,3%
De 25 a 40 anos	41_____ 58,6%
Maior de 40 anos	19_____ 27,1%

Valor percentual sobre as idades dos inqueridos foram representados conforme mostra a tabela nº 5.

Classificação dos inqueridos conforme o tempo de trabalho na organização.

Na mesma senda, relativamente ao tempo de trabalho na organização, que 44,29% diz respeito aos indivíduos que estão há mais de 10 anos, a seguir os que estão há 5 a 10 anos com 32,86% e os restantes com 22,86%, são os que estão na organização há menos de 5 anos. Portanto, deste número a maioria pretende continuar na organização por tempo indeterminado (54,29%) e em último com 10% são os que desejam ficar apenas 4 anos.

⁹ Fonte: Elaboração própria

Classificação de acordo com Nível de Escolaridade gráfico nº 2.

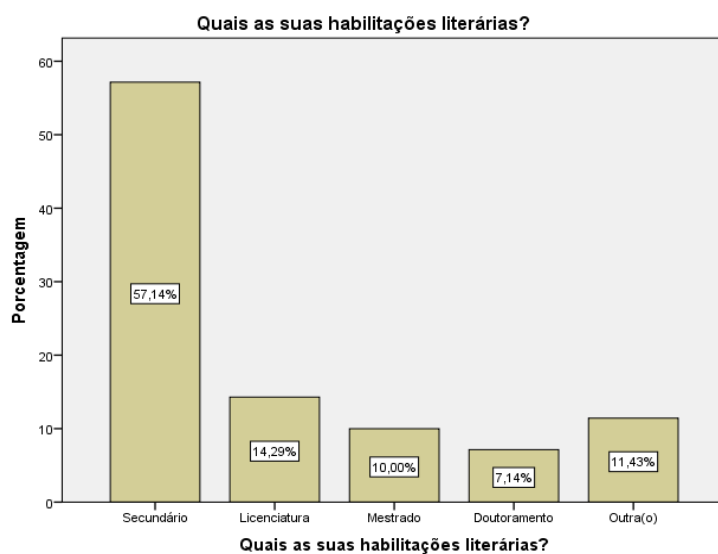


Gráfico 2:Nível de Escolaridade¹⁰

A partir do gráfico nº 2, podemos, verificar que grande parte dos inqueridos possui o nível secundário, representando mais da metade da amostra, isto é, com cerca de 57,14%, posteriormente segue-se com 14,29% o nível superior (licenciatura) e por último o Doutoramento com 7,14%.

¹⁰ Fonte: Elaboração própria

Classificação quando a Função de Chefia gráfico nº 3



Gráfico 3: Percentagem das Funções de Chefia¹¹

Quanto à identificação dos inqueridos face aos objetivos da organização verifica-se o seguinte:

Como podemos observar no gráfico, constatamos parte dos inqueridos desempenham funções de chefia na organização, vimos que uma pequena parte representada por 40% desempenham e os 60% são aqueles que exercem outras funções. Podemos confirmar no gráfico nº 3.

¹¹ Fonte: Elaboração própria

Função na área de Interesse ou Formação gráfico nº 4

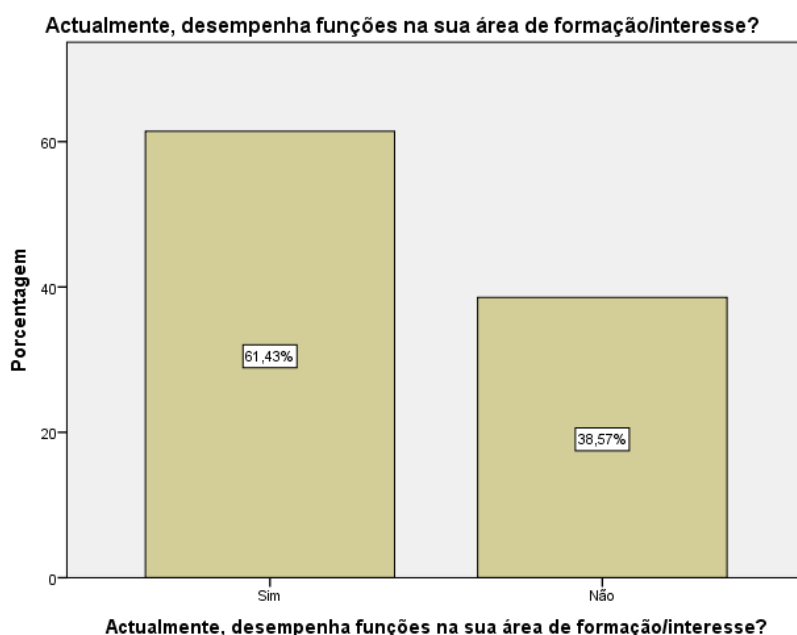


Gráfico 4: Desempenho das Funções na Área de Interesse¹²

A partir do gráfico acima podemos ver que mais da metade dos inqueridos exercem as suas funções nas áreas de interesse, nota-se que um grande número respondeu que sim, isto é, 61,43% trabalham nas áreas que almejavam o que não acontece com 48,57%.

De seguir iremos abordar os aspetos relativos à nossa temática “ Capital humano” que representa a variável chave (dependente) do nosso estudo. Para atingir os nossos objetivos e responder à nossa problemática, foram formulados várias questões que iremos desenvolver ao longo deste estudo.

5.2 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Neste ponto, primeiramente começaremos por desenvolver as duas hipóteses relativas ao capital humano, tendo em conta as respostas ou opiniões dos nossos inqueridos. (quadro 3).

¹² Fonte: Elaboração própria

Hipóteses 1 e 2

O capital humano é importante para o sucesso das organizações.

Considera-se que as competências e habilidades dos indivíduos contribuem para o sucesso das organizações.

Quadro 3:Capital Humano

Relativamente à hipótese do capital humano ser importante para o sucesso das organizações estatisticamente foram assim representado conforme mostra à tabela abaixo:

Tabela 6: Medição Estatística do Capital humano (hipótese 1)¹³

Opções	Frequência	Percentagem		
Não concordo parcialmente	5	7,1%	Média	4,46
Neutro	8	11,4%	Mediana	5,00
Concordo parcialmente	7	10,0%	Moda	5
Concordo muito	50	71,4%	Desvio padrão	0,958

Estatisticamente à importância medição do capital humano, foi representado nesta forma, a média foi de 4,46, portanto não existe muita dispersão em relação à média o que indica que os dados tendem a estar próximos da média, isto é, o desvio padrão representa 0,958, a mediana e a foram de 5,00 e 5 respetivamente.

¹³ Fonte: Elaboração própria

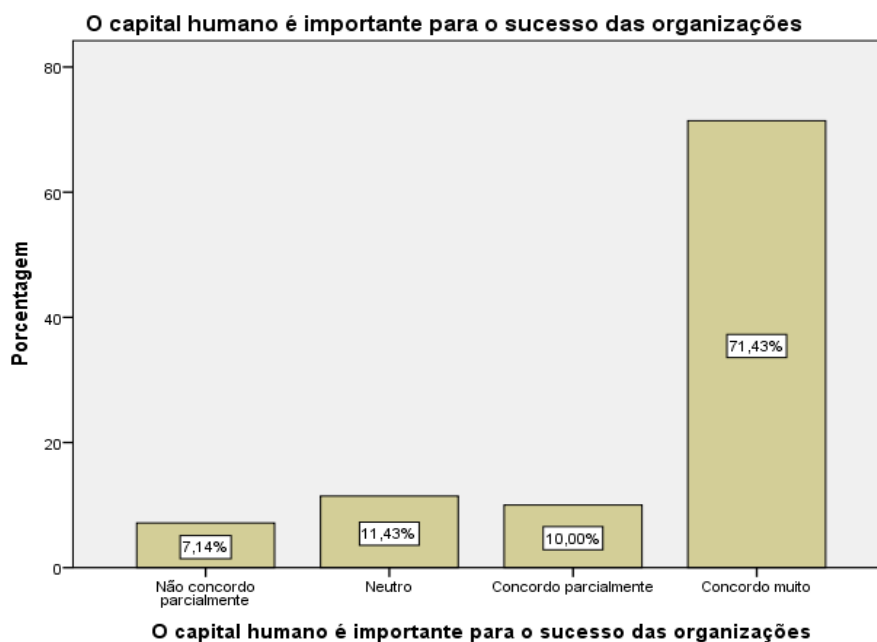


Gráfico 5: Importância do Capital Humano (Hipótese 1)¹⁴

Sem dúvida, nenhuma organização caminha sem determinados recursos nos quais se inclui o capital humano. Desta forma, relativas a esta questão “a importância do capital humano”, 50 indivíduos concordam plenamente representando 71,4%, parcialmente apenas 7 (10%), 5 não concordam mas parcialmente, isto é, 7,1% e os restantes não responderam (gráfico nº 5).

¹⁴ Fonte: Elaboração própria

Hipótese 2- Considera que as competências e habilidades dos indivíduos contribuem para o sucesso das organizações.

Tabela 7: Medição Estatística (hipótese 2)¹⁵

		Opções	Frequência	%
Média	4,30	Não concordo parcialmente	6	8,6
Mediana	5,00	Neutro	8	11,4
Moda	5	Concordo parcialmente	15	21,4
Desvio padrão	0,983	Concordo muito	41	58,6
		Total	70	100,00

Como podemos ver na tabela nº 17, o desvio padrão foi inferior a 1 o que significa que a amostra foi homogênia, a média 4,30, mediana 5,00 e a moda 5. Em relação a frequência, salientamos que mais de 50% dos inqueridos concordam totalmente, 15 inqueridos concordam parcialmente, 6 não concordam parcialmente e 8 não responderam. Ainda em relação a média o valor foi de 4,30, mediana 5,00 e a moda 5.

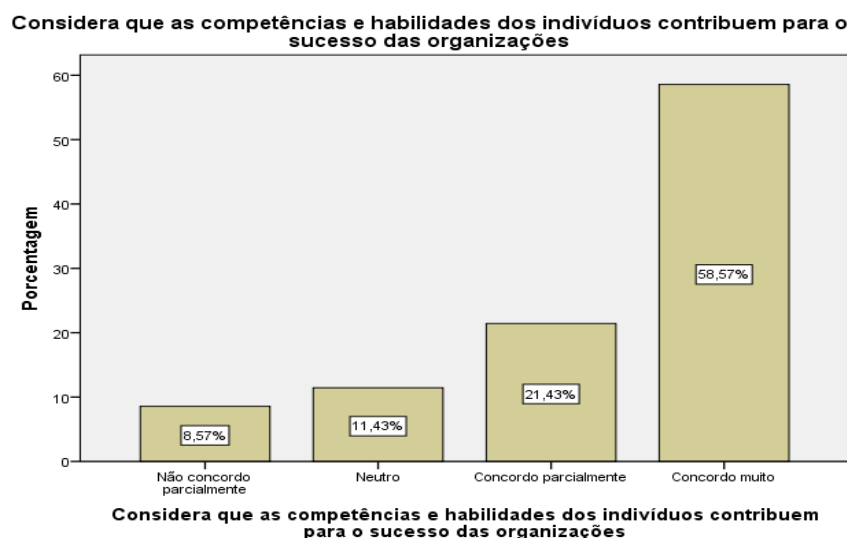


Gráfico 6: Competências e Habilidades dos Indivíduos (hipótese 2)¹⁶

¹⁵ Fonte: Elaboração própria

Entretanto, diante das duas hipóteses referentes ao capital humano matéria principal do nosso estudo, temos a salientar que as duas foram validadas, pois num total de 70 inqueridos mais de 50% estão totalmente de acordo e a importância do capital humano que representa 71,4%, face a habilidade dos inqueridos foi de 58, 62.

Desta forma, com base ao questionário iremos de seguida desenvolvê-la começando pela liderança (quadro nº 4 da liderança):

Hipótese 3
A aposta na carreira profissional pelos supervisores aos seus colaboradores proporciona oportunidades de desenvolvimento na organização.
Questão com maior concordância: O supervisor sabe reorientar o desempenho quando os objetivos não estão a ser cumpridos.

Quadro 4: Liderança

Tabela 8:Distribuição Estatística da Hipótese 3¹⁷

Opções	Frequência	Porcentagem		
Não concordo	5	7,1		
Não concordo parcialmente	2	2,9		
Neutro	15	21,4	Média	3,91
Concordo parcialmente	20	28,6	Mediana	4,00
Concordo muito	28	40,0	Moda	5
Total	70	100,0	Desvio padrão	1,176

¹⁶ Fonte: Elaboração própria

¹⁷ Fonte: Elaboração própria

Relativamente a distribuição estatística, foi representada da seguinte maneira. Deste modo, salientamos que a hipótese 3 foi validada apesar de ser em pequena proporção em relação a outra questão como acima referimos. Quanto as grandezas a média foi de 3,91 tendo um desvio padrão superior a 1, isto é, houve uma certa variação entre os dados da média o que significa que a amostra neste caso, não foi homogénea. A mediana deu 4,00 e a moda 5.

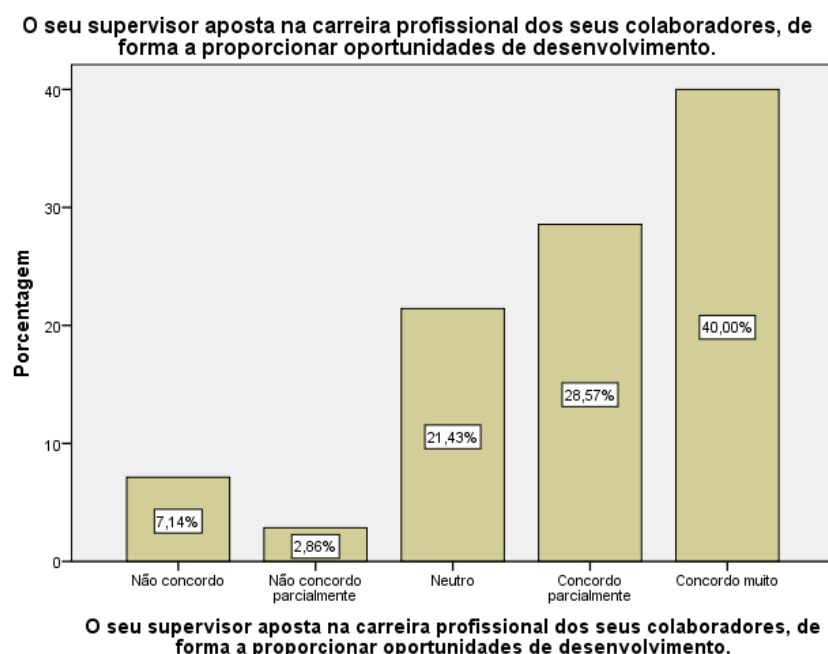


Gráfico 7: Hipótese 3¹⁸

Sobre a liderança realçando a hipótese 3, apenas 28 inquiridos representado por 40% são de opinião que a aposta na carreira dos colaboradores, 20 concordam mas parcialmente (28,6%). No entanto foram poucos indivíduos que discordam, isto é, totalmente foram 5 e 3 parcialmente ficando 15 que representam 21,4% não opinaram (tabela nº 8 e gráfico nº 7).

¹⁸ Fonte: Elaboração própria

Tabela 9: Questão Mais Relevante Da Liderança (Hipótese 3)¹⁹

Opções	Frequência	Porcentagem		
Não concordo	2	2,9		
Não concordo parcialmente	4	5,7		
Neutro	5	7,1	Média	4,43
Concordo parcialmente	10	14,3	Mediana	5,00
Concordo muito	49	70,0	Moda	5
Total	70	100,0	Desvio padrão	1,044

O seu supervisor sabe reorientar o desempenho quando os objectivos não estão a ser cumpridos

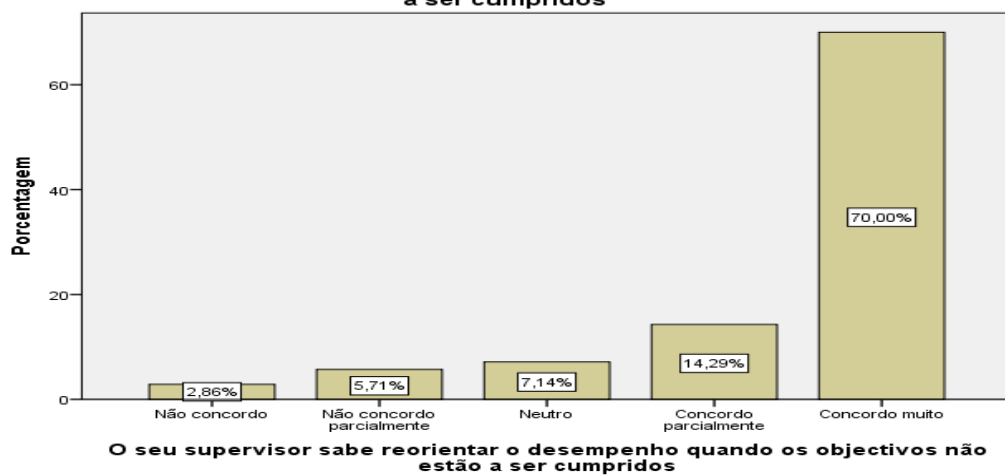


Gráfico 8: Questão Com Maior Concordância Da Liderança (Hipótese 3)²⁰

¹⁹ Fonte: Elaboração própria

Comparando a hipótese 3 em relação a outra questão sobre a liderança, isto é, “o supervisor sabe reorientar o desempenho quando os objetivos não estão a ser cumpridos”, notamos que esta foi a mais relevante pelos inquiridos. Entretanto, no total de 70 inquiridos 70% destes muito concordaram com a questão, representado por 49 indivíduos; 14,3% refere-se a cifra dos 10 indivíduos que concordaram parcialmente; no geral foram 6 inquiridos que não concordaram e 5 que não responderam ao inquérito. A média apresentada foi a maior de 4,43, desvio padrão 1,044, a mediana e a moda foram de 5,00 e 5 respetivamente (tabela nº 9 e gráfico 8).

Hipóteses 4
A sua equipa avalia constantemente o seu desempenho e produtividade
A sua equipa foca-se construtivamente nos problemas até que estes estejam resolvidos.

Quadro 5: Eficácia das Equipas

Tabela 10: Hipótese 4²¹

	Frequência	Percentagem		
Não concordo	4	5,7		
Não concordo parcialmente	7	10,0		
Neutro	6	8,6	Média	4,14
Concordo parcialmente	11	15,7	Mediana	5,00

²⁰ Fonte: Elaboração própria

²¹ Fonte: Elaboração própria

Concordo muito	42	60,0	Moda	5
Total	70	100,0	Desvio padrão	1,266

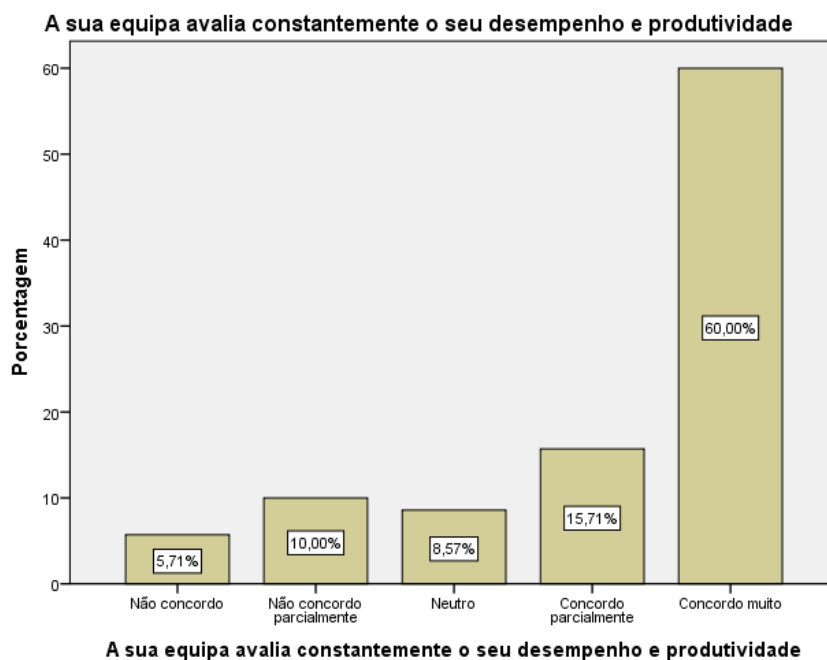


Gráfico 9: Hipótese 4²²

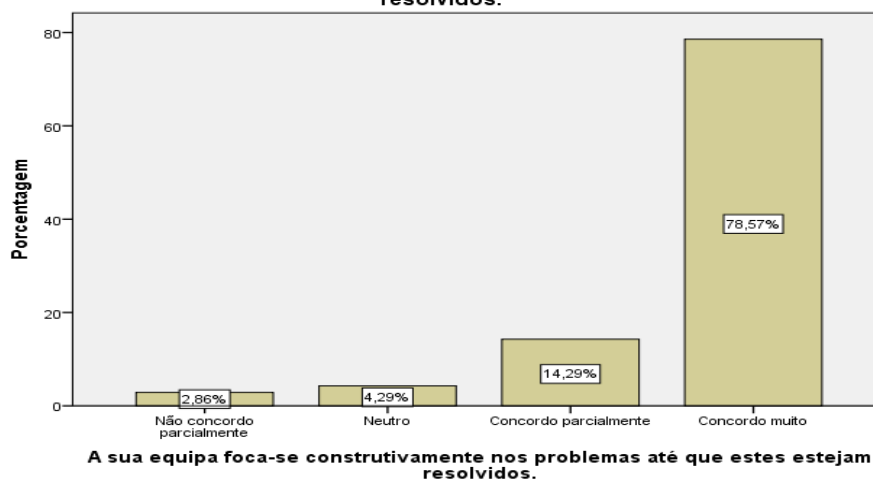
Em relação a hipótese 4 ligada à eficácia das equipas, um total de 70 inquiridos mais de metade da população representado por 60% são da opinião que as equipas têm feito constantemente avaliações sobre o seu desempenho e produtividade, 15,7% concordam mas não totalmente, no geral 11 não concordaram por fim houve 6 indivíduos que não deram as suas opiniões. Portanto em relação as grandezas, 4,14 tem a ver com a média onde verificou-se dispersão nos seus dados, razão pelo qual o desvio padrão foi de 1,266, 5,00 refere-se a mediana e 5 a moda. (tabela nº 10 e gráfico 9).

²² Fonte: Elaboração própria

Tabela 11: Questão Com Maior Concordância (Hipótese 4)²³

Opções	Frequência	Porcentagem		
Não concordo parcialmente	2	2,9		
Neutro	3	4,3	Media	4,69
Concordo parcialmente	10	14,3	Mediana	5,00
Concordo muito	55	78,6	Moda	5
Total	70	100,0	Desvio padrão	0,692

A sua equipa foca-se construtivamente nos problemas até que estes estejam resolvidos.

**Gráfico 10:** Questão Com Maior Concordância (Hipótese 4)²⁴

Relativamente a esta questão, ressaltar que foi a com maior relevância como acima referenciámos, portanto 55 dos indivíduos concordam na íntegra enquanto parcialmente foram 10 que representa 14,3% e houve apenas 2 que não concordam parcialmente e 3 neutros, significa que 78,57% representam a maioria dos inquiridos que são de opinião que o foco na resolução dos problemas por parte das equipas até atingirem a solução conduz ao sucesso do capital humano. Em relação as grandezas, não

²³ Fonte: Elaboração própria

²⁴ Fonte: Elaboração própria

houve grande dispersão nos dados, isto é, o desvio padrão foi de 0,692, a média 4,63, mediana e a moda 5,00 e 5 respectivamente.

Podemos afirmar que apesar de os dados apresentarem uma grande dispersão em relação a média em relação a questão referenciada, onde grande parte concorda que o capital humano para ter sucesso e logo a organização, é essencial que as equipas avaliem sempre o desempenho das funções, 78,6% e 60% inqueridos das hipóteses, afirmam que o foco na resolução dos problemas pelas equipas até a sua solução é um fator chave nas equipas, e logo do sucesso do capital humano.

Hipótese 5

A formação contribui para aumentar as suas competências e produtividade pessoal (desempenho)

Quadro 6: Formação

Tabela 12:Hipótese 5²⁵

Opções	Frequência	Percentagem		
Não concordo	5	7,1		
Não concordo parcialmente	10	14,3		
Neutro	3	4,3	Média	3,96
Concordo parcialmente	17	24,3	Mediana	4,50
Concordo muito	35	50,0	Moda	5
Total	70	100,0	Desvio padrão	1,334

²⁵ Fonte: Elaboração própria

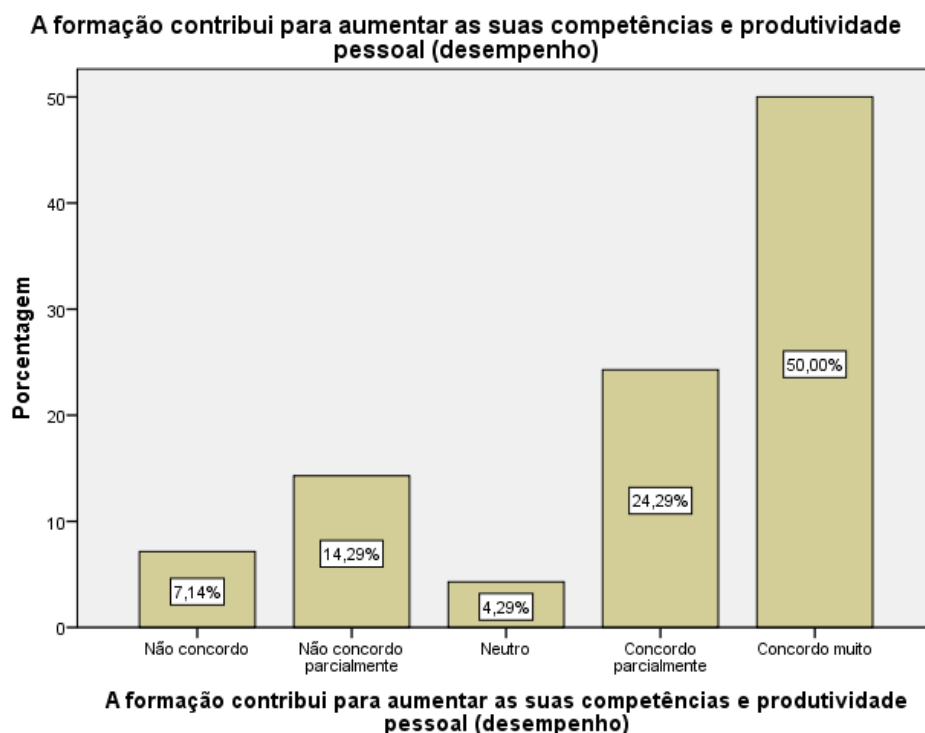


Gráfico 11: Hipótese 5²⁶

Como podemos verificar na tabela nº 12 e no gráfico nº 11, a nossa hipótese em termos de homogeneidade não houve sendo que o desvio padrão foi superior a 1. A média apresentada foi de 3,96, a mediana 4,50 e a moda foi de 5. Relativamente as frequências, salienta-se que num total de 70 inquiridos sobre a importância atribuída a contribuição da formação para o desempenho do pessoal, houve no geral 15 indivíduos que não concordaram, 3 não responderam ao inquérito, metade dos inquiridos atribuíram o nível alto de importância representando por 50% e por último, foram 17 indivíduos que não concordaram na íntegra, isto é, parcialmente com 24,3%.

Tabela 13: Questão Com Maior Concordância (Hipótese 5)²⁷

Opções	Frequência	Percentagem
Não concordo	7	10,0

²⁶ Fonte: Elaboração própria

²⁷ Fonte: Elaboração própria

Não concordo parcialmente	8	11,4	Média	4,04
Concordo parcialmente	15	21,4	Mediana	5,00
Concordo muito	40	57,1	Moda	5
Total	70	100,0	Desvio padrão	1,398

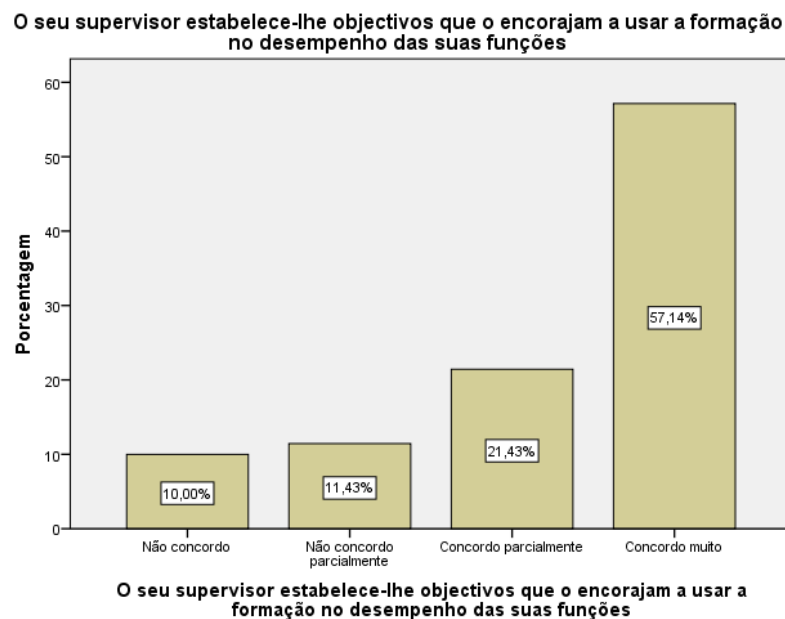


Gráfico 12: Questão Com Maior Concordância (hipótese 5)²⁸

Sabe-se que atualmente a formação do pessoal é um dos elementos primordiais, conduzindo no sucesso das organizações, para tal os supervisores procuram estabelecer objetivos que visam encorajar os seus trabalhadores a aplicarem os conhecimentos adquiridos na formação no desempenho das suas funções (questão mais votada). Para essa questão, também houve dispersão nos dados em relação a média, isto é, o desvio padrão foi 1,398, mas diferente da hipótese a média encontrada e a mediana foi maior de 4,04 e 5,00 respetivamente e a moda foi 5. Em termos de frequência, comparativamente à hipótese 5, a diferença foi de 5 indivíduos a favor, quer dizer que 40 inquiridos representados por 57,1% consideram muito a “supervisão nos objetivos que encorajam a usar a formação no desempenho das suas funções”, 21,4% concordam

²⁸ Fonte: Elaboração própria

parcialmente e de um modo geral, 15 inquiridos não concordam e não houve neutro, ou seja, os 70 indivíduos questionados responderam ao nosso inquérito.

Hipóteses 6 e 7

Ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação no trabalho.

Considera que os prémios por bom desempenho são um fator de motivação profissional.

Quadro 7: Motivação

Uma outra variável que muito depende o sucesso do capital humano é a “motivação”. Entretanto, existem variedade de aspetos que muito contribuem para motivar um funcionário.

Hipótese 6: Ter perspectivas de carreira é importante para a sua motivação no trabalho.

Tabela 14:Hipótese 6²⁹

Opções	Frequência	Percentagem		
Não concordo parcialmente	7	10,0		
Neutro	5	7,1	Média	4,01
Concordo parcialmente	38	54,3	Mediana	4,00
Concordo muito	20	28,6	Modo	4
Total	70	100,0	Desvio Padrão	0,876

Nesta hipótese como nos indica a tabela nº 14, a média foi de 4,1, mediana 4,00, moda 4 e desvio padrão 0,876, significa que essa questão foi homogênea à nossa amostra diferente das outras questões. Portanto, houve apenas quem não concordou parcialmente, isto é, 7 indivíduos que representam 10%, 5 não responderam, 38 concordaram mas parcialmente (54,3%) e 20 indivíduos concordaram na íntegra, o que representa 28,6%, conforme podemos verificar no gráfico nº 13.

²⁹ Fonte: Elaboração própria

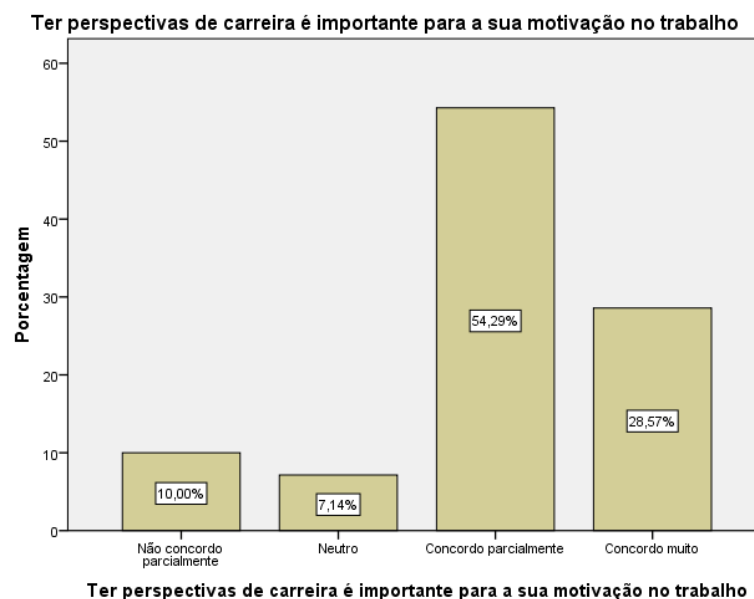


Gráfico 13:Hipótese 6³⁰

Os gráficos acima podem verificar que houve apenas 7,14 inqueridos neutros que representam 10%, 54, 29% concordam parcialmente e 20% concordam na íntegra. Podemos dizer que ter perspetivas de carreira é muito importante para motivação dos trabalhadores.

Hipótese 7: Considera que os prémios por bom desempenho são um fator de motivação profissional

Tabela 15:Hipótese 7³¹

Opções	Frequência	Percentagem		
Não concordo	5	7,1		
Não concordo parcialmente	2	2,9		
Neutro	5	7,1	Média	4,30

³⁰ Fonte: Elaboração própria

³¹ Fonte: Elaboração própria

Concordo parcialmente	13	18,6	Mediana	5,00
Concordo muito	45	64,3	Moda	5
Total	70	100,0	Desvio padrão	1,184

Considera que os prêmios por bom desempenho são um factor de motivação profissional

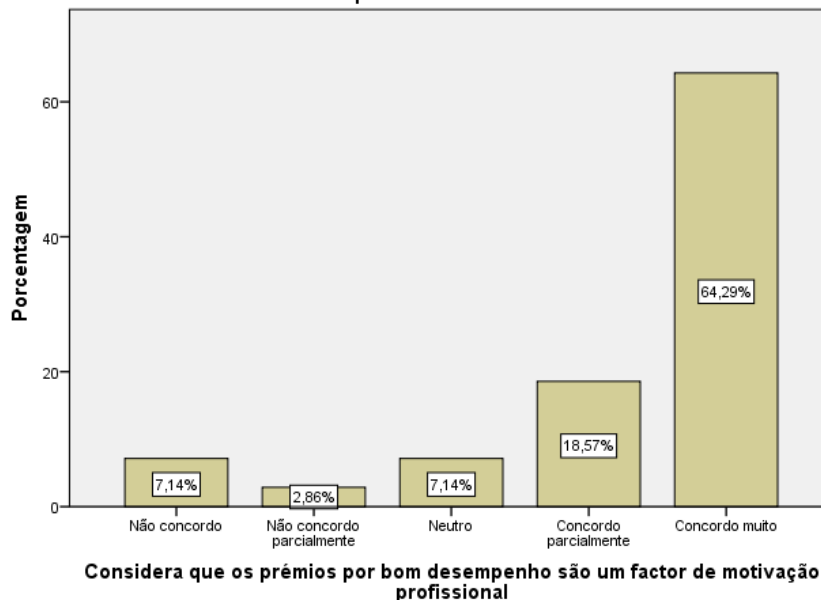


Gráfico 14: Hipótese 7³²

A motivação é um dos grandes fatores de satisfação do ser humano como. De um modo geral, diferente da hipótese 6, grande parte dos inquiridos atribuiu o nível alto a hipótese 7 onde eles consideraram que um dos primordiais fatores de motivação profissional tem a ver com os prêmios por bom desempenho. Assim, cinco indivíduos não concordam na íntegra e apenas 2 parcialmente, houve 5 não responderam representando 7,14%, 13 concordam parcialmente representando 18,6% da amostra e por fim, grande parte deles concordam totalmente confirmando o primeiro lugar desta questão, com 45 indivíduos, isto é, 64,3% (Tabela nº 15 e gráfico nº 14).

³² Fonte: Elaboração própria

Hipótese 8

As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma boa performance

Quadro 8: Desempenho

Tabela 16:Hipótese 8³³

Opções	Frequência	Percentagem		
Neutro	4	5,7	Média	4,74
Concordo parcialmente	10	14,3	Mediana	5,00
Concordo muito	56	80,0	Moda	5
Total	70	100,0	Desvio padrão	0,557

As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma boa performance

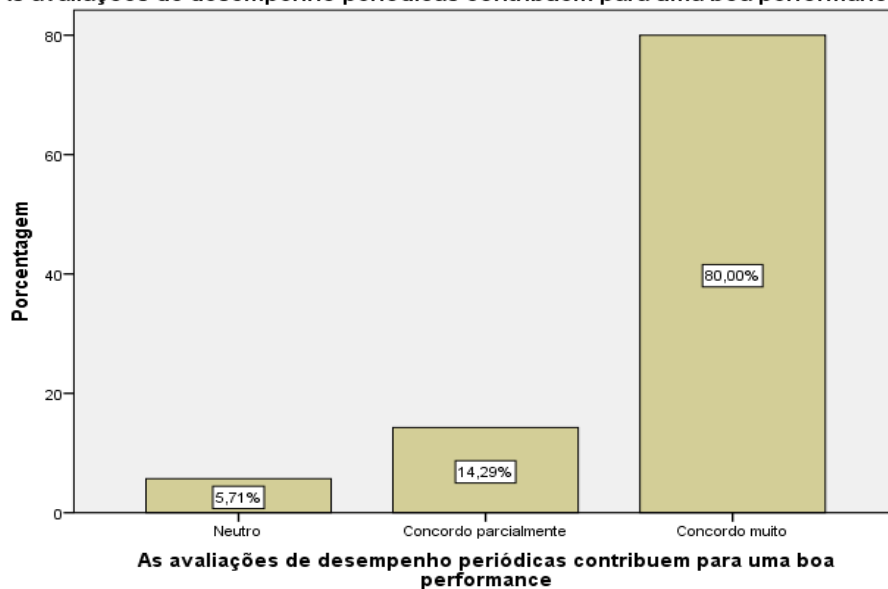


Gráfico 15: Hipótese 8³⁴

³³ Fonte: Elaboração própria

Nesta variável de desempenho, grande parte dos indivíduos consideram que as avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma boa performance, portanto a sua média foi de 4,74, mediana 5,00 e a moda foi de 5. Entretanto mais de metade dos indivíduos representando 56 concordam muito, isto é, 80%; 10 indivíduos concordaram mas parcialmente. Podemos afirmar que neste caso, a amostra foi homogênea, pois o desvio padrão foi de **0,557**. Entretanto, conforme nos indica a tabela 16 e o gráfico 15 não houve quem não concordou, apenas houve 4 neutros (5,7%).

Questão da Variável Desempenho

Tabela 17: Questão do Desempenho³⁵

Opções	Frequência	Porcentagem		
Neutro	7	10,0	Media	4,64
Concordo parcialmente	11	15,7	Mediana	5,00
Concordo muito	52	74,3	Moda	5
Total	70	100,0	Desvio padrão	0,660

Semelhante da H8, os inqueridos não discordam desta afirmação “os conhecimentos são determinantes para o bom desempenho no trabalho”. Contudo, em termos de semelhança de opiniões houve aqueles indivíduos que optaram não responder sobre esta questão, representando 10% do total da amostra; os que concordaram parcialmente foram 11 o que representa 15,71% e por último com um valor menor em relação a hipótese 8, 52 inqueridos representam um total de 74,29 concordaram com a questão conhecimento na qual a diferença percentual a favor da possível resposta, foi de 5,7% como demonstrado no gráfico nº 16 e na tabela nº 17. Em relação a diferença de

³⁴ Fonte: Elaboração própria

³⁵ Fonte: Elaboração própria

opiniões, Quanto as grandezas, a média foi de 4,64, o desvio padrão 0,660, mediana 5,00 e moda 5.

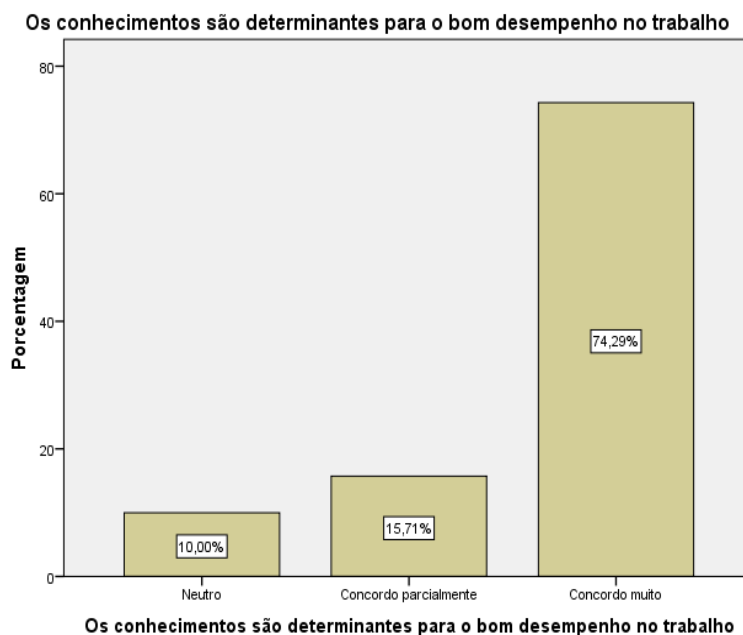


Gráfico 16: Questão do Desempenho³⁶

Podemos confirmar a validação total da hipótese 8 a qual superou as expectativas, isto é, 80% dos inquiridos afirmam que uma boa *performance* depende em grande parte das avaliações de desempenho periódicas, não obstante, 74,3% dos mesmos atribuíram o nível alto no conhecimento como fator determinante para o bom desempenho das funções.

³⁶ Fonte: Elaboração própria

Assim resumimos as nossas hipóteses na seguinte figura:



Figura 4:Resumo das Hipóteses³⁷

³⁷ Fonte: Elaboração própria

Tabela 18: Resumo das Hipóteses Testadas³⁸

HIPÓTESES	VALIDAÇÃO
Capital Humano	
H1-O capital humano é importante para sucesso da empresa. H2-Considera-se que as competências e habilidades dos indivíduos contribui para o sucesso das organizações.	H1 e H2 foram validadas, pois mais de 50% do total da amostra concordaram na totalmente.
Liderança	
H3- As aposta na carreira profissional pelos supervisores.	H3 foi <u>parcialmente validada</u>, pois 70% apoiaram a supervisão no desempenho das funções
Eficácia nas equipas	
H4- as equipas avaliam o seu desempenho e produtividade.	H4 foi <u>parcialmente validada com 60% em relação a 78,6%</u>, onde o foco na resolução dos problemas pelas equipas até a sua solução é um fator chave nas equipas.
Formação	
H5- A formação contribui para aumentar as competências.	H5 totalmente validada.
Motivação	
H6- Ter perspetiva de carreira é importante para a motivação. H7- Os prémios constituem fatores de motivação.	H6 e H7 foram validadas, com maior destaque a H7 com 64,29%. Portanto, H6 foi testada parcialmente.
Desempenho	
H8- As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma boa performance	H8 foi totalmente testada com 80% em detrimento da questão sobre o conhecimento como fator determinante do desempenho que representa 74,3%.

³⁸ Fonte: Elaboração própria

Tabela 19:Validação Percentual das Hipóteses³⁹

Hipóteses	Validação %
H1- O capital humano é importante para o sucesso da empresa	74,41%
H2- Considera-se que as competências e habilidades dos indivíduos contribuem para o sucesso das organizações.	58,57%
H3- A Aposta na carreira profissional pelos supervisores.	40%
H4- as <i>equipas</i> avaliam o seu desempenho e produtividade.	60%
H5- A formação contribui para aumentar as competências.	50%
H6- Ter perspectiva de carreira é importante para a motivação.	28,57%
H7- Os prémios constituem fatores de motivação.	64,29%
H8- As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma boa performance	80%

³⁹ Fonte: Elaboração própria

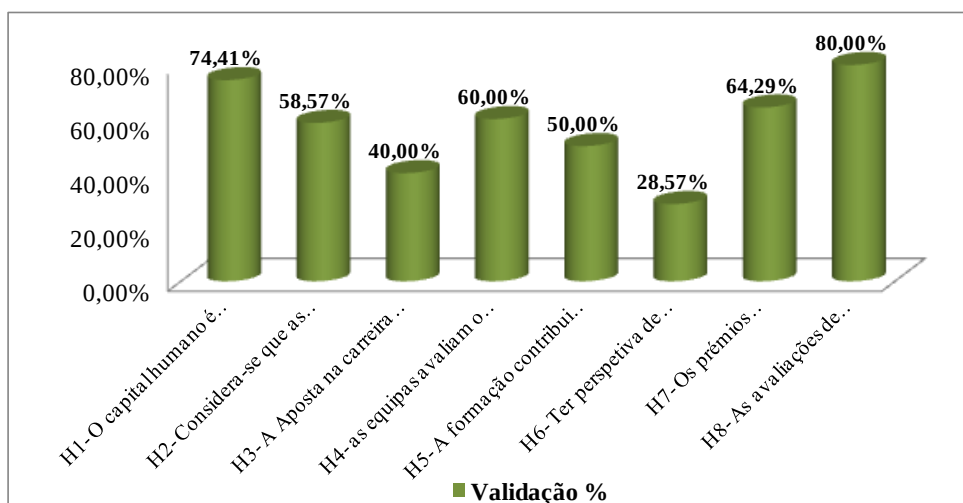


Gráfico 17: Validação Percentual das Hipóteses⁴⁰

De referir que, consideramos a validação máxima das hipóteses apresentadas com base nas frequências e nas percentagens do nível alto (concordo muito) atribuído pelos nossos inquiridos. Nota-se que a hipótese 8 da variável desempenho, apresenta-se com maior destaque com 80% em relação às outras hipóteses e a menor percentagem está a hipótese 6 com 28,57%, conforme apresenta o gráfico 17 (acima apresentado).

⁴⁰ Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÃO

No princípio do nosso estudo efetuando uma introdução, seguida de um enquadramento teórico onde tratámos temas que considerámos relevantes relativamente ao capital humano, ou seja, o trabalho é constituído por cinco capítulos.

Primeiramente efetuar uma introdução relativa ao tema. Vimos que, aprofunda transformação da era do conhecimento originou mudança substancial na forma como é vista o capital humano no local de trabalho.

Quanto à relevância, o tema desenvolvido é bastante pertinente, visto que vivemos num período de profundas mudanças onde o conhecimento tornou-se um fator de competitividade.

O estudo teve como objetivo principal compreender a importância do capital humano e das relações interpessoais num contexto organizacional, com base a liderança, desempenho, eficácia das equipas, formação e motivação. Entretanto, para tal analisamos o impacto que o capital humano pode ter no fortalecimento da posição competitiva nas organizações e a sua viabilidade futura, bem como na modernização da administração pública, em particular, em Angola nos Serviços de Migração Estrangeira.

Ainda no seguimento dos objetivos, do trabalho aqueles que designamos em específicos, procurámos compreenderem as formas de gestão dos recursos humanos; Identificar o perfil do capital humano no processo da modernização pública; Analisar o papel da formação académica na execução das tarefas; Conhecer as formas de motivação profissional percebidas pelos funcionários e por fim mostrar a importância da gestão de pessoas nas organizações em Angola.

Para atingir aquilo que pretendíamos no presente trabalho, houve a necessidade de saber **de que forma e em que medida a *performance* de uma organização depende do seu Capital Humano, da sua motivação e formação e das relações interpessoais existentes.**

Contudo, Costa (2013: 15) citando Becker (1993) que refere ao *“conceito de capital humano, como um termo económico, usado para descrever as competências produtivas dos indivíduos, referindo-se a um investimento através do qual os indivíduos esperam obter retornos económicos”*. Portanto, por outras palavras, o capital é considerado como a quantidade de dinheiro ou

valor que produz interesse ou utilidade, e considera-se o elemento ou fator de produção o próprio homem.

Assim sendo vimos que o capital humano tem constituído uma prioridade política, económica e social para a generalidade das economias do mundo e, em particular, para as ditas ‘nações industrializadas’ ou em via de desenvolvimento (Teixeira,1999).

Comprovou-se que o capital é tão mais produtivo quanto maior for sua qualidade, e esta é dada pela intensidade de treinamento técnico-científico e gestão que cada trabalhador adquire ao longo de sua vida. Assim, a melhoria da qualidade do capital humano não apenas melhora o desempenho individual de um trabalhador e, por conseguinte, sua remuneração. Neste sentido o investimento feito pelas organizações ao capital humano já não ser considerados despesas, mas sim como vantagens.

Assim, para uma boa gestão de pessoas deve ter como base fundamental, líderes capazes de estimular o potencial dos seus funcionários ou colaboradores, acreditar as suas capacidades, incentiva-los sempre a pôr em prática sempre que for possível. E também deve estar de acordo com a estratégia, política da própria organização de forma a satisfazer os seus interesses e no sentido de consolidar aquilo que é a cultura.

Por outro lado os gestores devem estimular as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras, assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém, adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas, apoio e orientação.

Vimos como é feita a seleção de pessoas e atração de talentos. Notamos que, alguns aspetos estão intrinsecamente ligados, pela maioria dos autores escrevem que seleção é o processo de escolha de candidatos que se adequam aos parâmetros da empresa. Porém, o processo de seleção é antecedido pelo processo de recrutamento que consiste em recolher o maior número de candidatos para uma posterior escolha ou seleção.

Comprovamos, que motivação e a liderança têm uma influência direta ou indireta sobre a satisfação, bem-estar de seus funcionários usando como base as recompensas e os benefícios oferecidos aos empregados, de carácter monetário ou não monetário.

Investigamos sobre o ambiente organizacional. Vimos que o ambiente é o contexto dentro do qual existe uma organização. O meio ambiente pode ser de caracterizado em interno e externo. Neste contexto o ambiente organizacional está relacionado com todos os fatores tecnológicos, política, sociais, culturais, demográfica. Esses mesmos fatores atuam como mecanismo de defesa contra as ameaças e oportunidades do mercado onde a organização está inserida.

Outro aspeto que considerámos é a gestão do conhecimento. Para Almeida (2007) citando Tejedor e Aguirre o termo refere-se á um conjunto de processos que permitem utilizar o conhecimento como fator chave para acrescentar e gerar valor. Este conhecimento pode ser tácito ou pessoal, no qual resulta de experiências, observações direta difícil de formalizar e comunicar para outras pessoas. Outro, conhecimento é o explícito, este pode ser transmitido de forma sistemática ou na linguagem formal.

Entende-se que o crescimento, desenvolvimento económico de muitos países estão intimamente ligados a capacidade das pessoas em aplicar o seu conhecimento e experiencias. Muitos estudos realizados a nível mundial comprovam a relação existente entre o capital humano e o desenvolvimento económico dos respetivos países.

Falamos ainda do capital intelectual também chamado de ativo intangível, onde verifica-se cada vez mais comum, importância que as organizações atribuírem a este capital. “*Capital Intelectual*”, que segundo Almeida (2007) é muito importante “*estes ativos resulta da incorporação do intelecto nas distintas atividades organizações*”. Esse paradigma tem vindo a aumentar a cada dia que passa tornando-se muito mais valioso que a força física e a matéria-prima.

Para terminar este ponto, falamos sobre a avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (1997), avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela exerce, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de uma pessoa.

A avaliação de desempenho quando compreendida e realizada de acordo com o planeado, trará benefícios às pessoas envolvidas e a organização a que elas pertencem. Assim com o uso desse instrumento, as empresas poderão mensurar o grau de

contribuição dos seus colaboradores na execução das metas estabelecidas, planearem ações para corrigir possíveis desvios e servir também como indicador de promoções, treinamento, transferências, progressão salarial e carreira profissional.

Tratámos da Modernização na Administração Pública Angolana. Atualmente encontra-se num profundo processo de modernização e reforma. Com efeito a administração é profundamente afetada pelas dinâmicas políticas que ocorreram ao longo dos anos, como consequência muitos projetos ou não são implementados ou ficam permanentemente suspensos.

A seguir falamos sobre a metodologia utilizada, ou seja, os passos elaborados para realização do trabalho. Por sua vez, para dar respostas ao nosso problema e validar as hipóteses criadas, começamos e tratamos questionário no “Serviço de Migração e Estrangeiros”, que é um órgão do Ministério do Interior cujo objetivo é de promover e coordenar a execução das medidas e ações inerentes ao controlo de entrada, trânsito, permanência, residência, saída e entrada de pessoas nos postos de fronteira terrestre, aérea, marítima e fluvial em todo território nacional.

Quanto o nível de escolaridade, a maioria dos indivíduos possui o nível secundário, representando mais da metade da amostra, isto é, 57,14%, posteriormente com 14,29% o nível superior (licenciatura) e por último o Doutoramento com cerca de 7,14%. No entanto, 40% inqueridos questionados desempenham funções de chefia e os 60% são aqueles que exercem outras funções.

O trabalho tem vertente qualitativa e quantitativa pelo que recorremos a análise estatística dos dados recolhidos no inquérito. Por outras palavras, utilizou-se uma abordagem de investigação de natureza qualitativa e descritiva, sendo que o método utilizado foi estudo de caso.

Para análise dos dados como já se disse, utilizamos o programa SPSS, na qual obtivemos as frequências, percentagens, médias, medianas, moda e desvio padrão, bem como os gráficos.

De seguida, tratámos da parte prática do estudo, isto é, após a recolha do inquérito efetuámos a análise das respostas dos nossos inquiridos.

O capital humano é um dos principais recursos, pois nele estão contidas as competências, habilidades e os conhecimentos que possibilitam a realização de um dado

trabalho. Desta forma, para que este capital tenha sucesso é crucial que lhe associe um conjunto de elementos como acima esmiuçamos. Com base ao tratamento dos dados obtidos no nosso estudo verificamos o seguinte:

Relativamente as **hipóteses 1 e 2**, estas foram testadas com sucesso, isto é, 71,41% dos 70 inquiridos confirmaram, concordando na íntegra a importância do capital humano no sucesso da organização e **58,57%** ressaltaram que não bastam apenas as ter efetivos, mas é necessário que estes possuam competências e habilidades, pois estas qualidades contribuem para o sucesso das organizações. Sendo assim, relativamente ao capital conclui-se que as **hipóteses 1 e 2** foram validadas com maior destaque a hipótese 1 com **71,41%** de total concordância.

No que se refere às variáveis das quais o capital humano depende, começamos pela *liderança*, **hipótese 3** onde foi possível comprovar através dos nossos inquiridos que a aposta na carreira profissional muito contribui para o desenvolvimento e cria produtividade, com 40% em detrimento da outra questão onde 70% apoiaram a supervisão no desempenho das funções. Neste caso, conclui-se que a hipótese 3 foi parcialmente validada.

Na **Hipótese 4** que diz respeito a eficácia das equipas, conseguimos validá-la mesma, pois grande parte dos indivíduos concordaram totalmente que as *equipas* avaliam o seu desempenho e produtividade. Contudo, esta foi parcialmente validada com 60% em relação a 78,6% da outra questão, onde os indivíduos defendem que o foco na resolução dos problemas pelas equipas até a sua solução é um fator chave nas equipas.

Com base na formação que é a **hipótese 5**, os inquiridos atribuíram um nível alto na contribuição da formação para a competência. Assim, consideramos esta hipótese validada representando 50% das respostas.

Já na motivação, foram criadas duas **hipóteses que são a 6 e a 7**, onde a primeira referia-se a carreira e a segunda aos prémios, ambos como elementos de motivação. Assim, consideramos que ambas foram validadas, mas destacamos a **Hipótese 7** com 64,29% dos inquiridos que defendem que os prémios constituem fator de motivação e apenas **28,57% do nível alto**, ao fator “**Ter perspetiva de carreira é importante para a motivação**”. Daí concluirmos que **Hipótese 6** foi testada parcialmente.

Por fim, a **hipótese 8** ligada ao desempenho, 80%do total da nossa amostra defenderam que as avaliações periódicas contribuem para uma boa performance. Comparada a outra questão do desempenho, podemos concluir que esta hipótese foi testada com 80% em detrimento da questão sobre o conhecimento como fator determinante do desempenho que representou 74,3%.

Assim, elaborado o gráfico para resumir e perceber as oito hipóteses, conclui-se que a todas as hipóteses foram confirmadas. No entanto, no que se referem as hipóteses ligadas a liderança, eficácia e equipa, formação, motivação e desempenho, os inqueridos destacaram mais a variável desempenho com 80% do total da amostra, ou seja, num total de 70 inquiridos, não houve desacordos apenas neutros, isto é, 56 defenderam muito que para o sucesso do capital humano é essencial que se façam avaliações periódicas, pois estas contribuem para uma boa *performance* nas organizações.

Desta forma, concluímos que a *performance* de uma organização depende não só dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos, mas sobretudo, do seu Capital Humano (conhecimentos e habilidades dos indivíduos) que depende por sua vez, da boa liderança (**hipótese 3**),da eficácia das equipas (**hipótese 4**), da formação (**hipótese 5**), da motivação (**hipóteses 6 e 7**) e principalmente do seu desempenho (**hipótese 8**) onde os indivíduos defenderam que a *performance* do capital humano depende principalmente da avaliação periódica, pois esta contribui para o sucesso da organização.

Limitações

As limitações do estudo devem-se ao método utilizado que não permite generalização dos dados. Os dados ou as opiniões obtidas ou apresentadas referem-se exclusivamente aos Serviços de Migração e Estrangeiros de uma única província: “Lunda Sul”. Por outro lado, não foi possível obter mais dados, pois as perguntas do inquérito foram elaboradas num regime de questões fechadas, isto é, não permitindo aos inquiridos livre expressão das suas opiniões.

Linhas de investigação futuras

A prossecução desta investigação dependerá, muito, das oportunidades de trabalho que me forem proporcionados, a quanto do meu regresso a Angola. Da minha parte, gostaria de poder aprofundar o tema e melhorar e sedimentar a abordagem teórica, ter possibilidades de realizar bastantes estudos de caso em outros serviços da Administração Pública angolana e poder desenvolver um modelo integrado de reforço do capital humano para Angola, país que pelas condicionantes já enumeradas, terá que valorizar muito as pessoas já em contexto de trabalho, devido a inúmeras limitações do sistema educativo angolano.

A título de exemplo, de certa forma na minha opinião, gostava que este trabalho pudesse contribuir para futuros novos estudos e implementação de prática sobre as potencialidades da Gestão por Competências, assim podemos melhorar bastante o processo de Recursos e Seleção – com a definição das competências exigidas- Gestão do Sistema de Avaliação- potenciando a comparação das competências exigidas e as que são demonstradas – bem como o processo de Gestão da Formação – com finalidade de proporcionar uma oferta formativa que desenvolva as competências que os funcionários e respetivas chefias entendam deveriam ser desenvolvidas.

Só com um esforço bilateral de funcionários e serviços, podemos criar, na Administração Pública angolana, o Capital Humano tão necessário ao País.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, de A. (2007) *Situação do Gestão do Conhecimento em Portugal*: Estudo Exploratório e práticas governamentais, académicas e empresariais, Instituto Politécnico de Lisboa, Edição Colibri.

ARAÚJO, J. (2002) *Gestão Pública em Portugal*: mudanças e persistência institucional; Edição Quarteto, Coimbra.

ANDRADE, D. (2011) *Empresa Humana revista de administração das empresas* volume nº 10, São Paulo.

BARON, A; MICHAEL, A. (2007) *Gestão do Capital Humano*: gerar valores acrescentado através das pessoas, Instituto Piaget, Lisboa

BERGAMINI, Cecília W. (2008) *Motivação nas Organizações*. 5ª Edição. Editora Atlas, São Paulo.

BILHIM, João (2000) *Administração Ciências da*: Universidade Aberta Lisboa.
BILHIM, João (2009) *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*: 4.ª Edição, Lisboa, ISCSP.

BILHIM, João (2011) *Questões Atuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*: 2.ª Edição, Lisboa.

CÂMARA, da P.; GUERRA, B.; RODRIGUES, V. (1998) *Humanador Recursos Humanos e Sucessos Empresarial*: 2ª Edição, Editora Dom Quixote, Lisboa.

CARDOSO. (1997) *Gestão Estratégica das Organizações*, Editora Verbo, Lisboa.

CARVALHO, A., SOUZA, L. (1999) *Ativos intangíveis ou capital intelectual*: discussão da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. Em: Prespect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. disponível em <https://www.google.pt/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#>

COSTA, C. (2013) *A Importância do Capital Humano, da sua formação e motivação para o sucesso das empresas*: Tese de Mestrado Universidade Autónoma de Lisboa.

- CLEGG, R. (1998) *As Organizações O Moderna*: Editora Celta Oeiras, Lisboa
- CARVALHO, E. (2001), *Reengenharia na Administração Pública A procura de novos modelos de gestão*: Editor Instituto de Ciências Sociais e Política.
- CARAPETO,C; FONSECA, F. (2005), *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*: Editora Silabo, 1º Edição, Lisboa.
- CARVALHO, A; CARVALHO,G. (2006) *Educação para a saúde, conceitos, práticas e formação, Lei de Bases da Educação*, Editora Lusociência
- CARMO, M (2007) *A Importância do Talento Humano como Recurso Estratégico*: um estudo sobre as politicas para retenção de profissionais em organização de tecnologia da informação, Tese de Mestrado Universidade Católica, Brasília.
- CUNHA, M.; REGO, A (2005) *Liderar*, 2.^a Edição, Editora Publicações Dom Quixote, Lisboa
- CUNHA, M.; REGO, A.; CAMPOS, C. CARDOSO C., Carlos (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição, Editora Sílabo, Lisboa.
- CHIAVENATO, I. (2000) *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 2 Editora Campus. Rio de Janeiro.
- CHIAVENATO, I. (2006) *O Capital Intelectual*. (online). Disponível na Internet via <http://www.carreiras.empregos.com.br>, Arquivo capturado em 9 de junho.
- CHIAVENATO, I. (2007) *Recursos Humanos* Edição compacta, 4º Edição, Editora Acas, São Paulo.
- CHIAVENATO, I. (2008) *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, 8º Edição, Editora Atlas, São Paulo.
- CRAWFORD, R. (1994): *Na era do Capital Humano o talento, a inteligência e o Conhecimento como forças económicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. Editora Atlas, São Paulo.
- DONÁRIO, A. (2010) *Economia*, 1º Edição, Lisboa, Editora Abdul'sAngels Lda.
- DRUCKER, F. (1986) *Inovação e Gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa*, Editora Presença Lda, Lisboa.

FIRMINO, M. B. (2010) *Gestão das Organizações, conceitos e tendências atuais*: 4ª Edição, Editora escola Editoram, Lisboa.

FIRMINO, M. B. (2007) *A Estratégia Empresariais Face à Política de Turismo em Portugal*, Tese de Doutoramento Universidade de Aveiro.

GRAÇA, M. (2001) *O Investimento em Capital Humano na e a Criação de Valor nas Empresas*: Tese de Mestrado Instituto Politécnico do Porto.

GOVEIA, L.; GAIO.S (2004) *Sociedade de Informação: banco e oportunidade*, Editora Fernando Pessoa.

GOUVEIA, B. L.; RANITO, J. (2004) *Sistema de Informação de Apoio à Gestão*: Editora Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.

LAWLER, E; Cecília W. e CODA, Roberto. (1997) *Motivação nas organizações de trabalho. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.

LISBOA, J; ARNALDO, C; FILIPE, C; FILIPE, A. (2011) *Introdução à Gestão de Organização*, 3ª Edição, Editora Vida Económica - SA, Porto.

Manso, S. (2014) *A Influência do E- Learning no Capital Humano Estudo de Caso para o Universo dos Estudantes dos PALOP*, Tese de Doutoramento na Universidade Aberta, Lisboa.

MACHADO, P.; ALMEIDA, A. (2010) *Inovação e Novas Tecnologias*: Editora Sociedade de Portuguesa de Inovação, Porto.

MASLOW, A. (1971) *Uma teoria da motivação humana*: Disponível em <https://www.google.pt/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espy=2&ie=UTF-8#>

Acesso 1 de outubro de 2014.

MICKILTHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. (1999) *Novos Gestores, Gurus da Gestão*, Editora Presença, 1º Edição, Lisboa.

Ministério de Administração Pública Emprego e Segurança Social (1999) *Programa de Reforma Administrativa do Governo de Angola*.

Ministério de Administração Pública Emprego e Segurança Social (2000) *Plano Geral de Formação dos Funcionários Públicos de Angola*.

Ministério de Administração Pública Emprego e Segurança Social (2008) *Reforma da Administração Pública Uma Jornada Conseguida, um Percurso Contínuo*, 1ª Edição, Angola.

NASCIMENTO, E. (2012) *Treinamento e Desenvolvimento de pessoas como chave para excelência nas organizações*: Congresso Internacional de Administração 24 a 25 de Setembro- Brasil.

NAKABASHI, L; FIGUEREDO, de L. (2005) *Capital Humano: uma nova proxy para incluir aspetos qualitativos*: Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

NEVES, das G.J. (2000) *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recurso Humanos*, Editora RH, Edição nº1, Lisboa.

NETO, P. A. (2009) *Abordagem Concretas sobre Administração Pública Trabalho*, Editora Nzila, 1ª Edição, Luanda.

NEVES, M. (2004), *Governo e Administração Local*, Editora Coimbra.

Instituto Nacional de Administração, Moderna Gestão Pública (2000) *dos meios aos resultados*, Lisboa.

OCDE, (2009) *The 3rd World Forum on “statistics, Knowledge and Policy” Charting Progress, Building Visions, Improving Life* Busana, Coreia 27 _30 Outubro.

ORLINDO,P.; CUNHA, M.P.; WOODJR. T.; NERHALLEN, M.M.T.; ROEST, F. M. V. E.; CUNHA, das J.V.; MOREIRA, P.(1999) *Fundamentos de comportamento organizacional*, 2ª Edição, Editora Fundação Calouste Guebenkiam, Lisboa.

PEIXOTO, J. P.M. (2005) *O Direito do Estado Público da Cidadania*: Revista electronica Sobre a Reforma do Estado, artigo nº 2 junho, julho, Agosto, São Paulo. Disponível em <https://www.google.pt/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#>Acesso em 15 de Outubro de 2014

QUIVY, R. (2003) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, última Edição, Editora Gradiva, Lisboa.

REGO, A. S. A; CARDOSO,C.C; BUCHAMAMO, C. G. D.; GERLLOFF, D.N. E. (1999) *A Teoria Organizacional Perspetivas e Prospetivas*: Editora Dom Quixote, Lisboa.

ROBBINS, Stephen (2002) *Administração de Recursos Humanos*: 6º Edição. São Paulo.

Ribeiro, L. C. (1999) *Avaliação da Aprendizagem*: Editora Texto, Lisboa.

RIBEIRO, A. (2005) *Gestão de pessoas*: Editora Saraiva, São Paulo.

ROCHA, O. (2002) *Gestão Pública Modernização Administrativa*: Editora Instituto Nacional de Administração Nacional de Administração, Lisboa.

SAUL, K. (2004) *Exploratory analysis and visualization of speech and music by locally linear embedding*. In *Proceedings of the International Conference of Speech, Acoustics, and Signal Processing (ICASSP-04)*, vol. 3, pages 984-987. Montreal, Canada, disponível em: <https://www.google.pt/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#> Acesso 7 Setembro 2013

SIQUEIRA, Jairo, *Criatividade Mitos e realidade*, Disponível em:

<http://criatividadeaplicada.com/2009/04/13/criatividade-mitos-e-realidade/>.

Acesso em 08 Mai. 2013.

SILVA, V. ANA, N.; SILVA, R.; SOFFNER, R.; PINHÃO, C. (2003) *Gestão de Empresas: Na era do Conhecimento*, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

STEWART, A. (1999) *Capital Intelectual: A nova Riqueza das Organizações*, Editora Sílabo, Lisboa.

SOUSA, M. J. (2006) *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*: Editora Líder, Lisboa.

TAVARES, M. (2010) *Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública Cabo Verdiana Atual*: Tese de Mestrado Universidade Aberta Lisboa.

TEIXEIRA, A. (1999) *Capital Humano e Capacidade de Inovação a Contributos para o Crescimento Económico Português 1960-1991*, Tese de Mestrado Concelho Económico e Social, Lisboa.

VIDIGAL, R.; NEVES, A. (2003) *Gestão de Empresas na era do Conhecimento*: 1º Edição, Lisboa.

WIMA, C. R. A. A. (2013) *Estratégia de Formação Orientada para o Desenvolvimento do Capital Humano*: Estudo sobre a Perceção dos Trabalhadores nas Empresas Públicas da Província de Benguela, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

PESQUISAS NA INTERNET

The Human Capital Report, World Economic Forum -
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Capital_Report_2015.pdf

Human Capital: How what you know shapes your life. OCDE -
<https://www.oecd.org/insights/38435951.pdf>

Maria Inês Barata da Rocha Gagliardini Graça - O investimento em capital humano e a Criação de valor nas empresas, Mestrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico do Porto -
<http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/384/1/Tese.pdf>

Edilaine Cristina da Silva - Teoria do capital humano e a relação educação e o capitalismo -
http://www.uel.br/eventos/sepech/sumarios/temas/teoria_do_capital_humano_e_a_relacao_educacao_e_capitalismo.pdf

Carolina Cañibano Sánchez, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, - El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento-
<http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79785/14carolinacaibano.pdf>

Pierre Bourdieu, The Forms os Capital -
<http://faculty.georgetown.edu/irvinem/theory/Bourdieu-Forms-of-Capital.pdf>

Anexo

1 Questionário

O presente questionário foi elaborado no âmbito da tese de Mestrado em Administração Pública e Gestão Autárquica no Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC), com o tema “**A Importância do Capital Humano na Gestão Pública Estudo de Caso: Sobre a Perceção no Serviço de Emigração Estrangeira-Angola**”, para o efeito serão inquiridos funcionários da Administração Pública em Angola.

I-PARTE- INFORMAÇÃO GERAL

1-Qual é o seu sexo?

- a)Feminino
- b)Masculino

2-Quais as suas habilitações literárias?

- a)Secundário
- b)Licenciatura
- c)Mestrado
- d)Doutoramento
- e)Outra(o)

3-Quantos anos têm?

- a)Menor de 25 anos?
- b)De 25 a 40 anos?
- c)Mais de 40 anos?

4-Na organização desempenha funções de chefia?

- a)Sim...
- b)Não...

5-Atualmente, desempenhas funções na sua área de formação?

- a)Sim...
- b)Não...

6-Há quantos anos está ao serviço da organização?

- a)Menos de 5 anos....

b)De 5 a 10 anos.....

c)Mais 10 anos.....

7-Quantos anos gostariam de permanecer na organização?

a)Menos de 5 anos....

b)De 5 a 10 anos.....

c)Mais 10 anos.....

II PARTE- QUESTÕES RELACIONADAS A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO.

Numa escala de Likett de1 a 5, indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações, assinala com (x) a sua resposta.

1-Não concordo

2-Não concordo parcialmente

3-Neutro

4-Concordo parcialmente

5-Concordo muito

Capital Humano	1	2	3	4	5
8. O capital humano é importante para o sucesso das organizações.					
9. Considera que as competências e habilidades dos indivíduos Contribui para o sucesso das organizações.					
Liderança					
10. O seu supervisor aposta na carreira profissional dos seus colaboradores, de forma a proporcionar oportunidade de desenvolvimento.					
11 Os supervisores sabem reorientar o desempenho quando os objetivos não estão a ser cumpridos.					

Eficácia das Equipas					
13. A sua equipa foca-se constantemente nos problemas até que estes estejam resolvidos.					
Formação					
14. A formação contribui para aumentar as competências e a sua produtividade pessoal					
Motivação					
15. Ter perspetiva de carreira é importante para a sua motivação no trabalho.					
16. Considera que os prémios por bom desempenho é um fator de motivação profissional.					
Desempenho					
17. As avaliações de desempenho periódicas contribuem para uma boa performance.					
