



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO NUMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO KWANZA-SUL-ANGOLA

- Caso de Estudo Empresa Pública Angolana (MAPTESS) -

Rosimey Jamba Raimundo

**Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para a
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão
de Empresas.**

Orientada pelo Professor Doutor Paulo Rodrigues

Viana do Castelo, Novembro de 2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha filha **Talícia Chilongo**.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado vida, força e fé para a execução deste trabalho.

Ao meu marido pelo apoio incondicional que me prestou, para que esta formação fosse terminada com êxitos e sem sobressaltos.

À minha família que nos momentos difíceis teve palavras sábias e consoladoras para que não desistisse desta luta.

Ao Professor Doutor Paulo Rodrigues, meu orientador, que com muito carinho e atenção dedicou o seu tempo para me transmitir os seus conhecimentos e transformar este trabalho num facto.

Aos meus colegas, amigos, pela energia positiva que me transmitiam e não só.

Agradeço ao Diretor do MAPTESS que gentilmente aceitou participar no estudo desta dissertação.

RESUMO

O gradual crescimento da competitividade no mercado de trabalho atual tem levado as organizações empresariais a investir cada vez mais na sua evolução, o que implica um investimento direto em pessoas. Os departamentos de Recursos Humanos têm cada vez mais a urgente responsabilidade de, concentrados nas estratégias empresariais, contratar profissionais capazes de protagonizar um contínuo crescimento da entidade. Nesse sentido, uma Gestão de Recursos eficiente deve inevitavelmente implicar uma análise exímia do perfil dos candidatos, bem como o entrosamento destes na evolução e na imagem da empresa.

Com este estudo pretende-se, Descrever os elementos constituintes de um processo de Recrutamento e Seleção numa empresa pública; Demonstrar e discutir os critérios de Recrutamento e Seleção geralmente utilizados pelas empresas; Avaliar a satisfação dos colaboradores relativamente à Gestão de Recursos Humanos, inferindo se determinadas variantes socioeconómicas intervêm significativamente no seu grau de satisfação por isso, desenvolver conceitos tão vitais como o de Recrutamento e de Seleção de Pessoal, pelo que se assumirá a ideia de que, de parte a parte, tanto os gerentes, como os colaboradores têm papéis de grande comprometimento, pois uma Seleção competente pode ditar o crescimento de uma empresa, não sendo este meramente produtivo e económico. Assim, encarando os colaboradores como impulsionadores da dinâmica empresarial, e levando a cabo um estudo de caso, estudar-se-ão aqui os processos de Recrutamento e Seleção como fator de desenvolvimento das empresas públicas, nomeadamente de uma empresa angolana, através da aplicação de inquéritos aos respetivos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento, Seleção.

Novembro de 2016

ABSTRACT

The progressive growth of the competitiveness in the today's market has increasingly brought the enterprises to invest in their evolution, which means a direct invest in people. The Human Resources Departments have more and more the urgent responsibility of hire people able to cooperate with the entity's continuous growth, focused on the business strategies. That way, an effective Human Resources Management may inevitably involve a deep review of the applicants' profile, just as well their engaging with the company's evolution and image.

In this study our intent is to develop some basic concepts like Recruitment and Selection, wherefore we will take on the idea that not only managers but also employees have a huge commitment role, since an operative Selection can impose the company's growth, even if it is not just productive and economic. Thus, we're facing the employees drivers of the entrepreneurial dynamics. Carrying out a study case, we will review the Recruitment and Selection procedures as factors for public companies, namely an Angolan company, through the implementation of surveys to the attendant employees.

Keywords: Human Resource Management; Recruitment; Selection.

November 2016

RESUMEN

El gradual crecimiento de la competitividad en el mercado de trabajo actual ha conducido las empresas a invertir cada vez más en su evolución, lo que envuelve una inversión directa en las personas. Los departamentos de Recursos Humanos tienen cada vez más la urgente responsabilidad de, concentrados en las estrategias empresariales, contratar profesionales capaces de colaborar en un crecimiento continuado de la entidad. En este sentido, una Gestión de Recursos Humanos eficiente debe implicar inevitablemente un análisis profundo del perfil de los candidatos, así como su integración en la evolución y en la imagen de la empresa.

Con este estudio, se tiene la intención de desarrollar conceptos fundamentales como los de Reclutamiento y Selección de Personas, por lo que se asumirá la idea de que, de parte a parte, bien los enargados o directivos, bien los colaboradores, desempeñan funciones de un gran comprometimiento, ya que una Selección efectiva puede dictar el crecimiento de la empresa, no sólo productivo y económico, sino humano también. De este modo, se ven los colaboradores como motores de la dinámica empresarial y para sostenerlo se efectúa aquí un estudio de caso, en que se busca demostrar los procesos de Reclutamiento y Selección como factores de desarrollo de las empresas públicas, en particular de una empresa angoleña, a través de la aplicación de cuestionarios a los respectivos colaboradores.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos; Reclutamiento; Selección.

Noviembre de 2016

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Os processos da Gestão de Pessoas.....	13
Figura 2 – As etapas da entrevista ao longo do processo de Seleção de Pessoal.....	23
Figura 3 – Mapa da região estudada.....	29
Figura 4 – Representatividade dos participantes quanto ao género.....	46
Figura 5 – Representatividade dos participantes quanto aos escalões etários.....	46
Figura 6 – Representatividade dos participantes quanto ao estado civil.....	47
Figura 7 – Representatividade dos participantes quanto às habilitações académicas... 	48
Figura 8 – Satisfação com a política de Recursos Humanos.....	49
Figura 9 – Relação entre a política de Recursos Humanos e o género.....	50
Figura 10 – Relação entre a política de Recursos Humanos e a idade.....	51
Figura 11 – Relação entre a política de Recursos Humanos e o estado civil.....	52
Figura 12 – Relação entre a política de Recursos Humanos e as habilitações académicas.....	53

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – O tempo de serviço dos participantes no estudo.....	47
Tabela 2 – Consistência interna.....	48
Tabela 3 – Estatísticas descritivas.....	49
Tabela 4 – Significância das diferenças: género.....	50
Tabela 5 – Significância das diferenças: idade.....	50
Tabela 6 – Significância das diferenças: estado civil.....	52
Tabela 7 – Significância das diferenças: habilitações académicas.....	53
Tabela 8 – Correlação entre a política de Recrutamento e Seleção e o tempo de serviço.....	54

CONTEÚDO

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS.....	viii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. TEMA	4
1.2.1 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA	4
1.3. DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA	5
1.3.1. PROBLEMA.....	5
1.3.2. OBJETIVOS	5
1.3.2.1. OBJETIVOS GERAIS	5
1.3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
CAPÍTULO II- REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	7
2.2. EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	8
2.3. OBJETIVOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	11
2.4. IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS	11
2.5. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	12
2.6. RECRUTAMENTO DE PESSOAL	13
2.7. FORMAS DE RECRUTAMENTO	15
2.8. VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS DOIS TIPOS DE RECRUTAMENTO.....	17
2.9. RECRUTAMENTO MISTO	19
2.10. SELEÇÃO DE PESSOAL.....	20
2.11. PROCESSO DE SELEÇÃO	21

2.12.	TÉCNICAS DE SELEÇÃO	21
2.13.	MÉTODOS DE SELEÇÃO	23
CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO		28
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO	28
3.2.	HISTÓRICO E CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA MAPTESS KUANZA-SUL	29
3.3.	APRESENTAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA PÚBLICA	31
3.4.	CONTEÚDO DO DESPACHO	33
3.5.	TIPOS DE CONCURSOS	33
3.6.	APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS	34
3.7.	REQUISITOS DE ADMISSÃO	35
3.8.	COMPOSIÇÃO DO JÚRI	35
3.9.	COMPETÊNCIA E FUNCIONAMENTO DO JÚRI	36
3.10.	PROVAS OU CURSOS PARA ADMISSÃO	36
3.11.	MÉTODOS AUXILIARES	37
3.12.	CLASSIFICAÇÃO	38
3.13.	CRITÉRIO DE PREFERÊNCIAS	39
3.14.	AFIXAÇÃO DA LISTA FINAL	39
3.15.	RECLAMAÇÃO	39
3.16.	HOMOLOGAÇÃO	40
3.17.	ORDEM DE PROVIMENTO / COLOCAÇÃO	40
3.18.	VALIDADE DO CONCURSO	40
CAPITULO IV- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO		41
4.1.	O PROCESSO DE PESQUISA	41
4.2.	QUESTÕES DE PESQUISA	41
4.3.	HIPÓTESES	41
4.4.	OBJETIVOS	42
4.5.	POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
4.6.	MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS	43

CAPITULO V- ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	45
5.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA	45
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	46
5.3 RESULTADOS	48
5.4 VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE TRABALHO	50
6. CONCLUSÃO.....	56
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICE	632

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1.INTRODUÇÃO

Num mundo tão complexo e competitivo como o dos dias de hoje, a escolha das pessoas certas torna-se vital para o funcionamento das organizações. As pessoas devem ser bem selecionadas e posicionadas, não só porque contribuem para o funcionamento das organizações, como constituem também um significativo potencial para futuras substituições. Porém, uma das mais importantes funções gerenciais é construir e manter a organização efetiva e humana, o que acarreta enormes desafios.

No mercado de trabalho atual, procura-se um profissional que alie competências técnicas às comportamentais. O tempo urge e é determinante, por isso muitas empresas optam por contratar profissionais já capacitados, uma vez que acreditam que estes poderão dar um retorno mais rápido às organizações. No entanto, num ambiente em constantes transformações onde a vantagem competitiva das empresas está na atuação sinérgica dos seus colaboradores, competências como a comunicação, o relacionamento interpessoal, a cooperação, a habilidade de lidar com mudanças, a capacidade de solucionar problemas e conflitos e uma visão sistêmica e empreendedora têm sido o diferencial na escolha dos candidatos.

Diz-se insistentemente que "as pessoas fazem a diferença num negócio". A frase é bastante credível, mas apesar de todas as mudanças, sejam elas de ordem da tecnologia ou dos processos, devemos estar sempre atentos ao desenvolver atividades de Recursos Humanos (RH) que vislumbrem o futuro e que, conseqüentemente, sejam mais estratégicas.

É dessa forma que o processo que envolve as candidaturas e a seleção de candidatos deve ser encarado com extrema seriedade e acompanhado por uma pesquisa externa, que deve ser levada a cabo para identificar os melhores locais de afixação ou publicação dos anúncios sobre a oferta de trabalho, com o intuito de obter candidatos adequados aos perfis pretendidos.

As funções de um gerente e particularmente de um responsável pelo departamento de RH são um dos pilares de uma organização. A eficácia no desempenho de um gerente depende da descoberta e atração de indivíduos que tenham a capacidade e a motivação ideais, ou seja, boa parte da eficácia do gerente depende diretamente da eficácia da sua equipa.

Aos candidatos cabe a função de buscar constantemente o seu aperfeiçoamento, pois o mercado de trabalho está muito concorrido e as empresas exigem cada vez mais. Por isso, antes do Recrutamento e seguinte Seleção do Pessoal, deve ser montado um perfil da vaga, para que se possa atender melhor às necessidades da organização.

Outra responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos (GRH) de qualquer entidade é justamente direcionada para os colaboradores, pois deve garantir o incremento de um dos indicadores fundamentais: a satisfação laboral dos seus empregados. Isto é fundamental para o êxito da organização, pelo que o respetivo gestor deve mostrar uma grande sensibilidade para o papel estratégico que desempenham as pessoas na consecução deste êxito.

É neste sentido que o Recrutamento e Seleção têm uma importância tão significativa nos resultados de uma organização, mesmo sendo eles realizados por métodos e estratégias diferentes. Desde que sejam bem estruturados, é possível conseguir integrar na organização pessoas talentosas, com o perfil ideal para ocupar e desempenhar a função (Chiavenato, 2004). São por isso mesmo fases determinantes no percurso de uma empresa ou organização, na medida em que se faz uma triagem de candidatos, a fim de se conseguir talentos que poderão fazer a diferença num mercado competitivo.

Os processos de Recrutamento e Seleção (R&S) constituem uma das práticas de gestão de pessoas mais conhecidas, isto porque desempenham um papel muito visível, tal a sua importância nos processos e resultados finais.

À administração estratégica de RH cabe potenciar atividades alinhadas às metas, aos objetivos e valores estratégicos da organização, com o objetivo de estimular a participação de todos e melhorar o desempenho da organização.

Ter uma GRH estratégico é, na realidade, atuar em todas as questões necessárias em prol dos colaboradores e, naturalmente, da empresa, para que os colaboradores possam atingir a Visão da empresa, dando apoio aos gestores para que isso ocorra.

Em suma, procura-se abordar aqui alguns dos conceitos básicos envolventes na temática da GRH de uma empresa, destacando, para isso, não só todos os processos intrínsecos à temática, como também o relevo que as pessoas têm na construção da identidade de uma empresa, sem as quais esta não progrediria. Desta forma, o presente trabalho está dividido em cinco capítulos.

O Capítulo I é composto por uma apresentação geral da dissertação, com foco no tema em estudo e no que assenta a sua escolha, bem como nas metas que se pretendem atingir.

O Capítulo II apresenta-se com uma revisão da bibliografia, através da qual é possível elucidar-se do enquadramento teórico que envolve o processo de Recrutamento e Seleção de pessoas nas organizações. A revisão bibliográfica está dividida em vários tópicos entre os quais se incluem a Gestão de Recursos Humanos nas empresas de serviços públicos, a análise dos modelos de gestão, a análise e descrição de postos de trabalho nestas empresas, e por fim o historial do processo seletivo de Recrutamento e Seleção.

Segue-se um terceiro capítulo, no qual se descreve com mais detalhe a empresa em estudo, assim como o seu histórico e objetivos. É também neste capítulo que se traçam com mais pormenor as linhas circundantes dos processos de Recrutamento e Seleção na empresa pública, abordando-se assim os tipos de concurso existentes e os contornos das candidaturas, da composição do júri e ainda dos requisitos de admissão.

O capítulo IV centra-se na descrição da metodologia adotada, bem como no delineamento das hipóteses de trabalho. Além disso, descrevem-se inclusivamente outros dados do projeto, nomeadamente os participantes.

Por fim, o capítulo V encerra o estudo com a apresentação dos dados estatísticos aferidos e com a comparação das variantes, com a qual se confirmam as hipóteses.

1.2. TEMA

O tema da presente dissertação é: O processo de Recrutamento e Seleção como fator de desenvolvimento numa organização pública do Sumbe-Angola.

1.2.1. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

Os gestores das empresas públicas desejam atualmente uma melhor qualidade nos seus locais de trabalho, e para que se verifique a melhoria dos seus processos e/ou prestações de serviços, precisam de pessoas cada vez mais qualificadas e preparadas para ocupar os cargos e desempenhar suas funções.

Os processos de R&S numa empresa são ações de grande importância para a Gestão de Pessoas, uma vez que constituem ferramentas através das quais é possível identificar as capacidades e qualificações de possíveis novos colaboradores, evitando falhas e fracassos que ocorrem por vezes na sequência de uma má gestão de recursos.

Os conceitos de Recrutamento e Seleção são a chave principal de todos os temas de Gestão de Recursos Humanos, visto que o poder de decisão para o sucesso de uma organização começa neles (Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. 2014). .

É neste sentido que se desenvolve este tema no presente trabalho, cuja pertinência e utilidade nos parecem fazer todo o sentido atualmente.

Através de revisão bibliográfica e de um estudo de caso, este trabalho proporcionará às organizações públicas do Sumbe, em Angola, um conjunto de informações que mostram como funciona o processo de contratação, e a ideia de que uma seleção e um recrutamento eficientes irão, com certeza, refletir-se na imagem da organização.

O tema estudado irá contribuir para a organização em questão, apontando eventuais falhas que possam existir em relação aos programas de R&S.

1.3.DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

1.3.1. PROBLEMA

Face a todos os obstáculos com que as empresas se deparam na hora de contratar colaboradores, por vezes surgem falhas que podem comprometer todo o processo e, mais importante, a imagem das organizações. Falhas na colocação de pessoas adequadas a um determinado cargo pode acarretar problemas ao desempenho correto das funções e, conseqüentemente, implicar falhas no atendimento aos clientes.

Assim, este projeto tem em vista otimizar os processos de Recrutamento e Seleção na função pública, levando as empresas a repensar melhor a contratação das pessoas certas, bem como a treiná-las e motivá-las para, em conjunto, se atingir os objetivos propostos.

1.3.1. OBJETIVOS

Os objetivos desta dissertação podem ser divididos em gerais e específicos.

1.3.1.1. OBJETIVOS GERAIS

Compreender e analisar as formas de Recrutamento e Seleção numa organização pública do Sumbe-Angola (MAPTESS).

1.3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever os elementos constituintes de um processo de Recrutamento e Seleção numa empresa pública;
- Demonstrar e discutir os critérios de Recrutamento e Seleção geralmente utilizados pelas empresas;

- Interpretar o papel desempenhado, quer pela Gestão de Recursos Humanos, quer pelos colaboradores, ao longo do processo de Recrutamento e Seleção;
- Analisar a importância que o Recrutamento e Seleção têm numa organização pública em Angola;
- Conhecer o processo de Recrutamento e Seleção do MAPTESS;
- Avaliar a satisfação dos colaboradores relativamente à Gestão de Recursos Humanos, inferindo se determinadas variantes socioeconómicas intervêm significativamente no seu grau de satisfação.

CAPÍTULO II- REVISÃO DA LITERATURA

Com base na revisão da literatura existente, pretende-se neste capítulo sintetizar um conjunto de informações recolhidas, que irá sustentar e fundamentar o objeto de estudo deste trabalho.

2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A GRH é o conjunto de atividades levadas a cabo pelas organizações, que facilitam que estas e os respetivos colaboradores acordem entre si a natureza da sua relação de trabalho, bem como os objetivos de ambos, garantindo assim o cumprimento desse acordo e o sucesso da organização.

Desta forma, falar de GRH implica a envolvência e integração de pessoas numa organização. Isto é, o desempenho de uma organização depende inevitavelmente da contribuição das pessoas que a compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento (Sousa *et al.*, 2014).

Lacombe e Heilborn (2003), por sua vez, definem este conceito como o conjunto de esforços que, reunidos, têm por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos, que se associam a fim de atingir resultados comuns. A gestão de pessoas é uma forma de aplicar os princípios básicos da administração nas pessoas, pois são estas que definem e conduzem a existência de qualquer organização.

Assim se verifica a importância extrema das pessoas no incremento de uma empresa, pois não fazem apenas parte da sua vida produtiva, mas constituem também o princípio essencial da sua dinâmica, conferem, dão vida, inovam, criam, recriam contextos e situações que ordenam a levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, com outras organizações e com o ambiente de negócios em geral. As pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa do seu valor,

da sua raridade, das suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades (Davel *et al.*, 2010).

Também Costa e Pereira (2005) dizem algo a este respeito, pois consideram que os trabalhadores, na sociedade pós-capitalista, são detentores do fator de produção por excelência, o conhecimento, que constitui um agente incontornável na composição do real valor das organizações.

Neste sentido, a GRH constitui um sistema cuja ideia fundamental é conceber o homem dentro da organização como um recurso otimizador, dinâmico e competitivo, de forma a orientá-lo para ser um colaborador capaz de desenvolver por si, mas sobretudo pela empresa, uma interação entre aspetos sociais e económicos, que constituam uma mais-valia para todos.

Terminada a breve abordagem deste conceito, segue-se um breve historial sobre a evolução do mesmo.

2.2. EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A GRH sofreu uma evolução muito significativa ao longo do século XX, mais precisamente a partir da década de 80. Foi a partir desta altura que se lhe conferiu esta designação, em detrimento da noção de Gestão de Pessoas. Foi também nesta fase que passou a assumir um papel estratégico na organização, distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo, que assumia inicialmente (Sousa *et al.*, 2014).

Marras (2007) diz que a área de RH “... começou com a necessidade de “contabilizar” os registos dos trabalhadores, com ênfase, obviamente nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para o efeito de pagamento ou desconto”. Isto conferia às pessoas um carácter menos humano, já que os funcionários eram comparados a máquinas, constituindo apenas um recurso do processo de produção, cujo fim máximo era garantir o crescimento da indústria. Ainda assim, sabe-se que a competitividade entre as empresas era menor neste período de industrialização (Wood & Piccarelli, 1999), e talvez por isso,

com o alargamento dos mercados, as organizações tenham tido que adotar diferentes estratégias, nomeadamente na abordagem aos colaboradores.

Na verdade, as organizações não pensam nem agem sozinhas, precisam de pessoas capazes, qualificadas e com ideias inovadoras, para atingir o objetivo do público-alvo e, por conseguinte, para obter vantagem em relação aos seus concorrentes. Chiavenato (1999) realça que a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, sendo, no fundo, uma unidade, pelo que sem uma das partes, não se consegue fazer cumprir as metas visadas. Há, enfim, uma grande interdependência, pois tendo em conta o tempo que as pessoas passam dentro das instituições, estas necessitam delas para sobreviver num mercado tão acirrado (Ipólito *et al.*, 2011).

Houve, então, uma necessidade de atualizar o conceito de Gestão de Pessoas, pelo que, atualmente, a GRH está mais integrada na gestão do processo de planeamento estratégico, tendo em conta a grande diversidade e complexidade do ambiente das organizações (Sousa *et al.*, 2014).

Existem vários conceitos que ajudam a compreender o contexto da Gestão de Recursos Humanos, alguns dos quais se destacam a seguir (Sousa *et al.*, 2014).

A Gestão de Recursos Humanos considera-se como o conjunto de ações conduzidas pela função de Recursos Humanos, com o propósito de alcançar determinados objetivos.

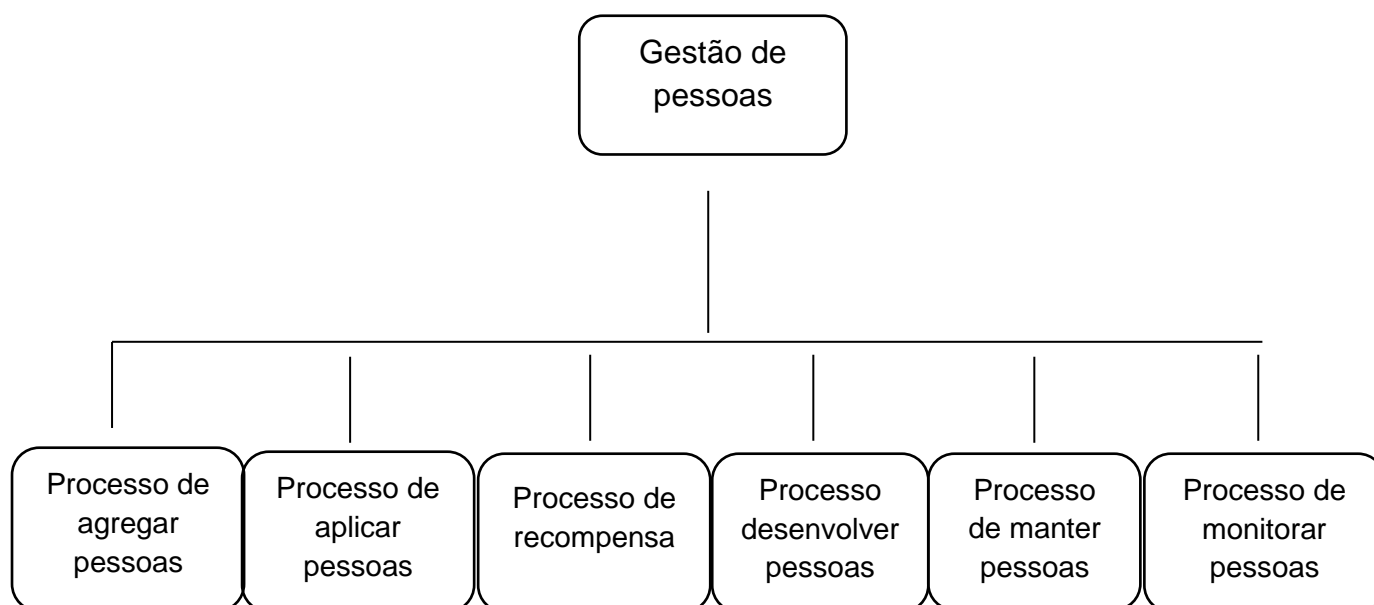
A Função de Recursos Humanos é a estrutura responsável pela componente administrativa de pessoal, pelas relações sociais e pela operacionalização da política de RH partilhados com a hierarquia. O seu objetivo consiste em alinhar o conjunto de políticas de RH, garantindo assim a consistência interna da estratégia económica da empresa.

A Direção de Recursos Humanos, por seu turno, é um órgão que assegura a direção dos serviços e das atividades de Gestão de Recursos Humanos, coordenando inclusive o conjunto de pessoas pertencentes à função.

Estes são dois setores da GRH dos quais depende a própria empresa e os respectivos colaboradores. Coordená-los é, portanto, uma função fulcral, pelo que não se deve ter em conta apenas quem é contratado, mas também quem contrata e dá a cara em nome da entidade.

Para Chiavenato (2005), o processo de Gestão de Pessoas baseia-se na integração de processos dinâmicos e interativos. Existem, por isso, seis processos básicos, como ilustra a Figura 1: Processo de Agregar Pessoas, Processo de Aplicar Pessoas, Processos de Recompensar Pessoas, Processo de Desenvolver Pessoas, Processos de Manter Pessoas e o Processo de monitorar Pessoas.

Figura 1 – Os processos da Gestão de Pessoas.



Fonte: Fernandes, 2011.

Para Chiavenato (2005), estes processos são meios de conferir valor às pessoas, incluindo-as da melhor forma na empresa. As organizações recrutam e selecionam pessoas para, com elas e por meio delas, alcançar os seus objetivos. Portanto, as pessoas selecionadas têm objetivos individuais para os quais lutam, visando assim atingir um objetivo final, normalmente comum.

Uma vez concluída a evolução temporal que acompanhou este conceito, não se pode deixar de mencionar os objetivos da GRH, a ser enumerados de seguida.

2.3. OBJETIVOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Chiavenato (2008), existem vários objetivos da Gestão de Pessoas, ainda que todos girem em torno de um alvo final: a eficácia da organização. Para tal, as organizações propõem-se a atingir objetivos como:

- Contribuir para que a organização alcance seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Prestar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- Aumentar a autorrealização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Assegurar que as pessoas de uma determinada organização são utilizadas para que a empresa obtenha o maior lucro possível em função do seu desempenho;
- Assegurar também que as pessoas obtêm recompensas materiais e imateriais como retribuição do seu desempenho no trabalho.

Ainda segundo Dassler (2003 *in* Sousa *et al.*, 2014), a Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de RH na estratégia global da organização.

2.4. IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos assume uma importância cada vez maior no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua. Desempenha um papel fundamental no que concerne às mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização, provocando alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho (Sousa *et al.*, 2014).

Gerir pessoas requer a capacidade de mobilizá-las e envolvê-las nos objetivos e nos projetos das organizações, o que, por si só, é meio caminho andado para o seu sucesso. São as pessoas que constroem e eventualmente mantêm a identidade de uma organização, e por muito que as máquinas, nomeadamente os computadores, sejam igualmente relevantes para o produto final, não têm o conhecimento, a inteligência e a vontade própria de um colaborador, que as possa tornar capazes de influenciar o funcionamento da organização (Autor S. , A Importância dos Recursos Humanos nas Organizações, 2016).

É, por isso, fundamental que as organizações pensem e invistam nos seus profissionais, proporcionando-lhes um ambiente de trabalho tranquilo e adequado, oferecendo-lhes capacitação e oportunidade de desenvolvimento, estimulando a sua motivação e o bem-estar, para que, assim, todos trabalhem com mais tenacidade e proporcionem maiores resultados (Marques, 2016).

Em suma, é importante reter a ideia de que é indispensável investir na chamada Gestão de Pessoas, uma vez que as empresas não crescem sozinhas, são feitas por e para pessoas, sendo os colaboradores que estão por trás de todos os bons resultados (Marques, 2016).

Neste sentido, os gestores eficientes conseguem atingir altos níveis independentemente dos recursos disponíveis, pelo que uma das suas principais tarefas é enquadrar pessoas na organização, controlando simultaneamente o grau variável como dinheiro e ativos físicos (Cowling & Mailer, 1998).

2.5. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

A descrição do cargo é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam diferente de todos os outros cargos existentes na organização (Chiavenato, 2002).

Este método consiste em analisar e avaliar as funções, com a finalidade de, por um lado, proporcionar conhecimentos concretos sobre o posto de trabalho e, por outro, determinar a sua importância relativa (Rocha, 1997).

É, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), o processo de obtenção de informações sobre cargos, no qual se determinam deveres, tarefas ou atividades que eles envolvem. Na análise de cargos, está envolvida a investigação sistemática do cargo, por meio de uma série de passos predeterminados, resultando isso num relatório escrito com o resumo das informações obtidas. O objetivo principal da análise de cargos é, portanto, aperfeiçoar o desempenho da empresa e a sua produtividade.

Este processo inclui não só o Recrutamento e Seleção de Pessoal, como também a identificação de necessidades de treinamento e definição de programas adequados ao colaborador e à função, o planeamento da força de trabalho, a avaliação de cargos, o projeto de equipamento e os métodos de trabalho (Chiavenato, 2002).

Os métodos mais utilizados para a descrição e análise de cargos são os seguintes:

1. Método da observação direta;
2. Questionário;
3. Entrevista direta;
4. Métodos mistos.

Terminado o tema de Recursos Humanos, a sua evolução, o respetivo objetivo e importância, segue-se agora o tema do Recrutamento de Pessoal, que implicará abordar as suas formas, técnicas, vantagens e desvantagens, entre outros.

2.6. RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Como tem sido atestado ao longo deste texto, as pessoas e as organizações estão engajadas num contínuo e interativo processo, sendo que à medida que os indivíduos atraem as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram fazer o mesmo relativamente aos indivíduos, decidindo sobre o interesse de admiti-los ou não (Chiavenato, 2002). É neste sentido que se fala de atração, pois a fase de recrutamento mais não é do que um processo de atração e procura de potenciais candidatos,

para divulgar oportunidades de emprego ao mercado de recursos humanos e ocupar um ou vários postos de trabalho disponíveis (Martinez, 2015).

Também Araújo e Garcia (2006) corroboram esta ideia, ao definir o recrutamento como o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. Há, no fundo, uma função básica vinculada a este processo, que é atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção.

Debruçando-se sobre o mesmo conceito, Chiavenato (2002, p. 197) aborda a noção de recrutamento como “... um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

O Recrutamento requer um cuidadoso planeamento constituído por uma sequência de três fases:

1. Necessidades da empresa em termos de pessoal;
2. Ofertas do mercado de Recursos Humanos;
3. Técnicas a utilizar para este recrutamento.

Lacombe (2005) também estuda o mesmo conceito, destacando o seu carácter permanente, e referindo o facto de as empresas manterem, normalmente, um cadastro de candidatos numa unidade central, alimentam constantemente entre outros meios por anúncios, ofertas espontâneas e apresentações.

A requisição e admissão de pessoal que inicia o processo de Recrutamento deve, segundo Lacombe (2005) indicar o motivo de contratação (aumento de quadro ou substituição), o perfil desejado, as qualificações exigidas, o cargo a ser desempenhado, o horário de trabalho, o salário previsto, a data de admissão e ainda as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários.

De uma forma geral, e com base em todas estas referências, pode resumir-se o conceito de recrutamento como o conjunto de ações empreendidas por determinada organização, cujo objetivo é atrair candidatos com competências específicas para ocupar um posto de trabalho vago, de imediato ou no futuro,

retendo-os na empresa, pelo menos, num curto prazo . (Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques , C. A. & Gomes, J. F. (2010). São, por outras palavras, as atividades da qual a organização depende para adquirir Recursos Humanos imprescindíveis para o seu funcionamento, bem como para a prossecução dos seus objetivos.

2.7. FORMAS DE RECRUTAMENTO

Habitualmente, consideram-se dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo.

O **recrutamento interno** refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização, ou seja, consiste no preenchimento de determinada vaga por um colaborador que ocupa uma outra função, mas já faz parte da empresa, e que por via da aquisição de novas competências, mostrara aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher (Fernandes, 2010); (Sousa *et al.*,2014).

Normalmente, as empresas costumam recorrer a este tipo de recrutamento quando querem preencher cargos do nível mais alto da hierarquia, através de promoções e transferências (Bohlander, Snell & Sherman, 2003).

As movimentações dos colaboradores no recrutamento interno podem ser verticais, quando os conduzem a promoções, horizontais, quando feitas por transferências de posto de trabalho, ou diagonais, quando existem transferências e promoções (Sousa *et al.*, 2014):

- Transferências de pessoal;
- Promoção de pessoal;
- Transferências com promoção de pessoal;
- Programas de desenvolvimento de pessoal;
- Planos de carreira.

De acordo com Dutra (2006), as principais fontes de recrutamento interno são:

- Quadros de aviso;

- Comunicação interna dirigidas;
- Consulta ao “banco de talentos humanos”;
- Reuniões específicas;
- Divulgação em periódicos.

Por outro lado, o **recrutamento externo** consiste em identificar no mercado candidatos com perfil para preencher a vaga existente. Neste caso, aproveita-se a oportunidade para injetar «sangue novo», encorajando a diversidade e valorizando candidatos que tragam formas inovadoras de analisar os problemas e de os resolver (Fernandes., 2010). Ou seja, considera-se recrutamento externo quando há uma vaga num posto de trabalho e a organização procura preenchê-la com candidatos externos à organização (Sousa *et al.*, 2014).

Para (Chiavenato, Capital Humano das Organizações, 2006) este processo é um conjunto de atividades que visam atrair candidatos qualificados, que estão espalhados no mercado, ou fora da organização, e que se submeterão ao processo de Seleção de Pessoal, a fim de ingressarem na organização. Como o âmbito do Mercado de Recursos Humanos é muito amplo, muitas das vezes, o recrutamento externo utiliza diferentes técnicas para atrair os candidatos, algumas das quais foram já supramencionadas: anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, cartazes, consulta ao arquivo e banco de currículos que própria empresa mantenha.

A procura no mercado requer a definição *a priori* da estratégia a seguir, estando esta dependente de duas variáveis: que função se pretende preencher e que vantagens e inconvenientes podem trazer para a empresa a sua identificação como empregadora (Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2001).

Ainda sobre este tipo de recrutamento, são conhecidos dois tipos de abordagem: a direta e a indireta.

O primeiro caso é realizado pela própria empresa, sendo esta que recorre ao mercado através dos *media* (meios de comunicação), através dos quais a divulgação será efetuada, podendo a empresa ser identificada ou não.

No que concerne ao recrutamento indireto, este pode ocorrer quando o recrutamento direto não é eficaz, ou quando a empresa não possui recursos próprios para efetuar recrutamento e seleção, ou ainda quando pretende distanciar-se do processo. Nestes casos, a organização opta pelo contato com empresas especializadas como *headhunters* (caçadores de cabeças) *search* (consultores de pesquisa direta) e consultores de recrutamento (Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015).

No caso específico do recrutamento externo, Chiavenato (2004) reconhece-lhe várias técnicas (Pintos, 2013):

- Arquivo de *Curriculum Vitae* de candidatos que os enviaram espontaneamente ou no âmbito de recrutamentos anteriores;
- Anúncios em jornais ou revistas;
- Apresentação de candidatos pelos colaboradores da organização;
- Agências de recrutamento;
- Cartazes ou anúncios na portaria das organizações;
- Sindicatos;
- Universidades e Escolas;
- Empresas que atuam no mesmo ramo de atividade, com as quais se estabelece cooperação mútua.

2.8. VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS DOIS TIPOS DE RECRUTAMENTO

Alguns autores como Sousa *et al.* (2014), Bohlander *et al.* (2003) e Câmara *et al.* (2003) destacam algumas vantagens e desvantagens do recrutamento interno e do recrutamento externo.

O recrutamento interno é vantajoso, na medida em que se torna mais económico a nível de tempo e de dinheiro, sendo que as empresas não perdem tempo no acolhimento e integração de novos indivíduos. Além disso, há um maior índice de validade e de segurança, se tivermos em conta que já se conhece as pessoas de antemão. Assim evitam de igual forma a “fuga” dos colaboradores para outras organizações. Financeiramente, as empresas

aproveitam o capital de formações para outras situações. No caso dos colaboradores, é-lhes transmitida maior motivação, uma vez que lhes são permitidas oportunidades de carreira. Neste sentido, estimula-se-lhes o autoaperfeiçoamento e a aquisição de novas competências, o que incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização.

Contudo, este recrutamento exige condições de potencial desenvolvimento para a promoção dos indivíduos, e pode inclusivamente promover o princípio da incompetência, já que lhes proporciona facilidades. Além disso, utilizar apenas fontes internas de recrutamento pode criar uma “clonagem de funcionários”, o que é pouco proveitoso para a empresa, já que não se agrega mão-de-obra externa nem há aquisição de ideias e atividades renovadoras. Por outro lado, o recrutamento interno pode gerar frustração, desmotivação e baixa moral aos funcionários que eventualmente não conseguem progredir nas suas carreiras. Uma outra desvantagem é a impossibilidade de retorno, ou seja, aquando de uma promoção, não há habitualmente regresso ao cargo anterior. Finalmente, o recrutamento interno pode gerar descapitalização dos recursos humanos, se não houver investimento nas competências de um novo colaborador.

No que diz respeito ao recrutamento externo, este acarreta como vantagens o facto de atribuir maior visibilidade à empresa no mercado de trabalho, bem como de aproveitar os investimentos feitos em formação por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Socialmente, promove-se a entrada de “sangue novo” e de novas experiências, pelo que novas personalidades podem acarretar a renovação e enriquecimento de antigos colaboradores e da própria organização. O recrutamento externo permite ainda constituir uma base de candidaturas, potencialmente útil em futuras oportunidades de trabalho que a empresa proporcione.

Pelo contrário, o recrutamento externo, além de ser mais moroso e poder aportar custos mais elevados, pode afetar negativamente a motivação dos já funcionários da organização, tal como pode consistir num risco, devido à dificuldade de conhecer verdadeiramente os candidatos. As desvantagens alargam-se ainda à política salarial da empresa, que pode sair afetada, bem

como a critérios culturais, visto que a entrada de um colaborador externo pode implicar riscos de incompatibilidade cultural, quer entre o candidato e a empresa, quer entre colaboradores.

2.9. RECRUTAMENTO MISTO

Pelas vantagens e desvantagens que cada um dos tipos aporta, geralmente as empresas nunca fazem apenas um deles, recorrem sim a ambos, uma vez que os dois recrutamentos se complementam. A isso dá-se o nome de recrutamento misto.

Para Chiavenato (2002), existem três tipos de recrutamento misto:

- Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso o externo não apresente os resultados desejáveis. A empresa prefere a entrada de recursos humanos à sua transformação, ou seja, precisa de pessoal já qualificado num curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos adequados, recorrem ao próprio pessoal, não considerando inicialmente os critérios sobre as qualificações necessárias;
- Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso o interno não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade aos seus empregados na disputa das oportunidades existentes. No caso de não encontrarem candidatos internos adequados, partem para o recrutamento externo;
- Recrutamento interno e externo em simultâneo, nos casos em que a empresa está mais preocupada em preencher a vaga existente. Uma política de pessoal bem feita dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, se esses apresentarem as mesmas características enquanto colaboradores.

Terminada a abordagem às várias questões do recrutamento que incluem o seu processo, as diversas etapas, as técnicas, entre outras, o tema que se segue enquadra-se na Seleção do Pessoal.

2.10. SELEÇÃO DE PESSOAL

Uma vez concluídas as etapas do recrutamento, e com um maior número de candidatos, dá-se início ao processo de Seleção que, segundo Chiavenato (2005), “...funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”.

Enquanto o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração com seletividade, através de várias técnicas de comunicação, a seleção é, mediante todos os candidatos recrutados, uma atividade de escolha do candidato que reúne as características mais ajustadas e que tem, portanto, maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

Quanto ao objetivo deste processo, esse assemelha-se ao do recrutamento, que é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. No caso específico da seleção, classificam-se os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (Chiavenato, 2002).

Esta é, no entanto, uma fase posterior, pois tal como refere Marras (2011), a seleção de pessoal é uma atividade de grande responsabilidade para a GRH, onde a sua finalidade é escolher os candidatos a emprego encaminhados pelo recrutamento, tendo em conta as necessidades internas da empresa.

O objetivo da eficácia da seleção é adaptar as características individuais dos colaboradores, nomeadamente a capacidade e a experiência, às exigências do trabalho em causa e da própria entidade. Quando o gestor não faz corretos ajustes, tanto o desempenho, como a satisfação do funcionário podem ser prejudicados (Robbins, Judge & Sobral, 2010, p. 532).

Chiavenato (2002), sobre a Seleção de Pessoal, encontra dois problemas básicos que este processo visa solucionar: a adequação do homem ao cargo e a eficiência e eficácia do homem no cargo.

Este pode parecer um processo simples e com pouca ciência, todavia requer responsabilidade na tomada de decisões e ao longo de procedimentos sem os quais não se atinge o sucesso.

2.11. PROCESSO DE SELEÇÃO

A eficiência do processo seletivo reside em saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, ter um mínimo de custos operacionais e envolver as gerências e respectivas equipas no processo seletivo (Chiavenato, 2009).

Na opinião de Spector (2010, p.206), "...o objetivo da seleção é contratar pessoas com probabilidade de serem bem-sucedidas no trabalho", por isso durante o processo várias abordagens podem fazer a diferença. Nesse aspeto, talvez a mais comum seja a entrevista inicial, que ajuda a fazer uma triagem à partida eficaz, permitindo eliminar os candidatos que não estão interessados nas condições de trabalho e/ou na oferta da organização. A entrevista serve, assim, de ponte para trazer o sujeito à "realidade", mas esta metodologia pode ser tendenciosa e imprecisa. Por esse motivo, a melhor solução é utilizar métodos científicos considerados eficazes em quase um século de pesquisas sobre a Seleção de Pessoal.

2.12. TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Após obter as informações sobre o cargo a ser preenchido e as competências desejadas, é necessário adaptar as técnicas de seleção à realidade da empresa. Estas técnicas geralmente "...permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento" (Chiavenato, 2005 p. 138).

- Entrevista de seleção

A entrevista é o processo de comunicação entre duas pessoas ou mais que interagem entre si. De um lado, o entrevistador ou entrevistadores e, de outro, o entrevistado ou entrevistados (Chiavenato, 2002).

Marras (2003) partilhou com outros autores que a entrevista de seleção deve envolver as seguintes fases principais:

1. Apresentação - fase inicial do processo, primeiro contacto entre ambas as partes (o candidato e o responsável pelo processo de seleção) frente a frente. É importante que, neste primeiro contacto, o selecionador mostre toda a sua amabilidade, educação e polidez, porque neste momento ele é o representante da organização;
2. Preparação - é a fase de preparar emocional e psicologicamente o candidato, que se dispõe a ser analisado e avaliado por um entrevistador, a fim de neutralizar ou minimizar o grau de tensão e eventual ansiedade;
3. Recolha de dados - fase de prospeção de todas as informações e dados relativos ao candidato;

A recolha de dados divide-se em quatro campos:

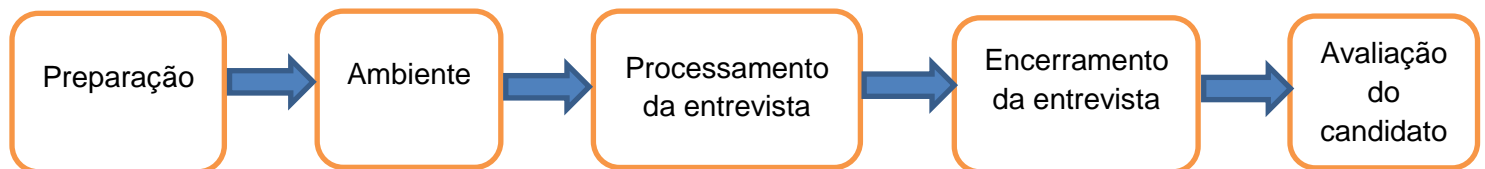
- a) Campo de personalidade - idade e estado civil, grau de motivação atual, perfil psicológico da personalidade e principais aptidões e potencialidades;
 - b) Campo profissional - perfil de empresas anteriores, cargos ocupados, estabilidades, resultados obtidos, responsabilidades ou tarefas mais importantes;
 - c) Campo educacional - qualidade das escolas básicas frequentadas, nível de formação superior e de cultura geral;
 - d) Campo social – clubes e igrejas que frequenta, desporto praticado, participação nas associações sociais, lazer;
4. Análise comportamental - está presente em todos os momentos, em vários pontos de fluxo de processo. É a fase de compreender como reage o entrevistado perante determinadas situações;
 5. Concessão de informações - o entrevistado presta ao candidato todas as informações referentes à empresa e sobretudo ao cargo a ser preenchido. São clarificados os possíveis contornos económicos e

financeiros, físicos e humanos da organização, bem como o seu perfil cultural, ficando os pontos fortes da empresa e as eventuais dificuldades a serem superadas para completo conhecimento por parte do candidato.

- Etapas da entrevista de seleção

A entrevista de seleção merece cuidados especiais que podem promover o seu aperfeiçoamento. Desta forma, Chiavenato (2002) define 5 etapas fundamentais inerentes a este processo, que são:

Figura 2 – As etapas da entrevista ao longo do processo de Seleção de Pessoal.



Fonte: Chiavenato, 2002.

2.13. MÉTODOS DE SELEÇÃO

Depois do recrutamento e da tomada de decisão relativamente aos objetivos, critérios, formas e fontes de recrutamento, importa decidir quais os métodos mais apropriados para a seleção dos candidatos.

Esses métodos devem ser ajustados à função para a qual se está a selecionar, na medida em que há uns mais adequados do que outros para obter “...evidências” de determinados critérios (Sousa *et al.*, 2014).

Os requisitos da qualidade dos métodos de seleção devem ser práticos, confiáveis, objetivos e válidos, contudo é absolutamente fundamental que se respeitem os padrões éticos, assegurando a privacidade e confidencialidade dos colaboradores, e seguindo os requisitos legais (Bohlander *et al.*, 2003).

Assim, há determinados métodos a que as empresas recorrem mais frequentemente, podendo até combinar alguns dos que se destacam a seguir:

- Análise curricular;
- Testes psicológicos;
- Testes de personalidade;
- Testes de aptidão física;
- Testes de competências específicas (línguas, técnicos etc.);
- Testes de simulação;
- Entrevistas.

Autores como Balerini (2003) sugerem até que num recrutamento ideal é muito importante a combinação de várias destas técnicas, uma vez que, sozinhos, os testes não permitem avaliar profundamente um candidato ou fornecer uma visão ampla do seu profissionalismo.

A **análise curricular** é um passo inicial importante, e dispensa a presença do candidato. Este método permite ter ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato, e ainda ter uma ideia geral acerca das suas competências e dos “feitos” conseguidos (Sousa *et al.*, 2014)

Gill (2001) afirma que os currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações, pois constituem um dos documentos estratégicos do candidato entre os que se encontram à disposição da análise da empresa. Mas, na maioria dos casos, são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato.

Weiss (2001) acrescenta que a leitura do currículo não serve só para examinar a experiência profissional do candidato e a sua formação, mas ajudará também a tomar decisões e a formular perguntas ao candidato.

Por outro lado, o **teste psicológico** refere-se a um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico, etc.), conhecimentos dos candidatos e até traços de personalidade (Gill, 2001). Constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. A sua função consiste em analisar as amostras de comportamento humano dos candidatos, examinando-as sob condições

padronizadas e comparando-as com padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas do mesmo tipo das que se pretendem avaliar em pesquisas estáticas (Sousa *et al.*, 2014).

Marras (2002) destaca que os testes psicológicos são instrumentos que permitem ao psicólogo prospectar, medir e avaliar características específicas dos indivíduos, podendo ser divididos em duas categorias: (1) Testes de aptidões e (2) Testes de personalidade.

Chiavenato (2002) refere que estes testes estão munidos de duas importantes características, que são:

- Validade: os testes de seleção são válidos quando são capazes de prognosticar o desempenho futuro da pessoa no cargo.
- Precisão: um teste é considerado preciso quando, sendo aplicado várias vezes numa mesma pessoa, apresenta resultados semelhantes.

Os **testes de personalidade**, por sua vez, permitem analisar os diferentes traços de personalidade dos candidatos, nomeadamente traços determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos) (Sousa *et al.*, 2014).

Para Chiavenato (2002), um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa, capaz de distingui-la das demais. França (2009) revela que os testes de personalidade não só identificam traços de personalidade, como aspetos motivacionais, interesses e distúrbios emocionais.

No que concerne à sua tipologia, estes testes podem ser genéricos ou específicos. Os primeiros revelam traços gerais de personalidade e uma síntese global, ao passo que os segundos pesquisam determinados traços ou aspetos da personalidade mais específicos, como sejam o equilíbrio emocional, as frustrações, os interesses e as motivações das pessoas analisadas (Sousa *et al.*, 2014).

Quanto aos **testes de aptidão física**, permitem avaliar a aptidão para o desempenho da função. Dizem respeito a aptidões particulares para uma determinada função, por isso permitem obter dados exatos, e têm em geral um

valor informativo ao nível da eficácia na atividade considerada (Sousa *et al.*, 2014).

No caso dos testes de competências específicas, são estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho da função, que as organizações consideram geralmente necessário testar (Sousa *et al.*, 2014).

É o que acontece, por exemplo, na seleção de pessoas cujas funções a desempenhar exigem uma condição física específica, nomeadamente polícias ou bombeiros. Estes são submetidos a testes em que é fulcral apresentar um bom rendimento físico. Contudo, os testes de competências específicas podem ser de outra ordem, consoante o cargo a preencher e as habilidades relevantes para o seu preenchimento (Robbins, 2002).

Os **testes de simulação** têm como ponto de partida o drama, ou seja, a reconstituição de um acontecimento cujo objetivo é estudar e analisar atitudes e comportamentos do indivíduo perante uma situação o mais próxima possível do real. Nestes testes constroem-se ou adaptam-se exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função. No fundo, os exercícios baseiam-se em problemas reais de desempenho e visam proporcionar a expressão de comportamentos importantes para a função (Santos *et al.*, 2003; Sousa *et al.*, 2014).

A principal técnica é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis, onde cada pessoa põe em ação os papéis que lhe são dados, seja isoladamente ou em interação com outras pessoas (Chiavenato, 2002).

Para Chiavenato (2002), estas provas de conhecimento e/ou capacidade podem ser aplicadas de forma:

1. Oral (por meio de perguntas e respostas verbais);
2. Escrita (por meio de perguntas e respostas escritas);
3. Prática, de realização (por meio da execução de um trabalho, uma prova prática, um desenho, uma manobra de um veículo ou a ornamentação de uma peça, entre outras).

Assim se encerra o enquadramento teórico que contextualiza o presente trabalho e que lhe serve igualmente de base. O próximo capítulo fornecerá um conjunto de informações de teor mais específico, uma vez que se centra na descrição de pormenores da empresa em estudo.

CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

O presente capítulo centrar-se-á na empresa angolana em estudo, servindo assim para descrever os seus métodos de trabalho ao longo dos processos de Recrutamento e Seleção de funcionários, bem como os requisitos de admissão à organização.

É fundamentalmente um capítulo teórico, proveitoso na medida em que se conhecem, com mais detalhe, todas as etapas constituintes de um concurso público, assim como alguma da legislação que o acompanha.

Desta forma, põe-se em evidência a importância do concurso num processo de Recrutamento, que se encara basicamente como um pilar da empresa, uma vez que dele depende a incorporação de bons profissionais, enquanto seres humanos e não máquinas, que em muito contribuirão para a construção e/ou manutenção da imagem da empresa.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO

O caso em estudo foi levado a cabo através de uma empresa pública do Kwanza-Sul (Sumbe), que é uma das dezoito províncias de Angola, como ilustra o mapa abaixo.

Esta província, cujo nome outrora se grafava de forma diferente (Cuanza Sul), tem uma área de 55.660 km² (4.7 % da área total do país) e tem uma população de cerca de 1.793.787 habitantes, conforme dados de 2014, sendo esta maioritariamente rural.

A capital do Kwanza Sul é Sumbe, que dista 330 km de Luanda e 208 km de Benguela.

Figura 3 - Mapa da região estudada.



Fonte: Lopes, 2016.

3.2. HISTÓRICO E CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA MAPTESS KWANZA-SUL

Após um pedido de elaboração do trabalho de investigação, a empresa em causa mostrou o seu interesse em colaborar, tendo o diretor e os colaboradores visto nesta investigação um desafio capaz de promover melhorias nos sistemas de recursos humanos da sua organização, nomeadamente na Direção Provincial da Administração Pública, Emprego e Segurança Social.

Este é um serviço desconcentrado do governo provincial, incumbido de assegurar a execução de estratégias e políticas nos domínios da Administração Pública, Emprego, Formação Profissional, Segurança e Higiene no Trabalho, Salário e Segurança Social a nível local.

Com base no Regulamento Interno do Governo da Província do Kwanza Sul, da autoria da Direção da Administração Pública, Emprego e Segurança Social,

foi feita uma análise ao cerne da empresa, que permitiu discernir como objetivos desta:

- Propor metodologias sobre matérias relacionadas com o emprego, segurança social, administração do trabalho e administração pública;
- Proceder ao controlo efetivo da força de trabalho nacional e estrangeira a nível da província;
- Elaborar e apresentar propostas e projetos para a realização de investimentos no domínio de atividades sob a sua dependência;
- Exercer a superintendência e a tutela dos órgãos e serviços sob a sua dependência orgânica ou funcional;
- Prestar apoio técnico aos órgãos locais em matérias sobre administração pública, administração do trabalho e segurança social;
- Promover a divulgação eficaz dos diplomas legais e instrumentos técnico-jurídicos sobre matérias referentes ao domínio da administração do trabalho;
- Cooperar com as outras direções provinciais e demais instituições.

A entrevista ao diretor elucidou-nos relativamente às estratégias desta área de trabalho na empresa. Orientada pela "...legislação específica sobre o Recrutamento e Seleção de Pessoal" (Anexo II) e por um instrumento denominado *Manual de Gestão de Recursos Humanos*, a equipa responsável pela Gestão de Recursos Humanos da MAPTESS é constituída por "...técnicos formados e treinados em matéria de Recrutamento, Seleção e provimento de pessoal".

Definindo esta gestão como "...o mais transparente possível, de modo a captar do mercado de mão-de-obra os concorrentes mais competentes para o quadro de pessoal dos Órgãos da Administração Pública", o diretor assume ainda que há sempre aspetos a trabalhar, nomeadamente "...a capacidade de execução dos concursos públicos no seio do corpo de júri e dos juizes do tribunal de contas, de modo a que não se violem normas legais, nem tão pouco se firam os direitos dos concorrentes".

3.3. APRESENTAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA PÚBLICA

A abertura de concursos públicos a postos de trabalho nas empresas é uma forma de colmatar as lacunas destas, mas também de proporcionar aos candidatos boas oportunidades. Neste sentido, o concurso define-se como um ato que visa recrutar, selecionar, classificar e graduar os candidatos que preencham os requisitos estabelecidos para certas categorias (Chimpolo, 2014).

É um processo que permite assegurar o ingresso de funcionários nos organismos da Administração Pública por meio da sua avaliação, por vezes em função da avaliação dos já funcionários daquele organismo. Esta avaliação é baseada em determinados métodos e técnicas científicas (Chimpolo, 2014).

No regime geral, o concurso deve ser feito até ao final do primeiro semestre, pelo que em julho o expediente deve entrar ao tribunal de contas para efeitos de vistos.

Por outro lado, no regime especial, o concurso é feito no segundo semestre, para que os apurados comecem a trabalhar no ano seguinte.

Os concursos públicos podem ser classificados de acordo com a origem dos candidatos e a natureza das vagas (Chimpolo, 2014).

Quanto à sua origem podem ser:

- Internos;
- Externos.

Quanto à natureza das vagas, classificam-se como:

- Concurso de ingresso;
- Concurso de acesso.

O concurso interno corresponde ao de acesso, ao passo que o externo corresponde ao de ingresso. Estas tipologias serão descritas com mais detalhe adiante.

Sempre que surge um cargo vago na organização, quer seja resultante da perda de algum funcionário (demissão, transferência ou morte), quer por criação de novos serviços ou postos de trabalho, os responsáveis pela área de Recursos Humanos podem ver-se confrontados com duas situações centrais, que lhes permitem definir e orientar da melhor forma as suas decisões:

1. Averiguar se existe entre os funcionários da instituição alguém que possa preencher a vaga disponível;
2. Como alternativa, recorrer à pesquisa de potenciais candidatos no mercado de Recursos Humanos.

No regime em vigor na Administração Pública em Angola, o tipo de recrutamento concebe o tipo de concurso e a Administração Pública estabelece o concurso público como regra de admissão de pessoal. Para que se efetue o concurso, deve primeiro reconhecer-se a necessidade de preenchimento do planeamento de efetivo, que é interpretado à luz do Decreto Presidencial nº102/11 de 23 de maio, 1ª série nº95 (Autor S., Diário da República, 2011).

Como se esclareceu anteriormente, o Recrutamento consiste num conjunto de operações que tem por objetivo satisfazer as necessidades de pessoal apresentadas pelo respetivo organismo, pondo à sua disposição candidatos qualificados necessários à realização das suas atribuições (autor S., Diário da República, 2011).

A Seleção de Pessoal, por sua vez, é o conjunto de operações enquadradas no processo de Recrutamento, através de métodos e técnicas adequadas que visam apurar e avaliar capacidades dos candidatos para o exercício de determinadas funções (Autor S., Diário da República, 2011).

Uma vez estabelecidas as necessidades, deve fazer-se o cabimento de vagas, que é a preparação do orçamento para suportar os encargos adicionais do pessoal que será admitido ou promovido.

Em seguida, a abertura do concurso público é feita por meio de um despacho do titular do órgão a que o concurso diz respeito, que deve ser publicado no jornal de maior circulação ou em meios expeditos, como rádio, televisão, entre outros, para assim acelerar a propagação do conteúdo.

3.4. CONTEÚDO DO DESPACHO

No despacho de abertura do concurso deve constar uma série de dados a ele referentes, tais como: (Autor S., Diário da República, 2011)

- a) Designação do serviço a que se refere;
- b) Tipo de concurso;
- c) Categoria a que se concorre;
- d) Número de vagas;
- e) Requisitos para concorrer;
- f) Forma e prazo para apresentação de candidatura;
- g) Local de afixação das listas de candidatura e dos resultados do concurso;
- h) Local de trabalho;
- i) Validade do concurso.

3.5. TIPOS DE CONCURSOS

Como se supramencionou, os concursos podem ser de ingresso ou de acesso. O primeiro, externo quanto à origem, visa o preenchimento de uma vaga a partir de um candidato não pertencente ao órgão e para a categoria de início de carreira. Por outro lado, o concurso é de acesso quando se destina a preencher uma vaga na categoria imediatamente superior da mesma carreira.

A abertura do concurso de ingresso depende da verificação do número de efetivos existentes no serviço (Departamento e Secção, quando esta for permitida), sendo apenas admitidos nos casos em que o referido número seja inferior ao número legalmente criado.

Quando o número de efetivo for igual a metade do número legalmente criado, os lugares vagos são preenchidos sequencialmente do seguinte modo:

- a) Por meio de mobilidade (transferência, destacamento, requisição);
- b) Por meio do contrato administrativo de provimento ou de contrato de trabalho por tempo determinado, quando a primeira opção não é viável.

3.6. APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS

A apresentação de candidaturas é feita por meio de requerimento dirigido ao titular do órgão, no prazo de 10 dias úteis tratando-se de concurso de acesso, e de 20 dias úteis quando se trata de concurso de ingresso, contando-se o prazo a partir da data da publicação do despacho de abertura do concurso.

O requerimento de admissão ao concurso deve ser acompanhado dos seguintes documentos, sob pena de exclusão da candidatura:

1. Cópia do bilhete de Identidade;
2. Certificado de habilitações literárias;
3. Documento de regularização do serviço militar obrigatório (candidato do sexo masculino):
4. Atestado médico;
5. Registo criminal;
6. Outros documentos considerados pertinentes em função da natureza do concurso, como por exemplo o certificado de conclusão de determinados cursos.

O candidato pode ser admitido no concurso com a apresentação dos documentos previstos no ponto 1 e 2, devendo os documentos previstos no ponto 4 e 5 ser entregues, em caso de aprovação, até 45 dias úteis após a data da publicação da lista dos resultados finais. Ou seja, no momento de candidatura, os candidatos devem entregar apenas a cópia do Bilhete de Identidade e o Certificado para ser admitidos ao concurso público. Uma vez feitos os testes e as entrevistas, em caso de o candidato ser selecionado, deve proceder à entrega dos restantes documentos, a fim de dar o processo por completo.

Terminado o prazo de entrega dos documentos adicionais, se o candidato for admitido por razões plausíveis e não apresentar a documentação exigida, é imediatamente substituído pelo candidato que a ele se segue na lista de classificação final (Autor S., Diário da República, 2011).

Os funcionários já pertencentes ao serviço que abre o concurso são dispensados da apresentação de documentos, porque constam do seu processo individual.

3.7. REQUISITOS DE ADMISSÃO

Geralmente, só podem ser admitidos ao concurso os candidatos que satisfaçam os requisitos gerais, que no caso do concurso de acesso são os seguintes:

- a) A permanência, nos termos da lei, de um período mínimo de três anos na categoria que possui;
- b) A adequada classificação de serviço;
- c) Habilitações e qualificações profissionais necessárias.

Sempre que a seleção se realize mediante provas de conhecimento não incluídas no currículo escolar correspondente às habilitações exigidas para a categoria, devem os órgãos responsáveis pelo Recrutamento e Seleção fornecer a cada candidato a documentação indispensável à sua preparação ou, na sua falta, indicar os dados a consultar, nomeadamente a bibliografia e/ou a legislação, se necessária.

3.8. COMPOSIÇÃO DO JÚRI

Para todos os concursos é nomeado um júri pelo titular do órgão, sob proposta dos respetivos serviços de Recursos Humanos.

O júri é composto por um mínimo de três e um máximo de seis membros, havendo entre eles um presidente, um vice-presidente e vogais, sendo um destes, ou mais, responsável por secretariar os restantes membros constituintes. De qualquer forma, nenhum membro do júri pode ter categoria inferior àquela para que é aberta o concurso.

Entre os elementos jurados, podem ser integrados funcionários oriundos de outros organismos distintos daquele que abre o concurso.

O despacho de nomeação do júri deve ser publicado no jornal de maior circulação, rádio, TV e Diário da República.

3.9. COMPETÊNCIA E FUNCIONAMENTO DO JÚRI

1. Ao júri compete praticar e coordenar todas as ações em que se desdobra o concurso, nomeadamente:
 - Elaborar, fiscalizar e corrigir as provas;
 - Definir outros meios de suporte à avaliação;
 - Elaborar e publicar, no prazo de 5 a 15 dias úteis a partir do prazo final de apresentação das candidaturas, as listas provisórias e definitivas, bem como a lista dos candidatos excluídos ao concurso, com a indicação do motivo da exclusão (Os interessados podem reclamar ao júri sobre a exclusão não fundamentada, no prazo de 5 dias úteis a contar da publicação da lista. Caso seja reconhecido o direito do interessado, é-lhe permitido que realize todos os atos anteriores à fase em que se encontrar o concurso, sem prejuízo dos prazos gerais);
 - Promover a publicação das listas no jornal de maior circulação.
 - Elaborar atas e outros documentos necessários ao abrigo do concurso.
2. O júri funciona com a maioria dos seus membros, devendo as deliberações ser tomadas por maioria simples;
3. Das reuniões do júri são lavradas atas contendo os fundamentos das decisões tomadas e assinaladas pelo presidente;
4. As atas são confidenciais, devendo ser presentes, em caso de recurso, à entidade que abre o concurso;
5. Os serviços de Recursos Humanos devem colaborar com o júri no desempenho da sua função, cedendo os meios necessários que facilitem a celeridade do processo do concurso.

3.10. PROVAS OU CURSOS PARA ADMISSÃO

De uma forma geral, o conteúdo das provas das entrevistas ou de exames psicológicos que as acompanham atendem às seguintes componentes:

1. Noções gerais sobre organização da Administração Pública;
2. Questões específicas sobre a área na qual o colaborador pretende trabalhar, e outras relacionadas com as suas habilitações literárias e/ou profissionais;
3. Questões sobre a ética deontológica profissional e cultura geral.

Cada uma destas componentes é, *a posteriori*, preponderante nos resultados obtidos pelos candidatos, uma vez que as matérias referentes aos pontos 1 e 2 correspondem a 30% cada uma, e o ponto 3 tem um peso de 40% sobre o valor total da prova.

As informações sobre a prova, como data, hora e local da sua realização, são geralmente afixadas juntamente com a lista de candidatos admitidos.

Nas carreiras ou categorias de regime especial, nas quais o exercício da atividade depende da satisfação de determinados requisitos cuja aferição quer de natureza física, quer de carácter técnico e profissional careçam de vários módulos de avaliação, o ingresso ou acesso é realizado mediante a frequência de cursos específicos para admissão ou promoção.

Estes cursos são organizados de acordo com a exigência das funções a exercer, e só devem ser providos os candidatos que obtiverem 60% de aproveitamento.

3.11. MÉTODOS AUXILIARES

Os métodos auxiliares podem ser utilizados nos concursos de forma isolada ou conjunta, podendo, em cada caso, ser eliminatórios. Fala-se, por exemplo, de:

- a) Provas de conhecimentos, teóricas e/ou práticas;
- b) Avaliação documental.

São situações que podem ser complementadas com entrevistas, um exame psicológico ou um exame médico, podendo qualquer um deles ser de igual forma aspetos eliminatórios, quando se trata de concurso de ingresso.

A avaliação documental incide sobre as habilitações académicas, a formação e experiência profissional, a avaliação do desempenho, no caso de o candidato já ter tido ocupações anteriores, e outras habilidades.

Ao longo do processo o juri pode solicitar informações sobre a veracidade dos documento entregues pelos candidatos (Autor S., Diário da República, 2011)

A título de exemplo, se um candiato tiver tuberculose, é imediatamente rejeitado de forma a salvaguardar o bem estar da organização e dos colaboradores que já se encontram na mesma.

No caso do concurso de acesso, dispensam-se os métodos complementares.

3.12. CLASSIFICAÇÃO

Para qualquer tipo de prova, a escala de classificação varia de 0 a 20 valores.

A classificação resultante da aplicação dos métodos complementares de seleção, exame psicológico ou entrevista, consiste numa das seguintes menções qualitativas: bom, suficiente e mau.

Relativamente ao exame médico, os candidatos são considerados como aptos ou não aptos.

No que concerne aos métodos complementares, para cada um deles estabelecem-se ojetivos:

- a) Entrevista - determinar e avaliar elementos de natureza profissional relacionados com a qualificação e a experiência profissional dos candidatos, necessárias ao exercício de uma função;
- b) Exame psicológico - avaliar mediante as capacidades e caraterísticas de personalidade dos candidatos, tendo em vista determinar a sua adequação ao exercício de uma função;

- c) Exame médico - avaliar o estado de saúde físico e mental do candidato.

3.13. CRITÉRIO DE PREFERÊNCIAS

Em caso de igualdade de valores entre os candidatos, e aquando de insuficiência de vagas, o júri pode socorrer-se dos seguintes critérios para fundamentar o desempate:

- a) Realizar novos concursos apenas para esses candidatos;
- b) Aplicar critério da maior experiência profissional (tempo de trabalho no ramo);
- c) Avaliar a formação profissional dos candidatos no ramo e, entre eles, optar pelo que tem menos idade;
- d) Maior pontuação na componente das questões específicas sobre a área em que pretende trabalhar;
- e) Residência na província onde está aberto o concurso, ou nas proximidades.

3.14. AFIXAÇÃO DA LISTA FINAL

No prazo de 5 a 10 dias úteis a contar do termo das propostas, o júri procederá à ordenação dos concorrentes, em função dos valores obtidos. Para tal, elabora também uma ata de fundamentação da proposta, submentendo os documentos à homologação.

3.15. RECLAMAÇÃO

Os interessados podem reclamar de qualquer ato que tenha lesado o seu direito, num prazo de 7 dias a contar da data da verificação do ato.

Por sua vez, as respostas devem ser emitidas num prazo de 5 dias a contar da data da entrada da carta de reclamação na empresa que recruta.

3.16. HOMOLOGAÇÃO

A lista de classificação final deve ser homologada no prazo de 15 dias úteis no caso dos concursos de ingressos, e 10 dias úteis nos concursos de acesso.

Homologada a lista, deve ser enviada de imediato para a publicação nas vitrines do serviço e no jornal de maior circulação.

3.17. ORDEM DE PROVIMENTO / COLOCAÇÃO

Os candidatos aprovados em concurso são colocados nos lugares vagos, de acordo com a classificação obtida.

Os concorrentes aprovados que recusem injustificadamente ser providos no lugar a que têm direito, de acordo com a sua classificação, consideram-se dispensados do concurso.

Os despachos de nomeação podem ser proferidos antes de decorrido um prazo de 30 dias úteis no caso de ingresso, e 15 dias úteis no caso de acesso, contando com a data da publicação da lista final.

3.18. VALIDADE DO CONCURSO

A validade dos concursos não pode exceder o prazo de 12 meses, contados a partir da publicação da lista de classificação final.

Estas são, de uma forma geral, as informações centrais que regem um concurso público, e que devem legalmente ser respeitadas.

Encerra-se, assim, o presente capítulo, pelo que o seguinte abrange a descrição do estudo elaborado, nomeadamente a metodologia adotada e as questões e objetivos que sustentam toda a pesquisa.

CAPÍTULO IV- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. O PROCESSO DE PESQUISA

Terminada a fase da revisão da literatura, baseada sobretudo nas formas gerais e nos conceitos de Recrutamento e Selecção de pessoas para as organizações, mas onde foram abordadas várias outras temáticas, surge agora um esclarecimento sobre a metodologia utilizada ao longo da feitura deste trabalho.

É sabido que um processo de pesquisa pode atravessar várias etapas, dependendo de cada investigador e das exigências de pesquisa.

Desta forma, o presente capítulo é de cariz mais prático, e debruça-se portanto sobre a pesquisa levada a cabo, destacando os seus objetivos e a metodologia adotada.

4.2. QUESTÕES DE PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo principal dar respostas à questão:

- *Como otimizar o processo de Recrutamento e Seleção de pessoal na função pública?*

Assim sendo, ao longo da elaboração do trabalho, vão surgindo outras questões auxiliares, que servem de complemento à “questão-mãe”, tais como:

- Qual a importância e o papel do sigilo profissional no Processo de Recrutamento e Seleção (PRS) numa Instituição Pública?
- Qual é a importância das qualificações e experiências no desenvolvimento humano nas Organizações?

4.3 HIPÓTESES

Com vista na procura de respostas às questões centrais que cimentam este projeto, desenvolveu-se um conjunto de hipóteses, que serão aprofundadas adiante:

1. A diferença do género para a satisfação com a política de Gestão Recursos Humanos.
2. A idade influencia significativamente a satisfação com a política de Recursos Humanos.
3. O estado civil influencia significativamente a satisfação com a política de Recursos Humanos.
4. As habilitações académicas influenciam significativamente a satisfação com a política de Recursos Humanos.
5. O tempo de serviço influencia significativamente a satisfação com a política de Recursos Humanos.

4.4 OBJETIVOS

4.4.1. OBJETIVOS GERAIS

Compreender e analisar as formas de Recrutamento e Seleção numa organização pública do Sumbe-Angola (MAPTESS).

4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever os elementos constituintes de um processo de Recrutamento e Seleção numa empresa pública;
- Demonstrar e discutir os critérios de Recrutamento e Seleção geralmente utilizados pelas empresas;
- Interpretar o papel desempenhado ao nível da satisfação quer pela Gestão de Recursos Humanos, quer pelos colaboradores, ao longo do processo de Recrutamento e Seleção;
- Analisar a importância que o Recrutamento e Seleção têm numa organização pública em Angola;
- Conhecer o processo de Recrutamento e Seleção do MAPTESS;

- Avaliar a satisfação dos colaboradores relativamente à Gestão de Recursos Humanos, inferindo se determinadas variantes socioeconómicas intervêm significativamente no seu grau de satisfação.

4.5. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é o conjunto de elementos abrangidos num mesmo estudo. Define-se amostra como um conjunto de dados recolhidos a partir de um subconjunto da população.

No presente estudo, a população é de 23 colaboradores da empresa em estudo, assim como a amostra, ou seja a população, neste caso, é a amostra.

Foram inquiridos 23 colaboradores da empresa em estudo, todos eles participantes no questionário aplicado. A amostra final totaliza 23, o que perfaz uma taxa de 100%. Considera-se esta taxa de respostas como aceitável.

4.6. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

Importa esclarecer a metodologia adotada na coleta de dados, mas não sem antes apresentar uma definição etimológica do termo: a palavra Metodologia vem do grego “meta” = ao largo; “odos” = caminho; “logos” = discurso, estudo (Prodanov & Freitas, 2013).

A Metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica (Prodanov & Freitas, 2013), contribuindo assim para a construção do conhecimento.

No que a esta dissertação diz respeito, para a sua elaboração recorreu-se a uma abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa implica uma revisão da literatura por pesquisa bibliográfica, de modo a conhecer, compreender e analisar o que os outros investigadores já estudaram sobre o tema. Nesta mesma componente será apresentada também uma entrevista. A abordagem quantitativa, por seu turno, basear-se-á na análise de inquéritos aplicados que contribuirão para apurar os resultados e, deste modo, avaliar o

interesse do tema para o meio acadêmico e/ou profissional e para a população em geral, onde o investigador se inclui. Além disso, estas abordagens servirão principalmente para confirmar as hipóteses aqui apresentadas.

De acordo com a pesquisa desenvolvida e para aferir melhor a fiabilidade dos dados, foram distribuídos 23 questionários na empresa em estudo no dia 22/12/2015 e recolhidos em 28/01/2016. Do universo faziam parte os profissionais de Recrutamento e Seleção da empresa. O inquérito foi preenchido pelos respondentes tendo sido dada a garantia do anonimato no seu preenchimento.

Uma análise ponderada demonstrara que o ideal seria organizar o inquérito em 4 subtemas, para facilitar a compreensão dos inqueridos. No primeiro subtema sobre Gestão de Recursos Humanos procurou-se abordar a satisfação dos colaboradores no exercício das suas funções; no subtema do Recrutamento buscou-se saber se o mesmo é feito com base na Legislação em vigor no país, ou se tem por base as relações familiares; no que diz respeito ao subtema de Seleção, procurou-se conhecer as competências que os candidatos selecionados geralmente possuem; por fim, analisaram-se conjuntamente os dois subtemas Recrutamento e Seleção, a fim de averiguar dados e perfis selecionados, inferindo sobre a transparência no processo.

O quinto e último capítulo desta dissertação contém a análise estatística feita através da metodologia referida, bem como a análise das hipóteses esboçadas.

CAPITULO V- ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo final irá caracterizar o questionário que constituiu a base desta dissertação, através da compilação da revisão bibliográfica que permitira estudar os processos de Recrutamento e Seleção. Descrever-se-ão detalhadamente as hipóteses propostas, assim como a sua fundamentação.

Serão, de igual forma, apresentados e comentados os resultados obtidos para cada pergunta. De uma forma geral, aqui procurar-se-á discutir as relações entre a utilização e o custo dos métodos de Seleção, assim como comparar as escolhas para o uso efetivo com as escolhas em contexto ideal.

5.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para aceitar ou rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq 0,05$. No entanto, as diferenças significativas para um nível de significância $(\alpha) \leq 0,10$ também foram devidamente comentadas.

Para testar as hipóteses nº 1, 2 e 3, utilizou-se o teste t de Student para amostras independentes, uma vez que se comparam dois grupos em variáveis dependentes de tipo quantitativo.

Para testar a hipótese nº 4, utilizou-se o teste Anova One-Way, devido à comparação entre três grupos em variáveis dependentes de tipo quantitativo.

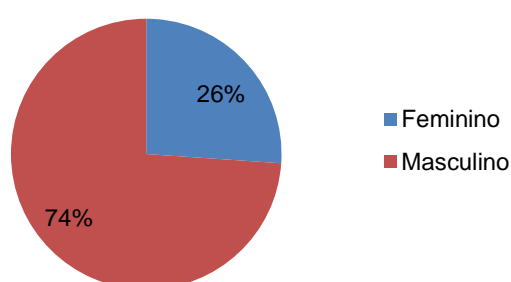
Finalmente, a hipótese nº 5 foi analisada com o coeficiente de correlação de Pearson. Utilizou-se também o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach (Marôco, 2007).

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 22.0 para Windows.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Conforme referido anteriormente, colaborou no estudo um total de 23 indivíduos. A maioria era do género masculino (74,0%), $n = 17$), pelo que o género feminino se encontrava representado por apenas 26,0% ($n = 6$), conforme se pode constatar na figura abaixo.

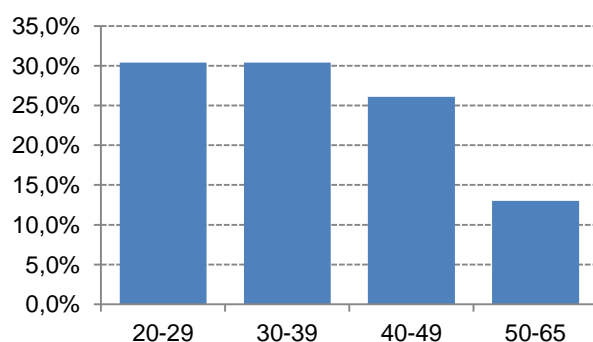
Figura 4 – Representatividade dos participantes quanto ao género.



Fonte: Elaboração própria (2016).

A nível etário, os sujeitos do escalão mais novo estavam mais representados (30,4%), enquanto os trabalhadores mais velhos representavam 13,0% do total de respostas.

Figura 5 – Representatividade dos participantes quanto aos escalões etários.



Fonte: Elaboração própria (2016).

O tempo de serviço dos trabalhadores variava entre um mínimo de 1 ano e um máximo de 39 anos. A média era de 16,1 anos de tempo de serviço.

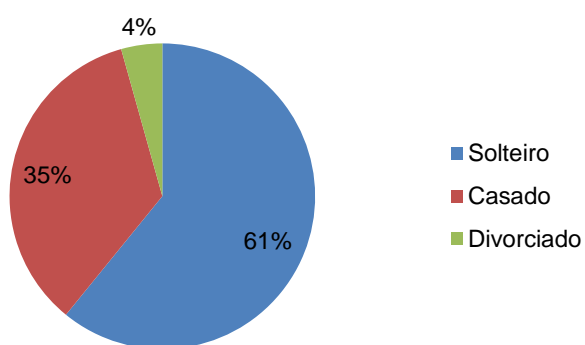
Tabela 1 – O tempo de serviço dos participantes no estudo.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Tempo de serviço	23	1	39	16.17	12.28

Fonte: Elaboração própria (2016).

Em termos de estado civil, tratava-se de uma amostra predominantemente solteira (61.0%). Os casados representavam 35.0% e os divorciados 4.0%.

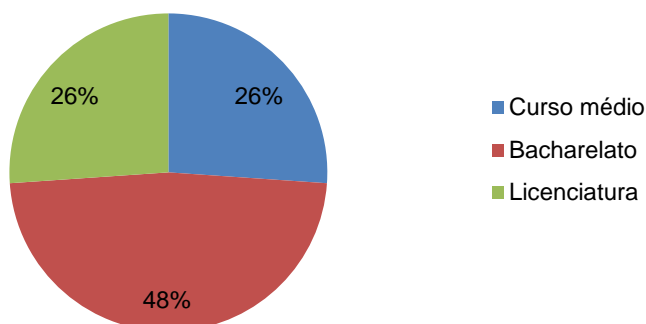
Figura 6 – Representatividade dos participantes quanto ao estado civil.



Fonte: Elaboração própria (2016).

Por último, no que se refere às habilitações académicas, quase metade da amostra (48.0%) tinha o Bacharelato. Seguiam-se depois os sujeitos com o curso médio ou Licenciatura (26.0%). Cerca de 22.0% da amostra era formada em Contabilidade e Gestão e 13.0% em História.

Figura 7 – Representatividade dos participantes quanto às habilitações académicas.



Fonte: Elaboração própria (2016).

5.3 RESULTADOS

Os valores de consistência interna, avaliada com o coeficiente Alfa de Cronbach, variaram entre um mínimo de .648 (fraco, mas aceitável) na dimensão *Satisfação com a política de Recrutamento*, a um máximo de .841 (bom) na dimensão *Satisfação com a política de Recursos Humanos*. A categorização destes valores segue o referenciado em Hill (2005).

Tabela 2 – Consistência interna.

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Satisfação política Recursos Humanos	.841	6
Satisfação Recrutamento	.648	10
Satisfação Seleção	.676	5
Satisfação Recrutamento e Seleção	.681	4

Fonte: Elaboração própria (2016).

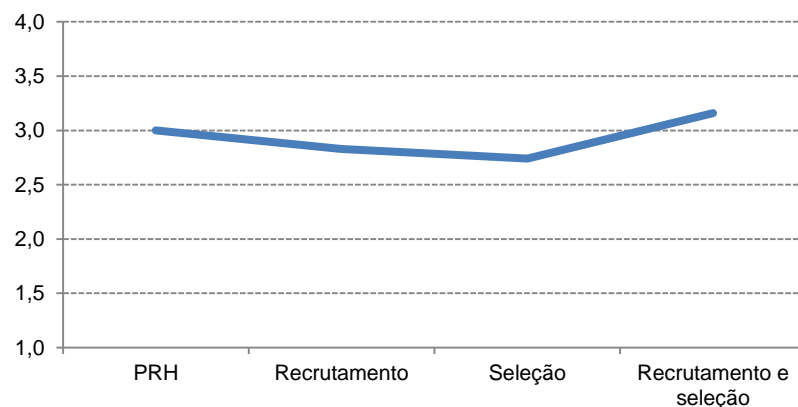
Na tabela que se segue, podem apreciar-se as estatísticas descritivas dos valores obtidos pelos sujeitos na *Satisfação com as políticas de Recursos Humanos*. Nela indicam-se os valores mínimos e máximos, médias e respetivos desvios padrão. A dimensão *Satisfação com o Recrutamento e Seleção* foi a que obteve um nível de satisfação mais elevado (3.16), enquanto a dimensão *Seleção* foi a que obteve um nível de satisfação mais baixo (2.74).

Tabela 3 – Estatísticas descritivas.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Satisfação política Recursos Humanos	23	1.67	3.83	3.00	0.56
Satisfação Recrutamento	23	2.00	3.50	2.83	0.47
Satisfação Seleção	23	1.80	3.80	2.74	0.59
Satisfação Recrutamento e Seleção	23	2.00	4.00	3.16	0.47

Fonte: Elaboração própria (2016).

Figura 8 – Satisfação com as Políticas de Recurso Humanos.



Fonte: Elaboração própria (2016).

De seguida passaremos à análise das hipóteses de trabalho previamente estruturadas.

5.4 VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE TRABALHO

Hipótese 1

O género influencia significativamente a satisfação com a política de Recursos Humanos.

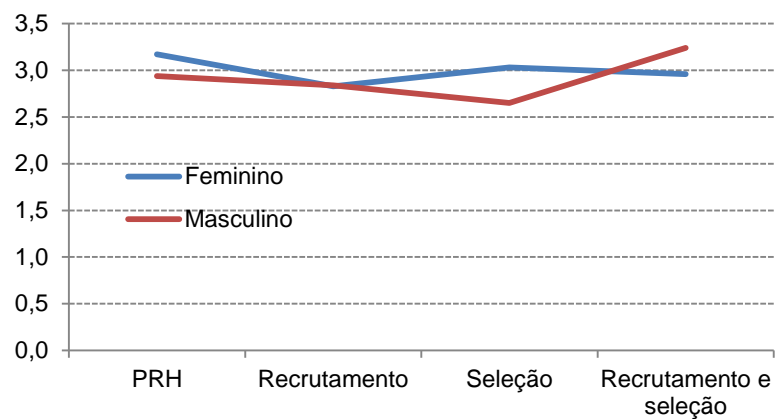
Os dados revelam que as mulheres estão mais satisfeitas com a política de Recursos Humanos (3.17 vs 2.94) e com a política de Seleção (3.03 vs 2.65), ao passo que os homens se encontram mais contentes com a política de Recrutamento (2.84 vs 2.83) e com a política de Recrutamento e Seleção (3.24 vs 2.96), embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas ($p > .05$). conforme se pode constatar pelas figuras a seguir apresentadas.

Tabela 4 – Significância das diferenças: género.

			Feminino		Masculino		t
			M	DP	M	DP	
Satisfação	política	Recursos	3.17	.24	2.94	.64	-0.320
Humanos							
Satisfação	Recrutamento		2.83	.48	2.84	.48	-0.034
Satisfação	Seleção		3.03	.48	2.65	.61	1.397
Satisfação	Recrutamento e		2.96	.29	3.24	.51	-1.607
Seleção							

Fonte: Elaboração própria (2016).

Figura 9 – Relação entre a política de Recursos Humanos e o género.



Fonte: Elaboração própria (2016).

Hipótese 2

A idade influencia significativamente a satisfação com a política de Recursos Humanos.

Encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 5 – Significância das diferenças: idade.

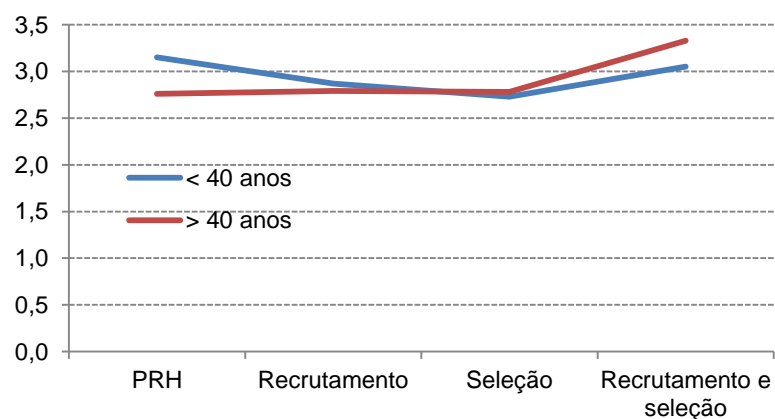
			< 40 anos		> 40 anos		t
			M	DP	M	DP	
Satisfação política Recursos Humanos			3.15	.49	2.76	.62	-1.728*
(Continuação da tabela 5)							
Satisfação Recrutamento			2.87	.44	2.79	.54	0.400
Satisfação Seleção			2.73	.63	2.78	.57	-0.189
Satisfação Recrutamento e Seleção		e	3.05	.41	3.33	.54	-0.835

* $p < .10$

Fonte: Elaboração própria (2016).

Efetivamente, verifica-se que os trabalhadores mais novos estão significativamente mais satisfeitos com a política de Recursos Humanos (3.15 vs 2.76), $Z = -1.728$, $p = .084$.

Figura 10 – Relação entre a política de Recursos Humanos e a idade.



Fonte: Elaboração própria (2016).

Hipótese 3

O estado civil influencia significativamente a satisfação com a política de Recursos Humanos.

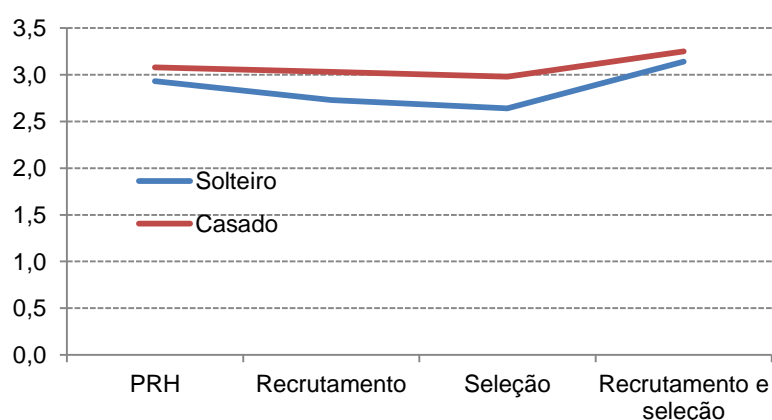
Os participantes casados parecem estar mais satisfeitos com a política de Recursos Humanos (3.08 vs 2.93), com a política de Recrutamento (3.03 vs 2.73), com a política de Seleção (2.98 vs 2.64) e com a política de Recrutamento e Seleção (3.25 vs 3.14), embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas ($p > .05$).

Tabela 6 - Significância das diferenças: estado civil.

			Solteiro		Casado		t
			M	DP	M	DP	
Satisfação política Recursos Humanos			2.93	.68	3.08	.32	-0.138
Satisfação Recrutamento			2.73	.53	3.03	.35	-1.585
Satisfação Seleção			2.64	.58	2.98	.62	-1.259
Satisfação Recrutamento e Seleção			3.14	.48	3.25	.50	-0.498

Fonte: Elaboração própria (2016).

Figura 11 – Relação entre a política de Recursos Humanos e o estado civil.



Fonte: Elaboração própria (2016).

Hipótese 4

As habilitações académicas influenciam significativamente a satisfação com a política de Recursos Humanos.

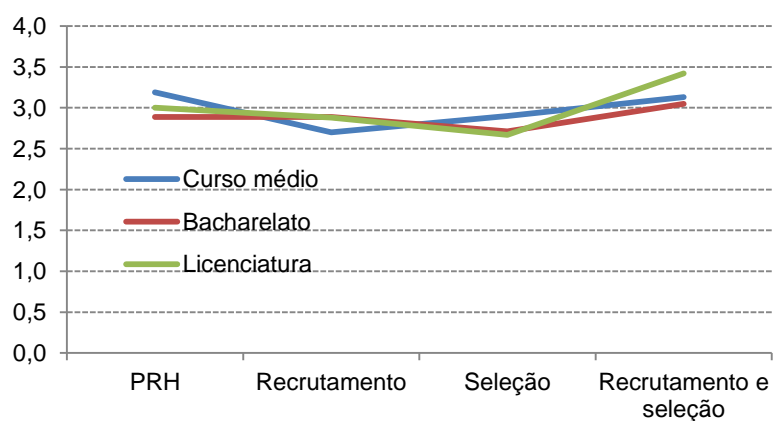
Contrariamente ao que acontece com os licenciados e possuidores de Bacharelato, os sujeitos com um curso médio estão mais satisfeitos com a política de Recursos Humanos e com a política de Seleção. Os licenciados estão mais satisfeitos com a política de Recrutamento e Seleção, e os indivíduos com Bacharelato estão mais satisfeitos com a política de Recrutamento. Contudo, as diferenças não são estatisticamente significativas ($p > .05$).

Tabela 7 - Significância das diferenças: habilitações académicas.

			Curso médio		Bacharelato		Licenciatura		
			M	DP	M	DP	M	DP	
Satisfação política Recursos Humanos			3.19	.25	2.89	.71	3.00	.53	0.519
Satisfação Recrutamento			2.70	.44	2.89	.53	2.88	.44	0.329
Satisfação Seleção			2.90	.43	2.71	.69	2.67	.60	0.257
Satisfação Recrutamento e Seleção			3.13	.52	3.05	.42	3.42	.52	1.816

Fonte: Elaboração própria (2016).

Figura 12 – Relação entre a política de Recursos Humanos e as habilitações académicas.



Fonte: Elaboração própria (2016).

Hipótese 5

O tempo de serviço influencia significativamente a satisfação com a política de Recursos Humanos.

A correlação entre a satisfação com a política de Recrutamento e Seleção e o tempo de serviço é estatisticamente significativa, positiva e moderada ($r = .430$). Como o coeficiente de correlação é significativo, isso demonstra que quanto maior é o tempo de serviço, mais satisfeitos com a política de Recrutamento e Seleção estão os sujeitos.

Tabela 8 – Correlações entre a política de Recrutamento e Seleção e o tempo de serviço.

			Tempo de serviço
Satisfação política Recursos Humanos			-.122
Satisfação Recrutamento			.134
Satisfação Seleção			.398
Satisfação Recrutamento e Seleção			.430*

* $p < .05$

Fonte: Elaboração própria (2016).

Depois de analisado a entrevista chega-se a conclusão de que os colaboradores e chefes da Organização encontram-se satisfeitos e motivados com as tarefas realizadas no dia-a-dia. Com este resultado chegamos a conhecer melhor o modo de funcionamento da organização.

6. CONCLUSÃO

Neste trabalho abordou-se uma temática inerente à Gestão de Recursos Humanos de uma organização. Os processos de Recrutamento e Seleção são, como se quis demonstrar, de suma importância no momento de procurar novos membros para uma empresa, pelo que exigem um comprometimento irrepreensível por parte dos responsáveis por essas tarefas.

As pessoas não são apenas quem dá a cara e faz parte integrante de uma entidade, como influenciam em larga escala os resultados obtidos, o processo produtivo e, inevitavelmente, a imagem e a reputação da empresa. O mundo que nos engloba é atualmente profundamente crítico no que concerne à imagem e a ideias preconcebidas, o que obriga as organizações a esforços dobrados para manter ou melhorar o seu desempenho diante dos mais diversos públicos. Ou seja, as pessoas são a verdadeira essência de um organismo, sejam elas parte integrante da produção, ou do consumo. Aliás, uma empresa é constituída por meios materiais, financeiros e humanos, o que significa que sem estes últimos não funciona.

Este foi, ao longo do trabalho, o conceito-chave defendido, tendo-se partido daí para explicar os conceitos de Recrutamento e Seleção como fator de desenvolvimento de uma empresa. Além de serem processos com inúmeras fases, são métodos complexos ao longo dos quais uma falha pode comprometer o desenvolvimento da empresa. Por isso, é necessário conhecer não só o funcionamento e os objetivos de trabalho da organização, como também estudar os funcionários já recrutados e os respetivos resultados, para assim traçar perfis enquadrados nos princípios e valores da organização e recrutar os colaboradores adequados a cada função. Só assim se pode, em conjunto, unir esforços e lutar por metas comuns. Ainda assim, o crescimento

económico não deve ser o único alvo das empresas, já que ele depende de muitos outros aspetos, nomeadamente o estímulo e satisfação dos meios humanos que o fazem mover.

Assim, depois de analisados os resultados obtidos, chega o momento de refletir sobre os mesmos. No que às hipóteses diz respeito, a análise estatística demonstrou que as variantes socioeconómicas não têm um peso unânime na satisfação dos colaboradores. Uma síntese minuciosa permitir-nos-ia considerar o género, o estado civil e as habilitações académicas como variantes pouco significativas para o estudo da satisfação dos colaboradores relativamente à política de Recursos Humanos da empresa em que prestam serviços. Por outro lado, a idade e o tempo de serviço parecem exercer maior influência neste caso, uma vez que os colaboradores mais novos revelam maior satisfação, assim como aqueles que contabilizam mais tempo de serviço. Estes dados são, por isso mesmo, fundamentais para entender não só as políticas das empresas, nomeadamente da MAPTESS, em Angola, mas também o bem-estar dos funcionários. São inclusivamente dados que permitem à empresa, e a outras, compreender as diferenças significativas existentes e estudar a sua origem, tentando acima de tudo corrigir ou melhorar as eventuais lacunas existentes.

O estudo de caso feito na empresa em destaque permite-nos observar que há necessidade de uma reestruturação do quadro de pessoal, cujo ponto de partida reside, naturalmente, no planeamento dos Recursos Humanos. Desta forma, urge otimizar o processo de Recrutamento e Seleção que ditará a colocação das pessoas certas no lugar certo. Essa otimização deverá partir da formação do chefe do Departamento de Recursos Humanos, que não é formado na área.

De uma forma geral, o objetivo central deste estudo foi compreender e analisar as formas de Recrutamento e Seleção numa organização pública do Sumbe-Angola, com vista no seu aperfeiçoamento. Partindo desta ideia, considera-se que os objetivos específicos a que nos tínhamos proposto foram todos alcançados, pelo que o balanço da pesquisa só pode ser positivo.

De um ponto de vista pessoal, este trabalho foi muito importante para o nosso conhecimento, compreensão e aprofundamento deste tema, não só porque nos permitiu aperfeiçoar determinadas competências de pesquisa e organização, como nos consciencializou das problemáticas existentes no seio da gestão de uma empresa. É, por isso mesmo, um estudo enriquecedor que encerra um ciclo, mas que sobretudo nos abre portas na compreensão do funcionamento da Gestão de Recursos Humanos no mercado de trabalho.

Conclui-se, assim, que as empresas devem procurar ser eficazes e eficientes no recrutamento de talentos para gerar espaços organizacionais reputados, cativando assim, por via de reputação, os melhores candidatos. É acima de tudo fundamental que os responsáveis retenham a ideia de que não basta ter recursos valiosos e inimitáveis para se tornar competitivo no mercado, é também necessário que os concorrentes não possam ser substituídos por outros recursos. Nesse sentido, ficam inúmeros aspetos por aprofundar, podendo este estudo proporcionar pesquisas futuras especialmente centradas no tema. Sugere-se aos futuros pesquisadores aprofundarem o tema de modo a proporcionar uma Gestão de Recursos Humanos eficaz nas Organizações.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, M. (2016). *A importância dos Recursos Humanos nas Empresas*. Consultado em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/a-importancia-do-rh-nas-empresas>.
- Araújo, L. C. G. de, & Garcia, A. A. (2006). *Gestão De Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Autor, S. (23 de Maio de 2011). *Diário da República*. Angola, Luanda, Angola: Sem editora.
- Autor, S. (4 de Maio de 2016). *A Importância dos Recursos Humanos nas Organizações*. Obtido de alvitando: <http://alvitando.blogs.sapo.pt/a-importancia-dos-recursos-humanos-nas-2656733>
- Autor, S. (31 de março de 2016). <http://www.welcometoangola.co.ao/>. Obtido de google : <http://www.welcometoangola.co.ao/>
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Câmara, P. B., Guerra, P. P. & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- (2002). *Recursos Humanos*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- (2004a). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- (2004b). *Gerenciando com pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- (2008). *Gestão de Pessoas*. Brasil: Campus.

(2009). *Desempenho Humano Nas Empresas: Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho Para Alcançar Resultados*. 6. ed. Barueri: Manole.

Chimpolo, J. M. (2014). *Processo de Recrutamento e Seleção do Pessoal na Administração Pública Angolana*. Estados Unidos da América: sem editora.

Costa, R.F. & Pereira, F. (2005). Capital Humano: Métricas para Inovação e Competitividade. In Neves, A.O. (Coordenação), *Competitividade, Inovação e Emprego, Cadernos Sociedade e Trabalho*, nº5, pp.163-181, Lisboa: MTSS/DGEPP.

Cowling, A. & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Don Quiosque.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabos, Lda.

Davel, E. et al. (2010). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S.(2006). *Gestão De Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Fernandes, A. M. (2010). *Novo Humanator*. Portugal: Grupo Leya.

Fernandes, D. M. (2011). *Recrutamento e Seleção de Pessoas: Processo Fundamental Para a Escolha de Uma Boa Equipe Profissional*. Bacharel em Administração de Empresas: Faculdade Tecsona, Paracatu.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G. & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos Para Gestores*. Lisboa: Editora RH, Lda.

França, A. C. L. (2009). *Práticas De Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas.

Gill, A. C. (2001). *Gestão de pessoas*. São Paulo, Brasil: Atlas S.A.

- Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação Por Questionário*. 2ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Ipólito, M. G., Ailton, S. F. da, Denise, C. O. N., Rodrigo, Resende, R. (2011). *Análise da Política de Recrutamento e Seleção em um Hospital localizado no município de Itaperuna*. Itaperuna, Brasil.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lacombe, F. J. M. & Heilborn, G. L. J. (2003). *Administração: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lopes, R. (2016). Consultado em: https://www.google.co.ao/search?tbm=isch&tbs=rimg%3ACY4DRr7vMYSoljgQBio5fopRC_1X5f4uwGTHVIH_18BLrhA2o5xHd7ydqxpjfGIK0tTG398x542m.
- Marôco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, J. R. (2016). *A importância da Gestão de Pessoas nas Empresas*. Consultado em: http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Coluna_IBC/8856/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas.html#.
- Marras, J. P. (2003). *Administração em Recursos Humanos: Do Operacional Ao Estratégico*. São Paulo: Futura.
- (2007). *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico*. 1ª. ed. São Paulo: Futura.
- Martinez, L. F. (2015). *Gestão de Recursos Humanos Para Gestores*. Lisboa: Editora Rh, Lda.
- Pintos, S. A. (2013). *Análise do Processo de Recrutamento e Releção de Pessoas Para Empresas Públicas de Benguela - Angola*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais: Universidade Fernando Pessoa, Porto.

- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico*. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil: Editora Feevale.
- Regulamento Interno. (11 de Janeiro de 2010). Sumbe, Kwanza-sul, Angola.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 11ª Edição.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. Tradução de Rita e Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo. Pearson PrenticeHall.
- Rocha, J. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora Presença.
- Santos, J. G. W., Franco, R. A. & Miguel, C. F. (2003). Seleção de pessoal: Considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. *Psicologia, Reflexão e Crítica*, 16(2), 235- 243.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2014). *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas Organizações*, 3ed. São paulo: Saraiva.
- Tachizawa, T., Ferreira, V. C. P. & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão Com As Pessoas: Uma Abordagem Aplicada Às Estratégias De Negócios*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Weiss, D. (2001). *Entrevista de Seleção*. São Paulo: Editora Nobel.
- Wood, T. & Picarelli, V. (1999). *Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas.

APÊNDICE

Anexo I – Inquérito aplicado aos participantes

O presente questionário tem por objetivo fazer pesquisa sobre o Recrutamento e a Seleção de pessoas numa organização Pública.

Portanto, solicita-se que o mesmo seja preenchido pelos colaboradores e responsáveis dos respetivos Departamentos.

Por favor, selecione com X a resposta correspondente à sua escolha, ou responda escrevendo ao pedido de dados.

I. Dados Biográficos

Sexo: Feminino ☐ Masculino ☐

Idade: 20/29 ☐ 30/39 ☐ 40/49 ☐ 50/65 ☐

Estado civil: Solteiro (a) ☐ Casado (a) ☐ Divorciado (a) ☐ Viúvo (a) ☐

Tempo de serviço total: _____ anos

II. Habilitação académica/Literária (grau mais elevado adquirido)

Curso Médio ☐ Curso Bacharelato ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐

Doutoramento ☐

Qual a área de formação? _____

III. Baseando-se na sua experiência e/ou nos conhecimentos que tem acerca de Recrutamento e Seleção de pessoas para Empresas na área de Recursos Humanos, indique a sua concordância ou discordância com cada uma das afirmações, colocando uma cruz (x) na resposta apropriada.

GRAU DE SATISFAÇÃO	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1. A empresa possui uma Direção de Recursos Humanos que corresponde com todas expectativas e satisfação total dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O fator humano constitui o elemento essencial que compõe todos subsistemas na empresa onde trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sinto-me satisfeito com o modelo de Gestão de Recursos Humanos implementado e existente na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ser funcionário nesta empresa é motivo de satisfação, realização pessoal e profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Considero que o tipo de Recrutamento e Seleção do pessoal implementado na empresa é o mais adequado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. As relações de cooperação e confiança entre a alta gerência e os colaboradores nesta empresa são uma realidade constante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RECRUTAMENTO	Não Concordo	Concordo poucas vezes	Concordo	Concordo Plenamente
1.O Recrutamento de pessoas para Seleção na empresa é feito com base nas relações familiares e amizades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A empresa possui técnicos especialistas qualificados e devidamente treinados para o Recrutamento e Seleção de pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A empresa realiza periodicamente um planeamento do pessoal para estimar as necessidades presentes e futuras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O Recrutamento do pessoal para a empresa acontece só quando há mortes, mudança de funções e demissão, exonerações de funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A direção de Recursos Humanos tem um programa de Recrutamento e Seleção de pessoas para a empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O Recrutamento do pessoal tem acontecido no momento certo em que a empresa precisa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. No caso de um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

preenchimento de uma vaga para um cargo, a empresa procura o pessoal de fora e não o pessoal interno.				
8. O anúncio ao Recrutamento interno é abrangente a todos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Para o Recrutamento externo, a empresa analisa os cargos, planeia o pessoal, abre formalmente as vagas e anuncia-as.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Existe cooperação mútua no Recrutamento entre a empresa onde trabalho e as outras do mesmo ramo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SELEÇÃO	Não Concordo	Concordo poucas vezes	Concordo	Concordo Plenamente
1. Na empresa os candidatos selecionados são os que possuem competências desejadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os candidatos selecionados na empresa são entrevistados, fazem testes psicotécnicos, de personalidade e de conhecimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Nos cargos complexos como de diretores, aplicam-se testes de conhecimentos psicomotores, psicotécnicos personalidade e simulação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Na empresa, o Diretor Geral é quem decide quem contratar e quem rejeitar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os candidatos rejeitados pela empresa são consolados com uma informação sincera e amável pelos constrangimentos causados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Não Concordo	Concordo poucas vezes	Concordo	Concordo Plenamente
1. Eu sou fruto do processo de Recrutamento e Seleção de pessoas nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Considero que o tipo de Recrutamento e Seleção do pessoal implementado na empresa é o mais adequado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O processo completo de Recrutamento e Seleção de pessoas que a empresa aplica é eficaz e satisfatório.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os funcionários do último Recrutamento e Seleção na empresa já conhecem a missão e visão da empresa e dão-se bem com os serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo II – Entrevista ao diretor da empresa

1.Sente-se motivado no seu dia-a-dia ao exercer este cargo?

R: No meu dia-a-dia sinto-me satisfeito e motivado pelo exercício do cargo, pois, acima de tudo, como patriota, devo dar o meu melhor.

2.Tem algum especialista em recrutar e selecionar pessoas na sua empresa?

R: Tenho técnicos formados e treinados em matéria de Recrutamento, Seleção e provimento de pessoal.

3. Como e por que razão foi contratado especialista?

R: Não se trata de pessoal exclusivamente contratado para este fim, porém a matéria em referência integra o seu conteúdo funcional.

4. A sua área possui um instrumento ou guião onde se apoiar para o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas?

R: Os órgãos de Administração Centrais e locais do estado em Angola, para além da Legislação específica sobre o Recrutamento e Seleção de Pessoal, têm um instrumento de apoio designado por *Manual de Gestão de Recursos Humanos*.

5. Como surgiu este documento?

R: O *Manual de Gestão de Recursos Humanos* surgiu da necessidade de uniformizar, entre outras, as modalidades inerentes à realização e ou gestão dos Concursos Públicos de Ingresso/Admissão e de Acesso/Promoção, no quadro do PRIMA (Programa de Reforma Institucional e Modernização Administrativa) Lei nº17/90, de 20 de Outubro.

6. Como é feito o Recrutamento e Seleção na sua empresa?

R: O Recrutamento e Seleção na minha empresa é feito à luz dos decretos presidenciais nº102 e 104/ 011, de 23 de Maio; começa com a criação do Órgão da Administração Estatal, seguido do processo de planeamento de efetivos, da abertura e publicação dos concursos, da nomeação do júri do concurso público, da recolha das candidaturas e da elaboração das listas dos candidatos admitidos e excluídos do concurso público. Em seguida realizam-se as provas, procede-se à sua correção e à respetiva publicação dos resultados e da lista de classificação final. Segue-se o provimento dos candidatos segundo as vagas e da forma decrescente em termos de pontuação obtida, a inserção dos nomes dos concorrentes providos no aplicativo informático de processamento dos salários, emissão e distribuição das guias de colocação e finalmente as assinaturas dos termos de posse, seguidas do exercício efetivo de funções.

7. Como tem sido este processo na sua empresa?

R: O processo de Recrutamento e Seleção tem sido o mais transparente possível, de modo a captar do mercado de mão-de-obra os concorrentes mais competentes para o quadro de pessoal dos Órgãos da Administração Pública.

8. Já teve um processo de Recrutamento e Seleção no qual os apurados não foram colocados?

R: Ao nível dos Órgãos da Administração Pública, de fato já se assistiu a casos de concorrentes apurados que não foram colocados por razões imputáveis aos gestores do processo, decorrente do incumprimento de normais jurídico-legais.

9. Na sua opinião, o que deveria melhorar na empresa relativamente a estes dois processos?

R: Na minha opinião, em relação aos dois processos, deveria melhorar-se a capacidade de execução dos concursos públicos no seio do corpo de júri e dos juízes do tribunal de contas, de modo a que não se violem normais legais, nem tão pouco se firam os direitos dos concorrentes.

