

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A TRIDIMENSIONALIDADE DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE: UMA ABORDAGEM DESCRITIVA E ANALÍTICA

ANSELMO N. MÁRIO CELESTINO ^a

anselmo.neves@ispsn.org

Resumo

Nesta abordagem, concentramos a nossa atenção para os aspectos externos e internos aos Recursos Humanos (RH) nas suas três ou quatro vertentes, já que temos crido que a combinação das mesmas constitui o elemento essencial no processo de oferta de valor acrescentado para satisfazer as necessidades dos que por cá esvoaçam em busca do saber. Neste processo, como temos vindo a referir, não se pode descuidar nenhuma força sob pena de inquinarmos a qualidade que temos vindo procurar e o posicionamento no mercado global, uma tal afirmação baseada, sobretudo, num texto do portal do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), nos seguintes termos “Para fazer o seu próprio caminho, uma universidade não precisa apenas de se afirmar e projectar nacionalmente. Precisa cada vez mais de fazê-lo a nível internacional, porque hoje é uma condição da própria qualidade do ensino superior e da ciência: sem abertura é mais difícil os padrões de qualidade afirmarem-se”¹. Para alcançar esses objectivos, o ISPSN dispõe de uma tridimensionalidade na gestão de pessoal que procuramos estudar nesta abordagem, tais como: Gestão de Pessoal não Docente, Gestão de Pessoal Docente Sénior efectivo, Gestão de Docentes em regime de Prestação de Serviço.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoal, ISPSN, equilíbrio, satisfação, desempenho.

Abstract

In this approach, we had a concentrated attention to the external and internal aspects to Human Resources (HR) in its three or four dimensions, since we have believed that this

^a Professor de Gestão Administrativa do Pessoal no Departamento de Economia e Gestão no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente do Huambo.

¹ Cf. Portal do ISPSN em www.ispsn.org, visitado em 08 de 09 de 2016.

combination constitutes the essential element in the process of offering added value to satisfy the needs of those seeking for knowledge in this place.

In this process, as we have noted, none force must be neglected, otherwise we risk to lose the quality we have been seeking and positioning in the global market. That's what we can read on the site of the Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), in the following terms "To make its own way, a university not only needs to firm and projecting itself nationally. It needs to achieve an international dimension for today it is a condition for the quality of education and science: without opening it is more difficult the quality standards assert themselves". To achieve these objectives, ISPSN is equipped with a three-dimensional perspective in its Human Resources Management policy as we seek to study in our approach, such as: management of non-teaching staff, management of effective senior staff, teachers in service agreement management.

Keys-word: staff management, ISPSN, balancing, satisfaction, performance.

1. Introdução

Queremos reconhecer que não é nosso hábito escrever sobre casos específicos de empresas/instituições, máxime, o ISPSN, instituição onde labutamos e que nos tem vindo ver crescer, no mesmo tempo que reconhecemos a sensação gratificante de termos de ser nós, mesmo sendo calouros nesta área, a escrever sobre uma realidade em que, com alguma modéstia nos sentimos partícipes. Como dissemos, existe uma tridimensionalidade na estrutura de Recursos Humanos do ISPSN, o que não configura qualquer problema, já que depois é confrontada com uma gestão bastante voltada para aprendizagem, facto que permite combiná-la e utilizá-la de forma óptima para se atingirem os objectivos estratégicos da Instituição. Depois disso - e sem estarmos a assumir um posicionamento peremptório - podemos dizer, como já disse Sun Tzu², que nalgumas situações a melhor sabedoria é parecer não saber nada. Isto querendo dizer que o ISPSN tem uma gestão bastante activa e presente, mas com algum tom surpreendente.

1.1. Justificação do tema

Existem vários objectos que podem ser estudados e o ISPSN, pela magnitude que apresenta, já lhe é hora de ser alvo de um estudo profundo, considerando-nos, deste modo,

² TZU, Sun: *A Arte da Guerra*, Clássica Editora, Lisboa, 2012.

pioneiros. No fundo, procuramos escrever de forma muito sumária sobre aquilo que vemos e ouvimos acerca do ISPSN. De facto, a Gestão de Recursos Humanos no ISPSN oferece um espaço considerável para que os investigadores nessa área possam considerá-lo como um bom caso de estudo. Daí nos sentirmos motivados a fazer uma caracterização da actividade de Gestão de Pessoas, cingindo-nos, para o efeito, para a interessante combinação de três perspectivas nas políticas de GRH dentro do ISPSN, algo que, em muito, constitui o pano de fundo dessa pesquisa, para além da vontade que temos de construir um estado da arte para futuros pesquisadores.

2. Perspectiva Histórica da Gestão de Pessoal

Seja qual for a incursão histórica que se possa fazer em sede da Gestão de Recursos Humanos, acreditamos nós que, a evolução da GRH estará sempre alinhada à evolução das organizações e, como é óbvio, associada ao processo de Industrialização e Globalização. Deste modo, a Gestão Administrativa de Pessoal, doravante GAP, como parte da Gestão de Recursos Humanos, doravante GRH, que trata das questões eminentemente administrativas tem vindo a evoluir no mesmo compasso. Dito isto, é ainda necessário alertar para a confusão que se tem vindo a fazer em torno dos conceitos de GAP e de GRH, isto porque uma definição não prudente de uma delas propicia tal confusão. Deveras, um dos principais factores a ter em consideração quanto a uma tal confusão tem de ver com as etapas do processo de Gestão de Recursos Humanos, pois a GAP ocorre ao longo de todas essas etapas para tratar dos aspectos externos aos recursos humanos, um processo que vai desde a entrada do colaborador até ao desligamento do funcionário. Cabe-nos, agora, dar um olhar rápido para cada uma das etapas ou subsistemas de RH:

1) Provisão

Esta é a fase em que decorre o recrutamento, selecção e integração do pessoal. É, pois, necessário que a empresa esteja ciente dos factores que atraem ou que podem trazer os colaboradores mais qualificados do mercado, tais como: a estrutura salarial, o estilo de gestão, a descrição do cargo que será ocupado³. Existem pelo menos duas situações que se impõem nesse processo. Num mercado menos competitivo os gestores tendem a

³ Muitas vezes as empresas recrutam sem saber o que é que o candidato vai fazer. Nesse caso, o processo de introdução ou familiarização do novo colaborador poderá não ser o mais adequado possível. Nesse sentido, Idalberto Chiavenato: *Recursos Humanos: O capital humano das Organizações*, 9ª ed., Elsevier, RJ, pp.172-175.

acreditar que os indivíduos quererão trabalhar nas suas empresas porque estes precisam mais deles do que eles precisam dos indivíduos. No outro cenário, completamente diferente, os gestores tendem a manter uma estrutura administrativa que atrai as melhores competências do mercado. Denote-se que nessa fase o principal erro que os gestores cometem é o de não identificarem necessidades de RH, antes de partir para o recrutamento e selecção. Não se deve confundir a existência de vaga com a identificação de necessidade de RH, pois, nem sempre o preenchimento de uma vaga se traduz num processo eficaz de recrutamento e selecção. A nosso ver, o preenchimento da vaga não deve ser apenas física, mas sim baseado na competência do ocupante do cargo. É o que, de resto, acontece em muitas instituições, máxime as que operam em sociedades não baseadas no conhecimento.

Esta fase consiste em confrontar as competências que o cargo exige e as competências que a pessoa traz. Depois disso, a margem dessa comparação é, ao nosso ver, a principal, senão mesmo a única forma de sabermos se a provisão foi bem-feita ou não. Quanto maior for essa margem, mais recursos a empresa precisará para formar o funcionário e, quanto menor for, menor será o custo a suportar com a formação do colaborador. Não querendo assumir uma postura extremista – até porque respeitamos o *continuum* da GRH – o bom gestor será aquele que, com o preenchimento da vaga, cutuca a eficiência e eficácia na produtividade empresarial. Portanto, o gestor que na empresa não conhece os males logo no início, não é verdadeiramente sábio⁴.

2) Aplicação

Existe uma forma de introdução que tem tomado alguma tradição na política de RH do ISPSN. Uma forma natural e envolvendo gradações intermediárias. Como se sabe esta é fase de delimitar as balizas de actuação do novo colaborador, por via da descrição e análise do cargo e avaliação de desempenho; para que não abuse dos limites⁵. No ISPSN, os colaboradores estão sob uma gestão que, como a água, “molda o seu curso de acordo com a natureza do terreno sobre o qual flui”⁶: uma gestão situacional. Este subsistema – que entendemos considerar como fase – tem sido considerado como a fase mais natural do processo, onde o clima organizacional tem um papel preponderante, já que a percepção

⁴ Niccolò Maquiavel: *O Príncipe*, Clássica Editora, Lisboa, 2012, p. 68.

⁵ Niccolò Maquiavel: *O Príncipe*, Clássica Editora, Lisboa, 2012, p. 60 e 61.

⁶ Cf. Sun Tzu. Op. Cit.

do clima pode servir ou de valência positiva, quando o ambiente se apresentar favorável ao novo colaborador; ou negativa, caso contrário⁷.

3) Manutenção

A manutenção tem que ver com os instrumentos que motivam o colaborador a ficar na organização. Envolve desde recompensas financeiras e não financeiras. No fundo, a gestão deve sempre procurar manter um sistema de recompensa (intrínsecas ou extrínsecas) que possa manter fiel o colaborador na malha da organização. Pelo que nos dá conta Chiavenato, este subsistema deve envolver nomeadamente, a remuneração, benefícios, condições de higiene e segurança, relações com os sindicatos⁸.

4) Desenvolvimento

É a fase onde a empresa procura formas para continuar a inovar e criar valor. Este desenvolvimento, visto nas suas duas perspectivas (individual e organizacional), permite à organização manter alguma diferenciação com os seus concorrentes. Daí resultar que, bons resultados estão garantidos para as organizações que aprendem. Nesta fase, para além de se saber identificar necessidades de formação para os colaboradores, implementar o programa de formação e avaliar o desempenho dos colaboradores, é mister identificar os processos em que se deve ter excelência, pois é nesta fase onde conseguimos manter os nossos factores-chave de sucesso, sendo certo que ver o sucesso apenas quando os concorrentes também o podem, não constitui o auge da excelência⁹. Nesse processo todos podem por exemplo saber e ver que a Instituição aposta em muito na formação dos seus colaboradores, mas nunca poderão adivinhar a estratégia usada para se conseguir a excelência institucional, a não ser que tenhamos dentro das malhas “rádio peão”.

5) Monitoração

É o subsistema que se consubstancia na criação de uma base de dados e implementação de um sistema de informação adequado à realidade de cada empresa/instituição. A gestão dos dados dos funcionários está cada vez mais informatizada, o que obriga as empresas adoptarem os melhores sistemas de gerir os dados dos seus colaboradores e manter um sistema de informação que vitalize o trabalho. Um sistema de informação deturpado, não

⁷ Nesse sentido, A. N. Mário Celestino: CELESTINO, A.N. Mário: “Papel da Satisfação Laboral no Desempenho Organizacional: Banco de Fomento Angola, Agências do Huambo” in Revista Sol Nascente ISSN: 2304-0688.

⁸ Idalberto Chiavenato: *Administração de Recursos Humanos*, 7ª ed. Manole, 2010, p. 266.

⁹ TZU: Op. cit., pp. 54 e 64.

conduz a nada, senão a uma completa desorganização interna, tanto do pessoal quanto dos processos em si¹⁰, comprometendo o desempenho institucional.

É, ainda, de salientar que como aponta Chiavenato¹¹ essas políticas variam consoante, 1) O percurso histórico da organização, 2) Cultura organizacional e racionalidade; 3) Estrutura organizacional adoptada; 4) Ambiente da organização (interno e externo); 5) Localização geográfica; 6) Relações com os sindicatos e 7) Políticas e restrições governamentais.

Portanto essas cinco fases ou subsistemas constituem um processo interligado e dinâmico através do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em seus cargos previamente definidos pela gestão, mantidas na organização por meio de vários instrumentos contingenciais, desenvolvidas e monitorizadas para trabalho.

O Gestor de Recursos Humanos é a pessoa encarregada desta complexa tarefa, todavia não concordamos com Stoner¹², quando aponta que as actividades mais críticas estão na selecção, capacitação e desenvolvimento do pessoal¹³, por entendermos que todas as actividades são fundamentais. A ideia que ele tem é de que se se recruta mal, todas as outras tarefas ficam comprometidas¹⁴. Não queremos menosprezar as actividades que Stoner aponta como sendo críticas, apenas queremos, para além de reconhecer todas as outras, trazer alguns aspectos da realidade das empresas. A questão é que uma pessoa não motivada, por mais que tenha sido bem recrutada ou que tenha sido alvo de várias formações e capacitações, não se lhe pode esperar eficiência. Outra questão tem de ver com o facto de que se o colaborador perceber que não existe uma base de dados organizada e um sistema de informação que permite a boa realização das suas tarefas, ele fica, na mesma, insatisfeito. Daí que não podemos concordar com aquela opinião. Para além disso, a organização não é um sistema estático, mas sim um órgão vivo onde a pessoa pode encontrar espaço para aprender e se superar. A realidade tem vindo mostrar-nos que quanto mais as pessoas aprendem com a organização mais ficam fiéis a ela.

Quanto à política de recrutamento e selecção tem-se sentido no ISPSN a necessidade de se criar uma equipa multifuncional, máxime, quando se trata de recrutamento de pessoal

¹⁰ TZU. *Ibid.*, p. 89.

¹¹ Chiavenato, I. *Administração de Recursos Humanos*, 7ª ed. Manole, 2010, p.269.

¹² STONER, Jame A. F. *Management*, 6ª ed. BH, Ltd., 1996.

¹³ CELESTINO. *Papel da Satisfação ...*, op. cit., p.93.

¹⁴ Veja-se que o último subsistema serve de *input* para o primeiro, este para o segundo e, sucessivamente. Daí, dar primazia a um, não deve ser um conselho a seguir.

docente. O docente é um recurso que deve ser escolhido em função de três componentes, tais como: científica (o que exige a presença da Direcção Científica no processo), pedagógica (que exige a presença da Direcção Pedagógica) e Administrativa (que exige a presença do Gabinete de Recursos Humanos). Justifica-se a presença desses três departamentos, não só para garantir fiabilidade na contratação e selecção, mas para fazer jus ao conteúdo do contrato: o contrato tem cláusulas que ligam o candidato/docente com a área científica, as que o ligam com a área pedagógica e, simultaneamente, as que o liga com a parte administrativa de pessoal (remuneração, documentação, descontos, controlo de assiduidade e pontualidade). Nas nossas sugestões temos vindo a entender e dizer que cada uma dessas áreas constitui o ponto de ligação entre o docente – e no caso do Gabinete de RH incluem-se os demais funcionários – e a Direcção Geral do instituto. Para isso, é necessário que os cargos estejam bem definidos, claros e de conteúdo perceptível de forma a facilitar esse processo.

Assim, o candidato só será seleccionado se o perfil que possui se adequa ou se ajusta com as competências que o cargo exige e, que sejam conferidas por todas as áreas do Instituto. Para isso, devem observar-se cinco etapas básicas nesse primeiro processo: 1) Descrição do (s) cargo (s); 2) Definição dos requisitos técnicos, pessoais e emocionais desejados para o cargo; 3) Elaboração do guia de entrevista (com perguntas abertas, fechadas, semifechadas); 4) Proceder à entrevista (1 para vários, vários para 1 ou 1 para 1) e 5) escolher o (s) candidato (s) que reúna (m) condições para preencher a (s) vaga (s). Por fim, esta equipa deve acompanhar o desempenho do novo colaborador, já que são três tipos de interesse que se tem sobre a mesma pessoa (no caso de docentes). Para os demais casos, bastará uma equipa compactada do Departamento de RH.

3. Caracterização do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

Como o próprio nome nos indica, o ISPSN é uma instituição cujo objecto social se baseia essencialmente na prestação de serviço de ensino ao nível superior. Está localizado na Província do Huambo, Cidade Baixa, Rua Garcia da Orta, reconhecida sob o Decreto Presidencial nº 168/12¹⁵ de 24 de Julho, na al. o) do artigo 1º. No quadro da sua estratégia de desenvolvimento das competências chaves e críticas, o ISPSN tem vindo a traçar e realizar planos de formação dentro e fora do país para os seus colaboradores. Um comportamento que aconselhamos vivamente, já que, como nos temos referido em outros

¹⁵ Cf. Diário da República I Série, nº 141.

artigos, o mercado de trabalho não oferece profissionais acabados, sendo cada vez mais necessário políticas de formação do pessoal para que as suas habilidades, destrezas e capacidades, combinadas com as motivações individuais conduzam a um clima organizacional saudável, desejável, que atraia o funcionário em todos os sentidos e que concorram para o atingimento da visão e a realização da missão¹⁶. Quanto a isto, devemos abonar a nossa abordagem com o que nos dá conta David R. Hampton ao assumir que adicionando às necessidades as crenças de que o dinheiro satisfará as necessidades e a de que a obtenção de dinheiro [acrescentem-se outros benefícios] requer desempenho, resultará numa motivação para desempenhar¹⁷. Por esta razão, entendemos nós que o que se pretende, no fundo, com qualquer processo de RH é manter um equilíbrio entre os objectivos organizacionais e as expectativas dos indivíduos.

Uma nota em relação às expectativas dos indivíduos pode ser colocada. Depreende-se, pois, que podem existir duas situações quando as expectativas são confrontadas com a gestão da organização: 1) quando os colaboradores se revêm nas políticas de gestão da organização, tendem a possuir uma saúde mental¹⁸; 2) quando as acções da gestão são percebidas negativas, então os trabalhadores se encontram em depressão, apatia¹⁹. Assim, apesar das grandes dificuldades que despontam da relação entre motivação individual e objectivos organizacionais, torna-se imprescindível atentar para a saúde mental dos colaboradores, em busca de uma reciprocidade. Neste processo, o indivíduo torna-se parte da organização e a organização torna-se, por seu turno, parte do indivíduo com base num contrato psicológico²⁰. Na mesma linha de pensar nos leva Levinson ao dar-nos conta de que o colaborador se sente parte da instituição e por conseguinte, torna-se um símbolo que, de resto, personifica a instituição²¹. A nosso ver, atingido este ponto, nada impedirá o sucesso das organizações, em geral e do ISPSN, em particular.

¹⁶ CHIAVENATO. Op. cit., p.142.

¹⁷ Cf. David R. Hampton: *Contemporary management*, McGraw-Hill, Nova York, 1997, p. 384.

¹⁸ Aqui, a saúde mental é conseguida quando cumulativamente 1) o indivíduo sinte-se bem consigo mesmo, 2) sinte-se bem com os seus colegas de trabalho e 3) quando for capaz de enfrentar as situações da vida por ele mesmo. Veja-se nesse sentido CHIAVENATO, *Administração* Op. cit., p. 142, Idalberto Chiavenato: *Recursos Humanos: O Capital das Organizações*, 9ª ed. Elsevier, RJ, 2009, p. 60.

¹⁹ Cf. CHIAVENATO. Op. cit., p. 143.

²⁰ Como aponta Edgar Shein, o contrato tem sempre duas facetas: uma tem que ver com a parte formal, escrita e assinado pelos dois lados, a outra faceta do contrato tem de ver com os ganhos mútuos entre o colaborador e a organização. Nesse sentido, Edgar. H. SHEIN: *Consultoria de procedimentos: seu papel no departamento organizacional*, Edgard Blücher, SP, 1972, p. 89.

²¹ Tem vindo a ser uma crença de que um funcionário satisfeito se torna o principal promotor das valências da organização. Harry Levinson: *The exceptional executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1968, p. 39.

3.1. Organigrama e estrutura do ISPSN

A estrutura de uma organização pode ser adaptada consoante o tamanho, a complexidade das tarefas, o ambiente (interno e ou externo), o poder, a cultura, a tecnologia e estratégia concebida. Seja como for, temos vindo entender que a organização deve adoptar uma estrutura que facilite a comunicação. Dentre as três estruturas apresentadas pela gestão, nomeadamente, funcional, divisória e híbrida, não hesitamos em dizer que o ISPSN apresenta uma estrutura bastante dinâmica, o que nos permite adequá-la a uma estrutura flexível, devendo ser justificada pelo seu objecto social. O organigrama está em fase de construção. Entretanto, podemos sumariamente apresentar a constituição da equipa de trabalho actual:

- i.) Direcção Geral
- ii.) Gabinetes de Apoio à Direcção Geral
 - a) Gabinete do Director Geral
 - b) Gabinete de Termos e Arquivos
 - c) Gabinete Jurídico
- iii.) Órgãos consultivos com reuniões ordinárias e extraordinárias
 - a) Conselho Científico-Pedagógico
 - b) Conselho de Direcção
 - c) Senado
- iv.) Órgãos técnicos
 - a) Direcção Académica e seus departamentos
 - b) Direcção Pedagógica e seus departamentos
 - c) Direcção Científica e seus departamentos

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem um papel fundamental no funcionamento do organigrama institucional, já que permite o alinhamento dos objectivos pessoais aos departamentais e desses, à estratégia organizacional, ajudando na identificação dos destinatários do valor criado pela instituição e fornecer aos gestores uma visão íntegra e abrangente²².

²² Filipe Bezerra: “*Balanced Scorecard: Análise e Aplicação*”, in Portal da Administração, disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>, visitado em 8 de 09 de 2016.

3.2. Missão e Visão do ISPSN

3.2.1. Missão Institucional

A missão do ISPSN convida no mesmo espaço os princípios do humanismo, cientificidade e responsabilidade individual. É o que se pode depreender no seu texto original: “Promover o desenvolvimento das competências técnicas e humanas dos líderes angolanos, através do fornecimento de ensino superior de máxima qualidade científica e fundado nos valores do humanismo e da responsabilidade individual”²³. Este pequeno texto, mas grande na sua essência, traduz a razão de ser do ISPSN e todas as acções têm estado voltadas para esse efeito.

3.2.2. Visão Institucional

A visão consiste na expectativa da instituição e sua projecção no mercado. Tem uma perspectiva futurística e, para o caso do ISPSN essa visão é traduzida nos 16 objectivos que podem ser lidos facilmente no portal electrónico do ISPSN, dentre os quais podemos destacar os três primeiros, a saber: Inserção do instituto no universo académico internacional; Formação de líderes suficientemente capazes de competir no cenário mundial e ser o instituto superior líder em Angola, após um círculo de formação²⁴.

3.3. Sistema de recompensas e punições

As recompensas constituem o pacote de benefícios materiais e imateriais disponibilizados pela empresa a seus colaboradores a fim de aumentar a motivação e produtividade na organização. As recompensas podem, ainda, ser financeiras e não-financeiras e aquelas, em directa e indirecta²⁵. Logo, entende-se que o sistema de recompensa tem um reflexo directo na estrutura organizacional da empresa e nos resultados por ela esperados.

3.3.1. Recompensas

O sistema de recompensas do ISPSN ainda não é complexo como tal, mas não pode, de imediato, ser considerado simples, sob pena de cairmos na presunção. Não é complexo porque a remuneração é harmonizada e feita por uma entidade especializada, não havendo, portanto remuneração variável. Todavia, é complexa se tomarmos em linha de conta a composição do capital humano do mesmo que combina simultaneamente a mão-

²³ Cf. Portal do ISPSN disponível em www.ispsn.org, consultado: Setembro de 2016.

²⁴ Veja-se, nesse sentido <http://www.ispsn.org/page/objectivos>, consultado: Setembro de 2016.

²⁵ CHIAVENATO. Op. cit., p. 286.

de-obra e a massa cinzenta²⁶, não descurando os outros incentivos que a gestão oferece aos colaboradores: elogios, rodízio de cargos, cafeteria, condições de trabalho²⁷. É, ainda de referir que todo o processo de gestão administrativa é levado a cabo pela empresa promotora. Actividades tais que vão desde o cumprimento das obrigações legais na gestão administrativa de pessoal à celebração e cessão de contratos de trabalho, claro, sempre consoante as necessidades do instituto, sendo que a Direcção Geral tem ou pelo menos tem tido a última palavra em todos os aspectos atinentes ao funcionamento do instituto. Alguns académicos e nas várias reuniões têm procurado saber se essa forma “bilateral” de trabalho não inquina o processo administrativo do instituto. Sem querermos ser conotados como presunçosos, acreditamos que é tudo uma questão de chuvas de opiniões, sendo que para nós essa forma torna possível a separação da academia de outros assuntos burocráticos²⁸. É, de resto, uma forma distinta de gerir. Isto permite, precisamente, que o instituto se preocupe apenas com o ensino e a qualidade que lhe é requerido, deixando – com alguma inteligência – a função financeira para os que devem pensar sobre finanças. Prevalece um “dar às finanças o que é das finanças e ao ensino o que é do ensino”.

Temos, assim, por um lado uma remuneração horária para, eminentemente, os professores colaboradores e por outro lado, uma remuneração fixa para os demais, sendo que, no caso de remuneração fixa se pode distinguir, nomeadamente:

i) Remuneração fixa dos trabalhadores efectivos

Os trabalhadores efectivos são, tradicionalmente os que, independentemente do horizonte temporal do contrato, prestam os seus serviços em tempo integral.

Estes, por sua vez são remunerados com salário e outros subsídios legais e previstos pelo corpo do próprio contrato. O funcionário efectivo do ISPSN tem, assim, para além do

²⁶ Há que distinguir os que utilizam as suas capacidades intelectuais para desenvolver um trabalho dos que utilizam esforço físico para a realização das suas tarefas. Isto não quer dizer valorizar uns em detrimento dos outros. Uma distinção feita nesses termos visa tão-somente ajudar a gestão na identificação dos factores motivacionais que cada um desses grupos espera do gestor. Veja-se com efeito, Kiamvu Tamu: *Introdução à Gestão das Organizações: Conceitos e Estudos de casos*, 2ª Ed. Capatê, Luanda, 2006, p. 28, CHIAVENATO. Op. cit., p. 60.

²⁷ Cf. Ibid., p. 287.

²⁸ Na “veia” do ISPSN não corre dinheiro, pois aqui não se pensa dinheiro, pensa-se ensino. Deve ser esse motivo que justifica a posição do ISPSN no universo do ensino superior em Angola e fora.

salário base²⁹, um subsídio de natal (correspondente a ½ do seu salário base) e um subsídio de férias, calculado nos mesmos termos do primeiro³⁰.

- ii) Remuneração fixa dos coordenadores de cursos, chefes de departamentos e coordenadores de estágios supervisionados.

A instituição conta com 9 (nove) coordenações, correspondendo ao igual número de licenciaturas. Cada coordenador (na sua maioria com contrato de prestação de serviço) depois de nomeado por um despacho da Direcção Geral passa a receber uma remuneração fixa, conforme a tabela disponível na área de Recursos Humanos.

3.3.2. Punições

Quanto às punições, não existe um dispositivo que visa disciplinar os comportamentos divergentes dos colaboradores. Parece-nos que a gestão do ISPSN está mais preocupada com a aprendizagem e superação individual, o que, se quiséssemos arriscar, diríamos que estamos perante uma liderança educativa. Mas, para quem como nós entende que a liderança não é uma característica, mas sim um comportamento, podemos dizer que estamos perante uma figura que combina todos os demais tipos de liderança que possam existir. Algo que a ciência apoia e com ela, Sun Tzu³¹ quando com ele podemos concordar que sempre que se lida com as pessoas, “as recompensas são tão necessárias quanto os castigos”³². Na sua concepção de punições, o autor entende que a falha moral do gestor é o excesso de solicitude face aos que estão sob seu comando. Na mesma tangente se pode convidar o contributo de Jack Welch quando nos diz que o desempenho das empresas não é incentivado apenas por recompensas: é necessário uma combinação perfeita entre pontapés e abraços³³. Ainda, recentemente Chiavenato³⁴ aponta que os gestores devem favorecer a acção disciplinar e considerá-la na condução dos subordinados³⁵. No ISPSN, as punições são raras e quando acontecem, resultam de avisos prévios sucessivos, resultando, em muitos casos, em demissão.

²⁹ O salário base é um dos elementos da compensação dos colaboradores que não depende da produtividade da instituição, medido em função do volume de vendas, do valor de mercado da empresa e, em função de um estudo feito por via do *Benchmarking*. Nesse sentido, João Vieira Vieito: *Executivos: Como são recompensados*, Escolar Editora, Lisboa, 2009, p. 10.

³⁰ Cf. Lei Geral do Trabalho de Angola, als. a) e b) do artigo 158º.

³¹ Cf. TZU, Op.cit.

³² Ibid., p. 25.

³³ Nesse sentido, Jack Welch: *Straight the cut*, Warner, 2001 apud Tom Butler-Bowdon in “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, p. 24.

³⁴ Cf. CHIAVENATO, Op. cit.

³⁵ Cf. Ibid., p. 466.

A sanção máxima que se pode ter, é o despedimento, embora haja quem, como nós, concorde que mais vale ser despedido do que perder a consideração da chefia/Direcção. Já há uma vontade sobejamente manifesta em manter as pessoas e incentivá-las para o trabalho. Quem trabalha no ISPSN há algum tempo como nós, pode testemunhar o quanto se melhorou a política administrativa de pessoal nos últimos dois anos. Fazer carreira no ISPSN é uma questão que, agora, depende mais do indivíduo do que da Direcção, sendo que as políticas que temos vindo testemunhar, associadas à vontade de superação individual, conduzem a um crescimento individual superior, promovendo o desenvolvimento institucional.

Portanto, as acções disciplinares no ISPSN, para além de estarem previstas na legislação laboral angolana, são cumulativamente correctivas, progressivas e imediatas, algo que Chiavenato³⁶ aborda mais amplamente:

- 1) Acção disciplinar correctiva deve ser preferida à acção punitiva;
- 2) Acção disciplinar deve ser progressiva, começando com advertência verbal, seguida por uma advertência escrita (caso seja necessário), suspensão por um tempo determinado e, por fim o despedimento (ponderados todos os factores);
- 3) Acção disciplinar deve ser imediata, consistente, impessoal e informativa.

3.4.Ciclo de vida dos funcionários

O ciclo de vida está directamente ligado com a duração do contrato. Todavia, verificados certos pressupostos, o contrato pode ser renovado por acordo de ambas as partes da relação jurídico-laboral. Os colaboradores têm um contrato por semestre e por isso, vencendo o semestre ficam dependentes do seu desempenho e da continuidade da cadeira que leccionaram. Por fim, podemos dizer que o ciclo de vida dos funcionários segue a via normal que vai desde a entrada do colaborador até o seu desligamento (voluntário ou compulsório) com a instituição.

3.5.Análise SWOT

Uma boa interpretação deste instrumento nos permite conhecer o chão em que pisamos e as forças positivas ou negativas a que está sujeita a instituição. Permite aos gestores terem

³⁶ Cf. Ibid.

conhecimento sobre os pontos fortes e debilidades (no ambiente interno) e, oportunidades e ameaças (no ambiente externo).

3.5.1. Pontos fortes do ISPSN

- a) Gestão jovem, participativa e elástica;
- b) Formação contínua dos colaboradores, directa e indirectamente;
- c) Manifesta aposta na juventude;
- d) Carisma do Gestor de topo³⁷;
- e) Grande abertura com instituições internacionais;
- f) Relações saudáveis com o órgão de tutela, localmente e a nível nacional;
- g) Propensão para a investigação científica;
- h) Enquadramento dos estudantes mais destacados na estrutura institucional.

3.5.2. Ponto fraco

- a) Grande participação de pessoal em regime de colaboração;

Como podemos observar, os pontos fortes sobrepõem-se ao ponto fraco, o que demonstra uma possibilidade para corrigir este aspecto negativo e outros que possam frustrar os resultados institucionais. As evidências nos têm mostrado que a gestão do ISPSN conhece o terreno em que actua, basta para tal olharmos para a longevidade de onde vêm os elogios.

3.5.3. Oportunidades

O mercado em que o ISPSN actua é bastante fértil, talvez justificado com a fase embrionária em que se encontra o ensino superior em Angola.

Usando-nos das palavras de Sun Tzu, podemos apontar que explorar uma oportunidade consiste em atacar onde o concorrente não está. Neste sentido, o ISPSN deve estar cada vez mais atento para as necessidades do mercado. A criação de novos conhecimentos (alicerçado num forte incentivo à investigação) serve sempre para manter uma instituição que se preze de ensino, em posições cimeiras e diversificar as suas fontes de receitas.

Não vamos apresentar uma lista de oportunidades para não violarmos o princípio da teoria das opções reais, bastando-nos para tal dizer que uma oportunidade é bem explorada se

³⁷ Justificada com a crença que temos de que as leis da natureza humana estão na base da actuação do gestor da instituição.

o interregno entre a identificação e a execução for o mais curto possível. Outra nota, ainda quanto a essa questão, tem de ver com o conhecimento que a gestão tem de ter sobre as oportunidades que estão à vista de todos e aquelas que só a instituição pode ver e, em função das suas potencialidades, explorá-las. No fundo, é necessário saber identificar e avaliar a oportunidade, criar e desenvolver o plano de negócio, identificar e captar os recursos necessários e explorar o negócio. É dessa forma que podemos vencer os desafios do mercado e dos tempos³⁸.

3.5.4. Ameaças

As ameaças constituem forças externas negativas que podem afectar o desempenho da instituição. No caso particular do ISPSN deve atentar para as seguintes:

- i.) Abertura de novas Instituições de Ensino Superior (IES);
- ii.) Mudança desfavoráveis nas políticas do governo;
- iii.) Outras influências específicas.

Uma nota para a primeira. A abertura de novas IES só poderá se tornar em ameaça se o ISPSN baixar o seu ritmo de crescimento, pois quando se trata de ensino, a antiguidade é um factor preponderante para o sucesso. Mas a antiguidade a que nos referimos não é aquela que é tida como um dado estático, mas sim, como um dado que se molda com as circunstâncias. Para isso, uma boa equipa de trabalho é requerida. Especial atenção merece o segundo factor apontado. Pois se, por exemplo for obrigatório para todas as IES terem 100% de docentes efectivos, comparando com o estado actual (não só do ISPSN, também de outras), o desempenho que temos vindo granjear poderá ficar afectado negativamente. Isto obriga a gestão do ISPSN a apostar nos seus próprios quadros, aliás, como já tem vindo fazer e, também, plasmado na sua visão. Está claro para a direcção do ISPSN que quanto mais efectivos tiver a instituição, mais produção se conseguirá através da coesão da equipa de trabalho, pois, como dizia Maquiavel as tropas mercenárias jamais trazem firmeza e segurança no Estado, “porque elas são desunidas, ambiciosas, indisciplinadas, infiéis”. O mesmo autor vem dizer, ainda que “ a razão disto é que elas não têm outro amor nem outra razão que as mantenha em campo, a não ser um pouco de soldo³⁹, o qual não é suficiente para fazer com que queiram morrer por si”⁴⁰. Enfim, com mercenários nas malhas da empresa, corre-se o risco de vê-la violentada, saqueada e

³⁸ Cf. TZU: Op. cit., p. 21.

³⁹ Cf. Reinaldo José Lopes. *Roma - A saga do império que nunca acabou*, 2013, p. 39.

⁴⁰ Cf. Maquiavel: *O Príncipe...*, op. cit., p. 63.

desonrada, já que com os tais, resultam mais perdas do que benefícios. A isso se impõem uma pergunta: Como saberemos se estamos perante uma equipa coesa ou perante mercenários? É, pois uma questão difícil de responder, principalmente por causa do que temos vindo chamar de “hipocrisia laboral”. Talvez não nos seria mal fazer uma breve incursão na teoria da maturidade de Chris Argyris, principalmente ao nos diz que quando o colaborador (pela maturidade que possui) não se identifica com a organização, tende a tomar três atitudes, dentre as quais a última se caracteriza bem com a hipocrisia laboral e são elas: demissão, criar grupos de interesse e conformar-se. De acordo com esta teoria, aquele que se demite resolve logo o problema. O que fica na empresa criando conflitos, incentivando greves, pode merecer sua punição por parte da gestão oportunamente. O grande problema estará naquele que não se demitindo, não cria conflitos nem ilhas de confusão, entretanto não se identifica com as políticas da instituição. Este funcionário apenas abstém-se de sacrificar-se pelos objectivos da instituição⁴¹. Por isso, esta última atitude tem sido a atitude mais perigosa nas empresas.

3.6. Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard foi criado por dois académicos, na necessidade de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia da organização como dos processos administrativos. Assim, o Balanced Scorecard é um sistema que considera tanto indicadores financeiros como não-financeiros fornecidos pela estratégia organizacional. Segundo Kaplan e Norton, o BSC mais do que um instrumento de mensuração, é um tradutor da estratégia e comunicador do desempenho institucional. Para o bom aproveitamento desta ferramenta, se necessita atentar para as suas quatro perspectivas relacionadas: i) Perspectiva Financeira, ii) Perspectiva de Clientes, iii) Perspectiva de Processos Internos e, 3) Perspectiva de crescimento e aprendizagem, que passaremos a abreviar PF, PC, PPI e PCA, respectivamente. Em cada uma dessas perspectivas está implícita uma relação de causa-efeito⁴².

Uma nota para cada uma delas. A PF do BSC consiste na capacidade da Instituição de gerar valor para os accionistas. O objectivo nessa perspectiva é maximizar a satisfação dos detentores do capital da organização/instituição. Como dissemos, o ISPSN, abdicou

⁴¹ Cf. Cris Argyris: “Personality and Organization” Apud CELESTINO: Papel,op. cit., p. 99

⁴² Robert Kaplan e David Norton, 1990 apud Leandro Costa da Silva. O Balanced Scorecard e o Processo estratégico, in caderno de pesquisa em Administração, SP, nº 4, 2003, pp. 61-73, disponível em www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/download/biblioteca/bsc_processo_estrategico.pdf, consultado em Setembro de 2016.

dessa função, transferindo-a para a empresa promotora. Nessa perspectiva o principal indicador de desempenho que se busca é o de rentabilidade, pois os accionistas ou os sócios (excepto o gerente) estão mais preocupados com a maximização de sua riqueza.

Na PC, pretende-se saber até que ponto os clientes ou estudantes (no caso do ISPSN) estão ou não satisfeitos com os serviços prestados pela Instituição. Não se confina apenas em procurar saber, mas sim, um saber para tomar medidas de corrigir ou melhorar a prestação para os estudantes. Um cliente⁴³ insatisfeito é o pior inimigo da instituição. Devemos nessa linha de pensar incluir os clientes internos que podem na primeira linha frustrar os objectivos da instituição quando desmotivados. Daí, a pergunta: até que ponto os funcionários estão ou não satisfeitos com as políticas da instituição? A resposta para essa questão não é fácil de dar, mas para mitigar essa dificuldade, será necessário olhar para mais do que se pode ver. É uma perspectiva a que se tem de ter muita atenção, principalmente porque liga a satisfação tanto das forças internas como das forças externas que, nesse caso, podem operar a favor ou a desfavor.

Quanto à PPI, a ênfase é nos processos internos. Os primeiros autores do BSC atentavam para a melhoria dos prazos de resposta, compromisso de entrega, índice de defeitos, etc. A principal preocupação com a melhoria daqueles índices é a baixa da rentabilidade empresarial verificada. É, de resto, uma perspectiva que visa dar resposta à seguinte questão: em que eixos devemos procurar ser excelentes? Os eixos críticos de uma Instituição como o ISPSN e, como nos têm dado saber os estudos sobre a satisfação dos estudantes, são nomeadamente, o estacionamento, a celeridade no atendimento da secretaria e dos assuntos académicos, áreas de estudos e qualidade dos docentes. Entendemos que com treinamentos bem concebidos e implementados, esses indicadores podem ser melhorados e oferecer valor acrescentado aos clientes/estudantes.

Finalmente, a PCA, por sua vez, permite à empresa identificar a estrutura que deve ser adoptada para poder crescer, desenvolver-se no longo prazo e continuar, por esta via, a gerar valor aos seus *stakeholders*. Esta estruturação se conseguirá através de fortes investimentos em novos meios materiais, em pesquisa e desenvolvimento de novos conhecimentos e nos recursos humanos⁴⁴. A pergunta a responder é a seguinte: até quando

⁴³ Referimo-nos, nesse caso, em clientes internos e externos. Tanto uns como os outros precisam de uma atenção especial.

⁴⁴ Entendemos que o ISPSN existe para produzir conhecimento. Para tal, é necessário que as políticas incentivadoras da investigação se mantenham em níveis consideravelmente satisfatórios no intuito de, cada vez mais, realizar a sua missão.

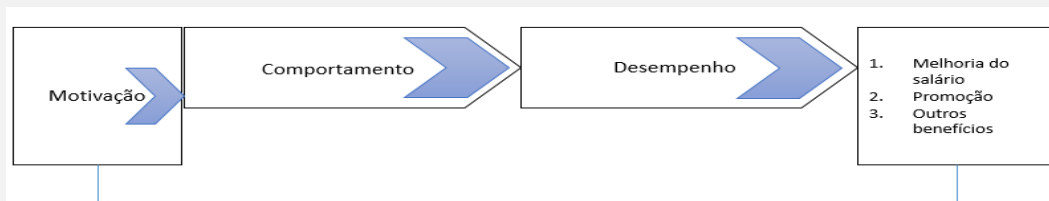
podemos continuar a inovar e a criar valor? A nossa resposta é: a autonomia, a responsabilidade e o apoio da Direcção podem conduzir a essa excelência institucional.

4. Aplicação da Teoria de Vroom no processo motivacional dos colaboradores do ISPSN

Victor Vroom afirma, na sua teoria das expectativas, que o sistema de motivação deve ser aclarado em função dos objectivos e das escolhas de cada colaborador e das expectativas de realizá-los⁴⁵. Ele apresenta três variáveis fundamentais: A força motivacional (M); a Valência (V) e a Expectativa (E). Assim, se um colaborador entende que é indiferente atingir um determinado objectivo, a valência é nula. Do mesmo modo, se o colaborador admite que a probabilidade de conseguir determinado resultado que lhe interesse (uma recompensa, uma promoção, etc) é nula ou negativa mesmo que o objectivo seja atingido, a motivação fica anulada, comprometendo assim o atingimento dos objectivos pretendidos pela instituição. Este modelo motivacional pode tomar a seguinte expressão: $M=V \cdot E$, ou seja; a motivação é resultado do produto entre a valência e a expectativa. Uma das formas de dar volta a essas situações passa, precisamente, pelo desenho de um sistema de recompensa e de carreira que seja claro, praticável e sustentável e que abranja todos. Em resumo, a motivação provoca um comportamento no colaborador que lhe permite desempenhar com zelo, eficiência e eficácia as suas tarefas, proporcionando maior desempenho à instituição, como se pode observar na figura abaixo. O ISPSN tem, na sua estrutura de remuneração, uma componente que serve de bolsa de estudos para os estudantes-trabalhadores. Ou seja; o funcionário que também é estudante do ISPSN tem desconto de 50% da propina. É pois uma política que resulta da vontade da gestão em promover cumulativamente o emprego e o ensino, tornando-se numa vantagem para os trabalhadores desse regime ao mesmo tempo que se torna um indicador de responsabilidade social do instituto. É ainda de se acrescentar os elogios frequentes por parte da gestão que têm ocupado uma percentagem forte na motivação dos colaboradores. Na verdade, tendo em conta a política administrativa do instituto, basta a cada um dizer – como sempre bem diz o Director Geral do ISPSN – “Se a empresa não me deve nada, então não devo ser eu a dever à instituição”.

⁴⁵ Cf. CELESTINO, Op. cit., p. 102.

Por fim, apresentamos um esquema que permite de forma lógica compreender a sequência dos actos que conduzem ao desempenho do ISPSN, à luz do que aprendemos de Vroom.



Fonte: **Elaboração do autor. Adaptado do modelo de ligação entre motivação, comportamento e desempenho**⁴⁶

5. Conclusões

Concluimos, então, que o ISPSN deve continuar a crescer em todas as perspectivas, concentrando-se nos pontos fortes, reconhecendo as suas fraquezas, agarrando as oportunidades que o mercado oferece e, protegendo-se contra as ameaças. É dessa forma que se pode conhecer tanto o ambiente interno quanto o externo e confrontá-los com as políticas de Gestão de Recursos Humanos do Instituto.

Assim, apesar das grandes dificuldades que despontam da relação entre motivação individual e objectivos organizacionais, torna-se imprescindível atentar para a saúde mental dos colaboradores, em busca de um clima organizacional capaz de fidelizar os funcionários e motiva-los para o atingimento dos objectivos estratégicos. É necessário continuar a criar mecanismos aturados para encontrar a fronteira eficiente entre as necessidades dos colaboradores e os objectivos da instituição. Todos os estudos feitos nesta temática apontam para a manutenção de uma equipa coesa, fiel aos objectivos e que se identifique com as políticas administrativas da organização. Não tem sido fácil conseguir uma equipa com aqueles requisitos, talvez seja por esta razão que o ISPSN tem estado preocupado com a formação dos colaboradores e a investir nos recém-licenciados para que de futuro se consiga reduzir a margem entre os funcionários em regime de prestação de serviço e os efectivos, visando a competitividade. Somos concordes de que os recursos humanos devem ser tratados com humanidade, mas deve ser aquela humanidade que combina tanto os elogios e incentivos quanto as repreensões. Para manter um equilíbrio saudável entre as recompensas e as punições o gestor deve ser

⁴⁶ Cf. Ibid. pp. 102-103.

reservado nas suas acções, garantindo assim o sigilo das suas manobras; ser íntegro e justo, mantendo assim, a ordem.

As oportunidades que o mercado oferece só podem ser exploradas com pessoas competentes e fiéis aos objectivos, já que aqueles que não se identificam com as metas e princípios da instituição, só estão com a instituição quando se lhe correm bons ventos, mas quando os ventos forem maus, a fuga e a desistência guiarão os tais que não se revêem com as políticas da instituição.

Finalmente podemos afirmar que o ISPSN deve continuar a identificar e escolher os principais factores que lhe diferenciam dos concorrentes e que acrescentam valor aos seus processos.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. CHIAVENATO, Idalberto *Recursos Humanos: O capital humano das Organizações*, 9ª ed., Elsevier, RJ, 2009.
2. GIL, António Carlos: *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ed. São Paulo: Atlas, 199.
3. TEXEIRA, Sebastião: *Gestão das Organizações*, Alfragide, Mcgraw-Hill, 1998.

DIPLOMAS LEGAIS

1. Lei n.º 7/15 de 15 de Junho (Lei Geral do Trabalho Angolano)
2. Decreto Presidencial nº 168/12 de 24 de Julho disponível no Diário da República I Série, nº 141