

Santareno António dos Pintos

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

**Análise do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas para Empresas Públicas de
Benguela - Angola**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2013

Santareno António dos Pintos

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

**Análise do Processo de Recrutamento e Releção de Pessoas para Empresas Públicas de
Benguela - Angola**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2013

Santareno António dos Pintos

**Análise do Processo de Recrutamento e Releção de Pessoas para Empresas Públicas de
Benguela - Angola**

Orientador: Prof. Doutor António Cardoso

Dissertação apresentada à Universidade
Fernando Pessoa como parte dos requisitos
para a obtenção do grau de Mestre em
Ciências Empresariais

Assinatura do aluno:

AGRADECIMENTOS

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

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

Ao Prof. Doutor António Cardoso como meu orientador que com muito carinho me tem transmitido o seu saber e tornar real este trabalho.

À Prof^a Doutora Márcia Vazzoler mantenedora da FAAG pela ampla visão e me ter incentivado.

Agradeço às Empresas que gentilmente aceitaram participar neste estudo.

RESUMO

O presente trabalho apresenta os resultados de um inquérito realizado para estabelecer um processo de melhoria da gestão de recursos humanos no sector dos serviços com base nos sistemas de recrutamento e selecção de pessoal das empresas públicas de Benguela - Angola. Actualmente no país muitas empresas públicas, preocupam-se cada vez mais em recrutar pessoas capacitadas capazes de corresponder com os objectivos das empresas para que possam ter aumento em sua produtividade e lucratividade, sem no entanto a aplicação correcta das técnicas e procedimentos de recrutamento e selecção do pessoal. a solução deste problema é de importância particular para o sector das empresas públicas na prestação dos seus serviços que os impulsionará para melhoria dos sistemas de gestão de recursos humanos rumo ao cumprimento dos compromissos futuros. Para desenvolver este tema foram tomados cinco estudos de caso no sector das empresas públicas de Benguela - Angola nomeadamente, o Porto do Lobito, o Banco Nacional em Benguela, a ENANA – E.P/Benguela, a ENE –E.P/Benguela e a EASB – E.P/Benguela; os métodos utilizados foram obtidos a partir de uma análise crítica das concepções teóricas gerais sobre o assunto, através da análise e síntese e do método da observação. eles permitiram chegar as conclusões e fazer recomendações que, além de utilidade e aplicabilidade imediata, serve de orientação para a investigação científica sobre o assunto. O documento estabelece uma proposta de recrutamento e selecção de pessoal para as empresas públicas de Benguela - Angola, definindo os papeis que empresas públicas cimentam no desenvolvimento económico de angola, levando a melhorar o processo de aquisição de novos colaboradores nas empresas para a prestação de melhores serviços ao país.

Palavras-chaves:Recrutamento; Selecção; Pessoas; Técnicas; Serviços.

ABSTRACT

This paper summarizes the results of a survey to establish a process of improving human resource management in the services sector based on the systems of recruitment and selection of personnel of public enterprises in Benguela - Angola. Today many public companies in the country, focus on recruiting more skilled people able to correspond with the objectives of the companies so that they can increase your productivity and profitability, without the correct application of techniques and procedures for recruitment and selection staff. The solution of this problem is of particular importance to the business sector in the provision of public services that will drive to improve system management of human resources towards the achievement of future commitments. To develop this theme was taken five of studies case study in public sector companies of Benguela – Angola. The methods used were obtained from a review of general theoretical concepts on the subject, through analysis and synthesis and the method of observation. Allowed them to reach conclusions and make recommendations, as well as useful and readily applicable, as a guide for scientific research on the subject. The document sets out a proposed recruitment and selection of personnel for public companies of Angola, defining the roles that public cement companies in the economic development of Angola, leading to improve the process of acquiring new employees in companies to provide better services to country.

Keywords:Techniques; Services.

INDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO.....	VI
ABSTRACT.....	VII
INDICE GERAL.....	VIII
INDICE TABELAS.....	XI
INDICE FIGURAS.....	XII

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL

1.1 Introdução.....	1
1.2 Tema.....	3
1.3 Justificação da Escolha.....	3
1.4 O Problema.....	3
1.5 Objectivos.....	4
1.6 Metodologia.....	5
1.7 Limitações.....	5
1.8 Estrutura da Dissertação.....	5

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Gestão dos Recursos Humanos nas Empresas de Serviços Públicos.....	7
2.2 Análise dos Modelos de Gestão de Recursos Humanos mais Significativos nas Empresas Públicas.....	11
2.3 Análise e descrição de Postos de Trabalho nas Empresas Públicas.....	14
2.4 A História do Processo Selectivo.....	16
2.5 O Recrutamento.....	18
2.5.1 Etapas do Recrutamento.....	21
2.5.2 Recrutamento Interno.....	22
2.5.3 Recrutamento Externo.....	23
2.6 Selecção.....	25
2.6.1 Técnicas de Selecção.....	26
2.6.2 Selecção e classificação de Selecção.....	27

2.6.3 Procedimentos de Selecção do pessoal.....	28
2.7 Notas Conclusivas e Implicações para a Investigação.....	31

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Nota Introdutória.....	33
3.2 O Processo de Pesquisa.....	33
3.2.1 Definição do Problema.....	34
3.2.2 Questões de Pesquisa.....	35
3.2.3 Objectivos.....	35
3.2.4 População e Amostra.....	35
3.2.5 Método de Recolha de Dados.....	36
3.3 Técnicas de Análise de Dados.....	38
3.4 Notas Conclusivas.....	39

CAPÍTULO IV - ESTUDOS DE CASO

4.1 Nota Introdutória.....	40
4.2 Caracterização da região.....	40
4.3 Apresentação e Caracterização das Organizações.....	42
4.3.1. Caso 1 – Porto de Lobito – E.P.....	42
4.3.2. Caso 2 – Banco nacional / Benguela.....	44
4.3.3. Caso 3 – ENANA – E. P. /Benguela.....	47
4.3.4. Caso 4 – ENE – E.P /Benguela.....	49
4.3.5. Caso 5 – EASB – E.P /Benguela.....	52
4.4 Comparação Entre os Casos.....	54
4.5 Discussão dos Resultados.....	56

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

5.1 Tema.....	62
5.2 Resposta aos Objectivos e Análise das Questões de Investigação.....	63
5.3 Contribuições da Pesquisa.....	65
5.4 Limitações.....	66
5.5 Recomendações.....	67
5.6 Sugestões e Orientações para futuras Investigações.....	73

BIBLIOGRAFIA.....	74
ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Caso1 – Porto do Lobito – E.P.....	43
Tabela 2 – Caso2 – Banco Nacional/Benguela.....	45
Tabela 3 – Caso3 – ENANA – E.P/Benguela.....	48
Tabela 4 – ENE – E.P/Benguela.....	50
Tabela 5 – EASB – E.P/Benguela.....	52
Tabela 6 – Satisfação dos Colaboradores.....	54
Tabela 7 – Pouca Satisfação dos Colaboradores.....	55
Tabela 8 – Insatisfação dos Colaboradores.....	55
Tabela 9 – Satisfação Geral dos Colaboradores das Empresas Estudadas.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 – Fases da colocação do pessoal.....	16
Fig. 2 – Base do planeamento do pessoal.....	17
Fig. 3 – Processo de recrutamento e selecção.....	20
Fig. 4 – Etapas do recrutamento.....	21
Fig. 5 – Processo selectivo.....	21
Fig. 6 – Selecção e classificação dos candidatos.....	27
Fig.7 – Mapa da região estudada.....	41
Fig. 8 – Fotografia da empresa ENE – E.P/Benguela.....	83
Fig. 9 – Fotografia da empresa EASB – E.P/Benguela.....	83
Fig. 10 – Fotografia da empresa Banco Nacional/Benguela.....	84
Fig. 11 – Fotografia da empresa do Porto do Lobito.....	84
Fig.12 – Fotografia da empresa ENANA – E.P/Benguela.....	84

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL

1.1 Introdução

Atualmente é de suma importância que as organizações tenham uma preocupação em procurar por pessoas eficazes e dinâmicas, capazes de aumentar a competitividade e as perspectivas da organização. Portanto, a maneira como essas pessoas chegam e se introduzem na organização é de extrema importância para que a organização consiga sucesso. Uma vez que o ambiente econômico exerce pressão para a melhoria da qualidade dos processos organizacionais e isto só se faz possível com bons colaboradores.

Mais de 80% das empresas no mundo se dedicam a prestações de serviços que visam a satisfazer os seus clientes internos e externos. A maior parte das empresas públicas de Angola que oferecem serviços preocupam-se para que o seu pessoal seja o mais capaz e apto para se procederem correctamente ante a demanda dos clientes.

Nos últimos anos, a actividade dos serviços das empresas públicas em Angola desenvolveu-se como uma importante alternativa em meio da severa contracção económica sofrida pelo país. Hoje, com a comercialização em instalações do país é permitido às empresas a aquisição das técnicas de serviços mais modernas, assim como acelerar a marcha da indústria angolana para os mais altos níveis competitivos do mundo.

Mas para que isso aconteça, é necessário um recrutamento mais severo e mais correto, principalmente no setor público, que é o alavancador da economia do país.

Isso, reflecte-se na necessidade de aproveitar ao máximo os recursos disponíveis, dando propriedade aos recursos humanos, já que constituem a única vantagem estável frente aos competidores, sendo por sua vez o recurso mais flexível e portanto, que melhor se adapta a cada situação.

Contudo, as empresas movem-se num contexto turbulento que trouxe como consequência, mudanças no campo da gestão de recursos humanos. a modificação das exigências administrativas e legais, o fenómeno crescente de redução das planilhas, o aumento da

procura da mão de obra mais qualificada e motivada, e a intensificação da competência global são alguns dos factores que contribuíram para que a gestão de recursos humanos das empresas seja mais complexa e importante para as mesmas.

É, por isso, que a gestão de recursos humanos de qualquer entidade deve garantir o incremento de um dos indicadores fundamentais: a satisfação laboral de seus empregados. esta gestão é fundamental para o êxito da organização e o gestor do futuro deverá mostrar uma grande sensibilidade para o papel estratégico que jogam as pessoas na consecução deste êxito.

A gestão de recursos humanos, nos últimos dez anos, foi amplamente reconhecida pela literatura especializada como um dos aspectos de maior importância em qualquer organização, pois aborda sobre administração do recurso mais importante do processo de produção e prestação de serviços, os recursos humanos, o homem (Chiavenato, 2006).

Todos e quaisquer objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com e por intermédio das pessoas (Robbins, 2001).

Quando o processo de recrutamento e selecção é realizada adequadamente garante-se a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, pois o alinhamento do recursos humanos à estratégia da organização é de muita importância.

O recrutamento e selecção nunca tiveram importância tão significativa nos resultados da organização, mesmo por realizada por diferentes modos e com diferentes estratégias, uma vez que seja bem estruturada, é possível conseguir inserir na organização pessoas talentosas e com o perfil ideal para ocupar e desempenhar a função (Chiavenato, 2004).

Com isso, a empresa estudada não conta com um sistema de avaliação do recrutamento o que não se permite obter as verdadeiras do mesmo, uma vez que o sistema que tentaram implantar, são puramente formais e carecem de um rigor técnico pelo que se faz muito difícil a utilização do mesmo para avaliar o verdadeiro planeamento, recrutamento, selecção, desempenho e rendimento dos empregados, motivação e até mesmo detectar as necessidades de formação

melhor para que seja possível aplicar sistemas retributivos justos para seus colaboradores.

1.2 Tema

O tema da presente dissertação é “Análise do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas para Empresas Públicas de Benguela- Angola”.

1.3 Justificação da Escolha

Atualmente os gestores de empresas públicas começam a almejar uma melhor qualidade nas repartições que trabalham, e para que aconteça a melhora em seus processos e/ou prestações de serviços, precisam de pessoas cada vez mais qualificadas e preparadas para ocupar os cargos e desempenhar suas funções.

O processo de recrutamento e seleção visa previamente estabelecer estrategicamente o cuidado na condução do processo selectivo e escolher candidatos que possuam o perfil necessário para a ocupação do cargo disponibilizado pela organização, uma vez que realizado adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, além de colocar pessoas que estejam preparadas para a ocupação do cargo e realização das tarefas, o que com certeza é objetivo de qualquer organização, seja ela pública ou não.

Portanto, através revisão bibliográfica e do estudo de caso, este trabalho proporcionará para as organizações públicas da Benguela em Angola, um conjunto de informações que mostram como funciona o processo de contratação, visto que fazer uma boa seleção e um bom recrutamento refletirá na imagem da organização.

Por fim, o tema abordado poderá contribuir para as organizações em questão, apontando falhas que possam existir em relação aos programas de recrutamento e seleção.

1.4 O Problema

Muitos colaboradores nas organizações públicas em Benguela-Angola, ocupam os cargos sem participar de um processo seletivo ou ocupam os cargos sem ter a formação adequada

para a função, causando descontentamento com a função ocupada, morosidade na execução de suas tarefas, mau atendimento ao público, absentéismo entre outros. Portanto, o presente trabalho tem, também, como objectivo sugerir as organizações públicas mais rigidez no seu processo de recrutamento e selecção, para que as mesmas possam conseguir maiores e melhores resultados na produtividade, eficiência e motivação dos colaboradores e com isso melhora o clima organizacional.

Face a esta situação, torna-se compreensível que este cenário constitui uma preocupação enorme para os gestores e colaboradores destas organizações, nasceu no investigador a necessidade de se formular o seguinte problema de investigação: *Qual é o processo de recrutamento e selecção utilizado pelas Empresas Públicas de Benguela – Angola?*

1.5 Objectivos

Os objectivos desta dissertação podem classificar-se em gerais e específicos.

1.5.1 Objectivo geral

Propor formas de recrutamento e selecção mais eficazes e mostrar a sua importância aos gestores das Empresas Públicas de Benguela – Angola.

1.5.2 Objectivos específicos

- Conhecer os modelos mais significativos de gestão e funcionalidade dos recursos humanos nas empresas.
- Despertar aos gestores públicos a necessidade do planeamento do pessoal nas organizações.
- Desenvolver a revisão bibliográfica sobre a problemática de recrutamentos interno e externo.
- Mostrar a forma correcta de selecção para Empresas Públicas de Benguela – Angola.
- Criar ferramentas de melhorias na organização de um processo completo de recrutamento e selecção de pessoas.

1.6 Metodologia

Numa primeira fase, adotou-se nesta pesquisa, uma metodologia do tipo qualitativo com um *design* exploratório, recorrendo a entrevistas aos Chefes dos Recursos Humanos das empresas onde se realizou a pesquisa; e baseados no tema realizou-se uma revisão da literatura existente, o que nos permitiu a ter uma profunda análise dos vários aspectos atinentes ao tema em estudo.

Para a aquisição de informações ou dados iniciais como meio de complementar a pesquisa, implementou-se um modelo quantitativo cujo *design* é descritivo, aplicando um questionário aos colaboradores de cinco (5) Empresas Públicas de Benguela em Angola.

No entanto como fruto, destas aplicações gerou-se dados e informações que nos ajudaram a identificar e analisar as variáveis que condicionam o funcionamento correcto do processo em estudo.

1.7 Limitações

Considera-se limitação desta pesquisa, a existência de uma bibliografia reduzida para dar respostas aos vários subtemas apresentados nesta pesquisa, que de certa maneira dificultou o avanço em termos de investigação e obtenção de mais dados e modelos elaborados.

Ainda há que considerar outro dado importante que constitui limitação neste trabalho, o facto de não encontrarmos abertura por parte de muitas Empresas Públicas de Benguela e restrições por certos Chefes e funcionários destas empresas, que impediu desta forma a extensão do questionário para mais Empresas Públicas, não permitindo uma comparação ampla do estudo efectuado.

1.8 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho está dividido em 5 Capítulos.

O Capítulo I é composto por uma apresentação geral da dissertação, com foco no tema em estudo, que estão na base da sua escolha, assim como as metas que se pretendem atingir.

Também encontramos nela uma abordagem à limitações do estudo e da metodologia a ser utilizada.

O Capítulo II apresenta-se com uma revisão da bibliografia, através do qual temos a melhor iluminação do enquadramento teórico que tem o processo de recrutamento e selecção de pessoas nas Organizações. A presente revisão bibliográfica está dividida em vários tópicos que começam com a gestão de recursos humanos nas empresas de serviços públicos, análise dos modelos de gestão, análise e descrição de postos de trabalhos nestas empresas, seguindo-se o historial do processo selectivo, recrutamento, selecção, finalizando com notas conclusivas e implicações para a investigação.

O Capítulo III aborda sobre a metodologia utilizada nesta pesquisa afim de obter resultados que nos permitem chegar aos objectivos preconizados e definidos no trabalho.

No Capítulo IV, temos uma apresentação dos dados obtidos no caso em estudo e a perspectiva dos funcionários e chefes dos recursos humanos das empresas públicas de Benguela sobre o processo de recrutamento e selecção de pessoas.

Por fim o Capítulo V, trata da conclusão e recomendações resultantes deste trabalho investigativo.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Baseando-se na bibliografia existente, pretende-se neste capítulo realizar uma recolha de dados e informações que sustente e fundamente o objecto de estudo.

O capítulo é subdividido pelos temas seguintes: A gestão dos Recursos Humanos nas empresas de Serviços Públicos, análise dos modelos de gestão de recursos humanos mais significativos nas empresas públicas, análise e descrição de postos de trabalho nas empresas públicas, a história do processo selectivo, o recrutamento, a selecção e finalmente com notas conclusivas e implicações para a investigação.

2.1 A Gestão dos Recursos Humanos nas Empresas de Serviços Públicos

O factor humano constitui o elemento essencial que compõe todos os subsistemas de uma empresa; entretanto, era considerado como um dos factores produtivos, cuja principal e inclusive a única motivação era econômica.

Esta concepção foi transbordada pelas contribuições da escola de relações humanas, considerada como a precursora da actual colocação dos Recursos Humanos (RH), cujo o objecto de especial atenção foram os aspectos relacionados com a motivação, a liderança e a participação (Chiavenato, 2006).

Na perspectiva de Costa e Pereira (2005), os trabalhadores, na sociedade pós-capitalista, são detentores do factor de produção por excelência, o conhecimento, que constitui um agente intangível incontornável na composição do real valor das organizações, pelo que se assume como um imperativo da actualidade a sua gestão e conseqüentemente a sua medição. O capital humano especificamente é o conhecimento residente nos indivíduos, de natureza tácita, e construído na acção.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a expressão “recursos humanos” significa que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial (conjuntamente com outros recursos como dinheiros, materiais e informações). Outros termos como “capital

humano” e “ activo intelectual” têm em comum a ideia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma empresa. As empresas bem sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objectivo comum. Essa é a essência da gestão de recursos humanos.

Esta transformação tão profunda supõe a necessidade de que os dirigentes considerem o desenvolvimento dos Recursos Humanos como um de seus trabalhos prioritários. Começa a realizar uma mudança na lógica dominante da sociedade industrial, investe-se a relação quantidade/qualidade e se apreciam os Recursos Humanos como um recurso escasso que terá que otimizar, para um sistema apoiado na alta tecnologia e os serviços.

Para Dutra (2006), com efeito, a importância que se dá aos Recursos Humanos na Direcção Estratégica Corresponde a um dobro de necessidades, tais como:

- Uma necessidade exposta dentro do contexto da empresa como resultado de um maior nível de formação geral das pessoas, e por fim um maior nível de exigências na busca da satisfação do trabalho.
- Uma necessidade criada pela evolução do contexto geral e competitivo que vai modificando as flutuações do crescimento econômico, o papel motor de uma tecnologia em constante evolução, a mundialização da economia, a importância cada vez maior do serviço, da qualidade e do cliente, proporcional à modificação das regras do jogo da competência.

Um modelo formal para a medição deste indicador, também chamado dos “*gaps*” parte do conceito de Qualidade do Serviço se determina o “serviço esperado” com o “serviço recebido” de acordo (Zeithmal e Bitner, 2000). A esta diferença denomina “*gap 5*” e normalmente se avalia sobre a base das dimensões da qualidade do serviço que são (Zeithmal e Bitner, 2000; Vilares e Coelho, 2005):

- **Fiabilidade:** é a garantia para realizar o serviço prometido com formalidade e exatidão.

- **Recursos tangíveis:** é o conjunto de todos os recursos materiais, humanos e de informação.
- **Responsabilidade:** é a capacidade de servir aos clientes de maneira rápida e eficaz.
- **Segurança:** refere-se à competência e cortesia do pessoal de serviço que inspira confiança e credibilidade ao cliente.
- **Empatia:** é a capacidade de pensar em função do cliente e oferecer um serviço esmerando e individualizando que satisfaça as suas necessidades.
- **Profissionalidade:** é a integração da posse de destrezas requeridas e os conhecimentos da execução do serviço com a atitude e acção dos trabalhadores.
- **Cortesia:** refere-se à atenção, consideração e amabilidade do pessoal de contrato.
- **Acessibilidade:** facilidade que se tem para realizar contactos.
- **Comunicação:** manter aos clientes informados, utilizando uma linguagem que eles possam entender, assim como saber escutá-los.

Por outra parte, o serviço esperado depende de outros factores como a comunicação verbal, as necessidades pessoais, as experiências passadas e as comunicações externas, por isso na hora de recrutar é importante averiguar essas características nos candidatos.

As causas pelas quais se produz o “*gap 5*”, têm a sua origem em factores internos da própria empresa e podem ser devido a seus responsáveis não conhecerem as necessidades e expectativas dos clientes internos e carecerem de informação para desenhar um serviço adequado; não existe um compromisso firme da direcção, haja ambigüidade de funções, existam conflitos funcionais, haja desajuste entre as capacidades dos empregados e suas funções ou da percepção que estes têm da falta de controlo, entre outras (Gronroos, 1995).

Como pode apreciar-se, as dimensões da qualidade do serviço e a maioria das causas mencionadas se apóiam na cultura e no comportamento humano da organização, o que revela uma vez mais o protagonismo deste recurso (Saias, 2007).

De maneira geral, a idéia que um cliente leva da instalação é a soma de todos os momentos de verdade, protagonizados pelo desempenho do trabalhador, razão pelo qual todo departamento do Recursos Humanos deve velar pela qualidade do seu pessoal. Como afirma Glebbe (2007, p.47):

Terá que tratar às pessoas como adultos, como sócios; com dignidade; com respeito. Trata-las, não como investimento de capital nem com automatização, mas, como a fonte principal do aumento da qualidade e a produtividade...Em outras palavras, se deseja aumentar a produtividade e a conseqüente recompensa financeira, terá que tratar os operários como a partida mais importante do activo... Não estamos falando de mimar as pessoas. Falamos de um respeito realista pelo indivíduo e da vontade de lhe adestrar, de estabelecer expectativas razoáveis e claras para ele e de lhe garantir a verdadeira autonomia prática para que se possa fazer contribuições directas ao seu trabalho.

Esta afirmação pode entender-se e refletir-se em qualquer companhia que necessita dos mesmos recursos: financiamento adequado, tecnologia apropriada, planos acessíveis e sua força laboral.

Nenhum plano, por muito sofisticado que seja, pode levar-se a cabo sem que o pessoal o compreenda e se comprometa com ele. Nenhuma quantidade de dinheiro investida pode reportar êxito a menos que no pessoal esteja a melhor gente para que realize o que se quer dele. Nenhuma tecnologia, por nova que seja, opera com efectividade sem uma inter-relação positiva com os seres humanos.

Mas, embora os Recursos Humanos sejam essenciais para qualquer empresa de produção ou serviço, é impossível vê-lo como conjunto organizado de indivíduos, segundo umas relações e uma cultura, ampliando seu campo para algo mais que uma simples administração das actividades tradicionais de emprego, relações laborais, remuneração e prestações.

Actualmente a gestão de recursos humanos, ganha um espaço no contexto organizacional com missões específicas do próprio sistema e dos seus gestores. Tal como afirma Camara, Guerra e Rodrigues (1997), a missão e objectivos da função dos recursos humanos tem evoluído com as alterações sucessivas da envolvente e das estruturas das próprias organizações. E hoje centra-se no apoio aos seus clientes internos como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguirem elevados índices de motivação e satisfação na força de trabalho. Em síntese, a função dos recursos humanos procura encontrar o seu espaço nas organizações já não como executante e polícia de costume, mas como parceira dos seus clientes internos com áreas de especialização valorizadas e relevantes na empresa.

Relativamente a actividade específica do gestor de recursos humanos, começa a ter um peso específico de tamanha importância, pois, tal como afirmam Camara, Guerra e Rodrigues (1997), a importância das intervenções dos gestores de recursos humanos começa a ganhar valores acrescidos a dois níveis:

- Como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional;
- Como agente activo na gestão da mudança.

Logo, o papel do responsável pela gestão dos recursos humanos é também o de accessorar os gestores de linha na preparação, no arranque, na manutenção do ritmo e no controle dos processos de mudança.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), os altos executivos esperam dos gestores de recursos humanos que eles assumam um papel mais amplo na estratégia geral da empresa, e muitos desses gestores precisarão de adquirir um conjunto complementar de competências:

- Domínio do negócio;
- Domínio dos recursos humanos;
- Domínio das mudanças;
- Credibilidade pessoal.

Hoje, a Gestão de Recursos Humanos está muito mais integrada à gestão no processo de planeamento estratégico, tendo em conta a grande diversidade e complexidade do ambiente das organizações.

2.2 Análise dos Modelos de Gestão de Recursos Humanos mais Significativos nas Empresas Públicas.

O aperfeiçoamento da administração empresarial adquiriu importância capital no mundo actual que, caracterizado por novas tendências, como a globalização, novas concepções logísticas, alta flexibilidade nos negócios, entre outros – exige uma profunda análise e actualização dos elementos partícipes do negócio, em especial sustentar os Recursos Humanos (RH) como principal factor competitivo a aproveitar. Por isso, a gestão dos RH constitui um dos elementos chave em qualquer organização de êxito (Chiavenato, 2006).

A edipe, no Congresso Mundial sobre o RH, celebrado em Madrid em 1992, de acordo Robbins (2005), referindo-se à importância conferida aos Recursos Humanos destacaram as características das empresas emergentes da década de 1990, que já se mantêm como tendência para obter êxito ou a sobrevivência nesta época, altamente competitiva, de mudança e imprevisível.

Os enfoques sistemáticos, proactivos, multidisciplinar e participativo, são essências na gestão de recursos humanos, estratégia que surge como dinâmica de adaptação na empresa emergente, tendo transcendido à direcção clássica ou Administração de Pessoal.

Para Silva (2007), são muitos autores os que definem a gestão de recursos humanos e a consideram como todas as decisões e acções directivas que afectam a relação com os empregados e a organização o que significa conquistar e manter a pessoa na organização trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Todos, de uma forma ou outra, expressam uma concepção sistemática das acções a desenvolver numa organização.

Em suma, a gestão de recursos humanos constitui um sistema cuja premissa fundamental é conceber o homem dentro da organização como um recurso que terá que otimizar a partir de uma concepção renovada, dinâmica e competitiva em que se oriente e afirme uma verdadeira interação entre o social e o económico.

À gestão de recursos humanos competem todas as actividades nas que influem ou são influídos os indivíduos relacionados com a empresa e merece o esforço conjunto para uma função integral e não de um departamento ou área específica. Isto determina o seu carácter proactivo e multidisciplinar pois, necessariamente nela, intervem diferentes disciplinas científicas para o seu desenvolvimento efectivo. A responsabilidade e execução da gestão de recursos humanos é de todos, mas principalmente da alta direcção e dos gestores de linha segundo Davis, K. e Newstrom (2001).

É importante assinalar que não existem princípios nem leis universais para a gestão de recursos humanos. A palavra contingência é algo incerto ou eventual, ou seja, depende da situação organizacional do ambiente, da tecnologia empregada, das políticas e diretrizes

vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção sobre o homem e a natureza e sobretudo, da quantidade de Recursos Humanos disponíveis.

Apoiadas nestas características, as actividades chaves de recursos humanos têm que desenhar-se em plena harmonia com a direcção estratégica empresarial, a filosofia ou cultura organizacional e as políticas ou objectivos consequentes, onde o desempenho da ergonomia e a engenharia industrial serão determinantes nos desenhos de sistemas de trabalho logísticos que decidirão a efectividade de recursos humanos.

Ainda segundo Davis, K. e Newstrom (2001), entre estas actividades se podem citar:

- O inventário de pessoal;
- A avaliação do potencial humano;
- O desenho de métodos e postos de trabalho

A análise dos diferentes modelos da gestão de recursos humanos sugere que as finalidades de todos eles são muito comuns: organizar, recolher controlar actividades, fortalecer uma metodologia ou procedimento.

Reafirmando e, de uma vez, resumindo, as características fundamentais da actual gestão de recursos humanos podem expressar-se assim:

- O desafio fundamental ou número um da gestão de recursos humanos é obter eficácia e eficiência nas organizações;
- Os Recursos Humanos, constituíram no início do século XXI, o recurso competitivo e não um custo;
- A gestão de recursos humanos não se faz em nenhum departamento, área ou parcela da organização, mas sim como função integral da empresa e, além disso, de maneira proactiva;
- A gestão de recursos humanos exige concebê-la como carácter técnico científico, e tem suas bases tecnológicas nas análises, desenhos postos e áreas de trabalho (desenho contínuo dos sistemas de trabalho) e nos desenhos de sistemas logísticos, compreendidos na denominação de tecnologia das tarefas;

- A gestão de recursos humanos eficiente superou ao taylorismo, e exige o enriquecimento do trabalho (polivalência) e a participação ou implicação dos empregados em todas suas actividades;
- O suporte informático da gestão de recursos humanos é um imperativo para o seu desenvolvimento efectivo na gestão empresarial;
- O aumento da produtividade do trabalho e da satisfação laboral, vinculados as condições de trabalho, são objectivos imediatos e fundamentais da gestão de recursos humanos.
- Uma das estratégias da gestão de recursos humanos é contribuir para sustentabilidade do desenvolvimento humano junto ao crescimento económico e a preservação ecológica.

2.3 Análise e Descrição de Postos de Trabalho nas Empresas Públicas.

Segundo Chiavenato (2006), a análise e descrição de postos de trabalho aparecem também tratadas indistintamente na literatura como: descrição e análise de cargos, análise de tarefas e perfil de competências.

Em correspondência com estas denominações, existem numerosas definições que aparecem expressas se uma forma ou outra, pelos diferentes autores citados anteriormente; não obstante, aprecia-se que existe certo consenso em considerar que a análise e descrição de postos de trabalho é um procedimento que consiste em determinar, mediante um rigoroso estudo, os elementos ou características inerentes a cada posto. Quer dizer, consiste em detalhar o conjunto de funções, tarefas, ou actividades que se desenvolvem em todos e cada um dos posto na empresa, especificando, além disso, os níveis de formação e experiências necessárias para poder desempenhá-lo com idoneidade, as responsabilidades exigidas ao ocupante e as suas características físicas ou ambientais nas que vai se desenvolver o trabalho em si, assim como os recursos que normalmente utiliza o mesmo.

A análise e descrição de postos de trabalho tem como finalidade a análise de cada posto de trabalho e não o das pessoas que o desempenham. A análise e descrição de postos de trabalho constituem a base fundamental para estabelecer qualquer programa de Recursos Humanos.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a análise de cargos é o processo de obtenção de informações sobre cargos, determinando deveres, tarefas ou actividades que eles envolvem. Análise de cargos, implica a investigação sistemática do cargo, por meio de uma série de passos predeterminados, e deve resultar em um relatório escrito com o resumo das informações obtidas. O objectivo principal da análise de cargos é aperfeiçoar o desempenho da empresa e sua produtividade.

Por estas razões, entre os objectivos ou possíveis usos desta actividade se podem citar os seguintes: recrutamento, selecção de pessoal, formação, avaliação do potencial, segurança e higiene, planos de carreira e sem deixar de mencionar, por sua directa relação, e avaliação do desempenho, pois todos os elementos sobre os quais se fundamenta a avaliação são estabelecidos através da análise e descrição de postos.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), os métodos amplamente utilizados para a análise e descrição de postos de trabalho são os seguintes:

- Método da observação;
- Questionário;
- Entrevista;
- Métodos mistos;
- Métodos de peritos.

Não existe um método melhor ou pior que os outros, mas sim cada um tem suas vantagens e desvantagens, assim como campos de aplicação, em função das características dos postos de trabalho e da entidade em questão.

A tendência actual mais moderna é o perfil de competência e já são muitos os autores que dão a sua definição (Silva, 2007), na perspectiva da autora, as competências são características subjacentes de uma pessoa que está casualmente relacionada com uma actuação de êxito num posto de trabalho. Na maioria dos factos de competência que estão hoje no mercado compartilham uma série de pontos comuns entre os que se encontram:

- Cada competência tem um nome e uma definição verbal precisa.;
- Cada competência tem um determinado número de níveis, que refletem condutas observáveis, não julgamentos de valor;
- Todas as competências se podem desenvolver, ou seja, passar um nível menor a um maior;
- Todos os postos estão associados a um perfil de competências que não é mais que um inventario das mesmas, junto com os níveis exigíveis de cada uma delas.

Ainda não há consenso a respeito da concepção de gestão de competências, nem sobre a própria acepção de competências. Nisso influem sua condição intangível e recente da sua incorporação ao campo de gestão empresarial.

Os perfis de competências de postos superam os tradicionais perfis de cargo ou profesiogramas que compreendem funções descritas num plano puramente cognitivo. Aqui, o clássico conteúdo de trabalho do posto expresso em funções ou tarefas, é superado pelas competências. Esta colocação, a critério da autora, demonstra sua superioridade nos cargos de dirigentes, pois as competências das categorias operárias estão mais associadas às habilidades.

2.4 A história do Processo selectivo

Para Gill (1994), o processo seletivo para ser eficaz tem que fazer parte dos objetivos e estratégias da organização, uma vez que através dele que serão estabelecidas as necessidades de recursos humanos e como essas necessidades serão supridas. A colocação de pessoal vem para que a organização mantenha sempre as pessoas certas nos lugares certos, e consiste no Planejamento, Recrutamento, Seleção e Integração de Pessoal. As fases da colocação de pessoal são demonstradas na figura 1:

Planejamento	Recrutamento	Seleção	Integração
De	de	de	de
Pessoal	Pessoal	Pessoal	Pessoal

Figura 1- Fases da colocação pessoal
Fonte: Gill (1994)

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), o planeamento de recursos humanos é o processo de antecipar e fazer provisão para a movimentação das pessoas – admissão e demissão, promoções e transferências. A finalidade do planeamento de recursos humanos é assegurar o emprego da maneira mais afectiva possível, onde e quando for necessário, para que as metas da empresa sejam alcançadas. Outros objectivos mais específicos do planeamento incluem a previsão de falta e de excesso de mão-de-obra; o fornecimento de mais oportunidades de emprego para mulheres, minorias e deficientes, e o planeamento detalhado de programas de treinamento de funcionários.

Segundo Chiavenato (2004), o planeamento de pessoal procura estimar as necessidades futuras de pessoal e sem ele torna-se difícil a missão do recrutamento e selecção, pois no planeamento do recrutamento e selecção de pessoal os gestores precisam de conhecer a missão e os objetivos organizacionais para poderem garantir que os requisitos exigidos pelo cargo seja preenchido com pessoas que tenham competência para a execução das tarefas.

Por outro lado, é importante que haja um programa de recursos humanos sério e com qualidade, para que o processo de recrutamento e selecção tenha êxito, conforme se apresenta na figura 2.

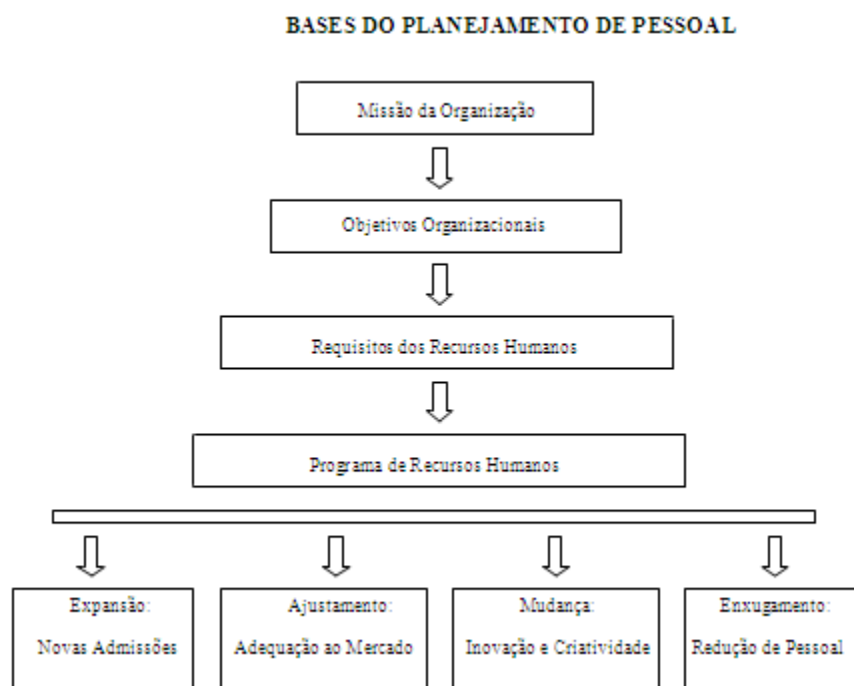


Figura 2 - Bases do Planejamento de Pessoal
Fonte: Chiavenato (2004)

Portanto, o processo de planejamento de pessoal deve ajudar os gestores a identificar exigências de pessoal, avaliar a força de trabalho existente e determinar quais acréscimos e ou substituições são necessários para atender necessidades futuras.

Segundo Cardoso (2001), nas organizações, sejam elas públicas ou não, as vagas surgem pôr diversos motivos, tais como:

- Pedidos de demissão ou exoneração;
- Mortes;
- Aposentadorias;
- Mudança de função, etc.

Sendo que essas vagas podem ser supridas internamente, através de promoções ou transferências ou por novas contratações.

O recrutamento e a seleção fazem parte do macro – sistema denominado de Planejamento. A atividade de Seleção de Pessoal somente tem sentido em qualquer organização que pensa sério nos seus colaboradores, numa organização que não tem uma política de valorização de seus funcionários, provavelmente, também não terá um plano de carreira, um sistema justo de avaliação, treinamento e sistemas de apoio.

2.5 O Recrutamento

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), o recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de recursos humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido.

O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa (Gill, 1994).

Segundo Chiavenato (2004), a organização que oferece um plano efetivo de recursos humanos, consegue recrutar mais facilmente e manter pessoal qualificado, motivado e principalmente produtivo.

O recrutamento tem início com a tomada de decisão de preenchimento do cargo vago por parte do órgão que possui a vaga (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2006).

O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se, pois, de um “sistema de informação” que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego ao mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2004). Mas, antes da divulgação e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um planeamento das necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização. Desta forma é especificado as fases em que ocorre o planeamento do recrutamento.

O processo de Recrutamento e seleção é demonstrado na figura 1:

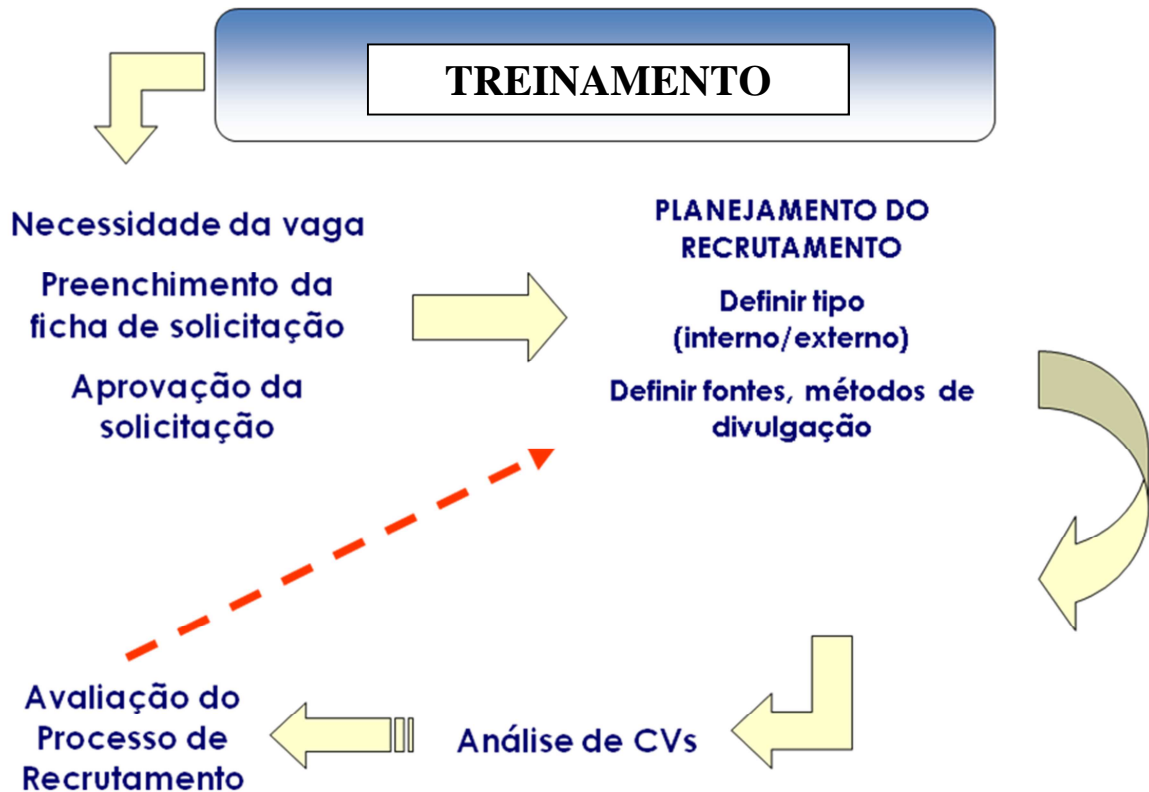


Figura 3 – Processo de Recrutamento e Seleção
 Fonte: Chiavenato (2004)

Segundo Dutra (2006), o processo de recrutamento deve ter dois enfoques:

- Imagem da empresa perante o mercado - capacidade de atração de talentos;
- Atendimento das demandas organizacionais por recursos humanos.

De acordo com Gill (2004), para que o processo de recrutamento e seleção tenha êxito é importante que se comece com um planejamento eficaz:

- **Solicitação da vaga (início ao processo de recrutamento):** os gestores que percebendo as necessidades do preenchimento de um determinado cargo, acionam o setor responsável para a abertura do recrutamento. Essa necessidade pode ser gerada pela saída de algum empregado do setor como faltas constantes e pedidos de afastamento, ou quando se percebe a ineficácia no processo ou ainda perda de qualidade por ter a organização um quadro pequeno de colaboradores;

- **Aprovação pelos responsáveis:** principalmente no caso de aumento no quantitativo de colaboradores, uma vez que se faz necessário a autorização de superiores;
- **Da organização:** que é quem, normalmente, assume a responsabilidade pelo controle dos dispêndios globais com pessoal;
- **Verificação dos requisitos para o preenchimento do cargo:** com a análise de cargos, considerada uma atividade essencial na atividade de recrutamento e seleção de pessoal, que é estudo ordenado de exatamente o que é feito, quando, onde, como, porque e pôr quem nas funções existentes ou novas;
- **A análise de função:** essa análise é responsável pelas informações úteis que podem então ser usadas para escrever e ou atualizar as descrições de funções, são declarações escritas de deveres e responsabilidades das funções. A informação pode também ser usada para criar especificações de função, listas das qualificações, educação, experiência e habilidades necessárias que devem ser satisfeitas por qualquer pessoa a ser contratada ou colocada em uma determinada função.

2.5.1 Etapas do recrutamento

Tendo por base Chiavenato (2004), as etapas do recrutamento estão apresentadas na figura 4:

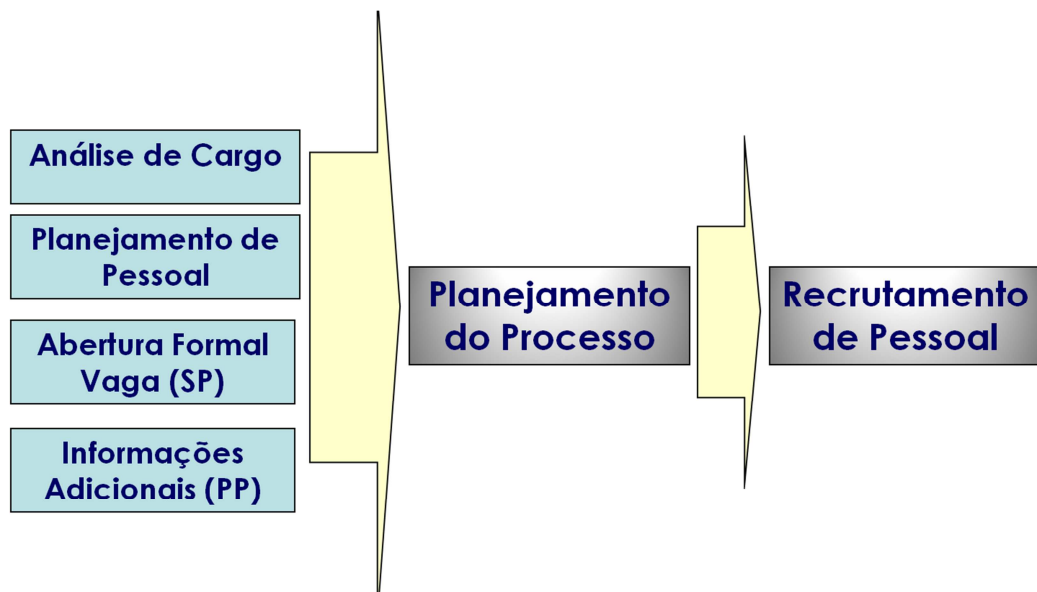


Figura 4 - Etapas do Recrutamento
Fonte: Chiavenato (2004)

2.5.2 Recrutamento Interno

Para Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), o recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa que para ocupar determinado lugar se recorre a colaboradores que já trabalham na organização, que, por via do seu desempenho ou por de aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher.

Segundo Dutra (2006), o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras, e pode envolver busca de candidatos (funcionários) dentro da própria empresa, relacionada a um programa de oportunidade interna, como:

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

Para Dutra (2006), as principais fontes do recrutamento interno são:

- Quadros de aviso,
- Comunicações internas dirigidas,
- Consulta ao “banco de talentos humanos”,
- Reuniões específicas,
- Divulgação em periódicos.

De acordo com Chiavenato (2006), o recrutamento interno apresenta as seguintes vantagens:

- É mais econômico em termos de tempo e dinheiro comparativamente com o recrutamento externo visto que dispensa custos com anúncios ou com empresas de

recrutamento, custos de integração, etc., e evita a espera do período de tempo entre a colocação do anúncio e o processo de admissão;

- É mais provável escolher o candidato adequado;
- Aumenta a motivação dos colaboradores, dando possibilidades de ascensão na organização e oportunidades de evolução na carreira;
- Eleva a segurança em relação ao colaborador, pois este já é conhecido na organização, sendo que esta já possui informação acerca dele;
- Garante a integração do colaborador na cultura da organização dispensando o acolhimento, pois já existe encaixe cultural entre ele e a empresa;
- Aproveita investimentos em nível da formação;
- Pode ser uma forma de manifestação de eventual insatisfação para com o estilo de gestão ou para com o cargo ocupado na organização.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a maioria das empresas tenta seguir uma política de preenchimento de vagas a cima da posição inicial por meio de promoções e transferências. Preenchendo vagas desta forma, uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, selecção, treinamento e desenvolvimento dos seus actuais funcionários.

2.5.3 Recrutamento Externo

Para Dutra (2006), o recrutamento externo inicia-se com a abertura de uma vaga para busca de candidatos no mercado. Realiza-se quando se pretende preencher o cargo vago com candidatos externos à organização, sendo estes atraídos pelas técnicas de recrutamento.

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), o recrutamento é externo quando, havendo determinado posto de trabalho vago, a organização procura preenche-lo com candidatos externos à organização. Este procedimento pode e deve ser antecedido de uma prospecção interna à organização.

Trata-se, portanto de uma procura de candidatos no mercado de trabalho. A procura no mercado requer a definição à priori da estratégia a seguir, estando esta dependente de duas

variáveis: que função se pretende preencher e que vantagens e inconvenientes pode trazer para a empresa a sua identificação como empregadora (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2006).

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), relativamente à função a preencher, a organização pode optar por recrutar direta-mente ou indiretamente utilizando serviços externos especializados. Se a escolha recair sobre esta última hipótese, a empresa tem à sua disposição os seguintes serviços: *headhunters* ou caçadores de cabeças, *search* ou consultores de pesquisa direta, e consultores de recrutamento. No que respeita à segunda variável referida, se a organização considerar que para si a sua apresentação ao mercado traz vantagens, irá através do anúncio e em adição ao próprio recrutamento, reforçar a sua reputação transmitindo Valores e Cultura em frases como por exemplo «as pessoas são a base do nosso sucesso».

Por outro lado, a organização pode considerar que a apresentação ao mercado traz inconvenientes como dar informação à concorrência da sua pretensão em expandir a sua atividade ou receio de repercussões internas indesejáveis no caso de existirem colaboradores interessados na função em questão (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento externo recorre a várias técnicas de recrutamento, a saber:

- Arquivo de *Currículo Vitae* de candidatos que os enviaram espontaneamente ou arquivados de anteriores recrutamentos;
- 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;

Segundo Carvalho e Nascimento (2002), as principais vantagens do recrutamento externo são:

- Ingresso de “sangue novo” na organização, trazendo novas formas de pensar que permitem alargar as competências existentes;
- Os outsiders são possuidores de novos conhecimentos sobre a indústria e o mercado que irá enriquecer a organização;
- Os custos são menores do que com a formação dos colaboradores;
- Enriquecimento da base de dados de candidatos permitindo ter em arquivo dados de candidatos que futuramente poderão vir a preencher as necessidades da organização;
- A imagem da empresa como empregadora é reforçada.

Torna-se importante as organizações realizar um recrutamento externo, já que segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), os candidatos contratados de fora, principalmente para certas posições técnicas e gerenciais, podem ser uma fonte de ideias e podem trazer consigo os conhecimentos mais recentes adquiridos de seus empregadores anteriores. De facto a dependência excessiva de fontes internas pode criar o risco de clonagem de funcionários.

2.6 Selecção

A selecção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos, aquele que possui a maior quantidade de competências desejadas por ela, para a realização das tarefas de um determinado cargo (Chiavenato, 2004).

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), a selecção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.

Constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo. A busca entre os candidatos aos cargos existentes nas empresas, com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. O processo de selecção pode ser demonstrado na figura 5.

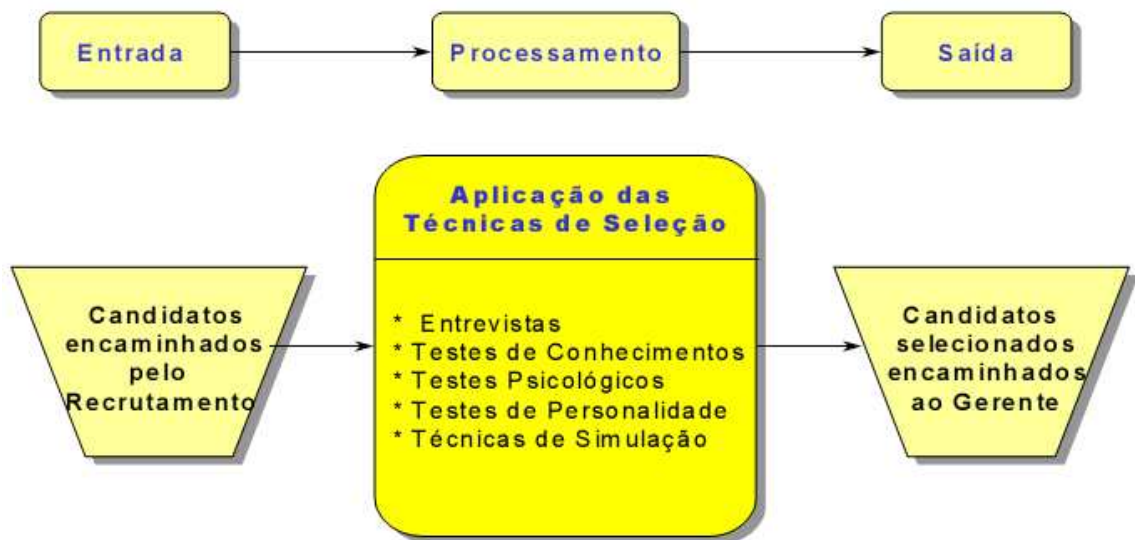


Figura 5 – Processo seletivo
 Fonte: Chiavenato (2004)

2.6.1 Técnicas de selecção

Para Chiavenato (2006), as técnicas de selecção são agrupadas em cinco categorias:

- Entrevistas;
- Provas de conhecimento ou capacidade;
- Testes psicotécnicos;
- Testes de personalidade;
- Técnicas de simulação.

Para Chiavenato (2006), as técnicas de selecção permitem um rastreamento das características pessoais dos candidatos através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de selecção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade.

Portanto, se faz necessário que as técnicas mostrem o comportamento do candidato no cargo a ser ocupado em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica.

Na prática se escolhe mais de uma técnica de selecção para cada caso, envolvendo entrevista de triagem, entrevista técnicas, provas de conhecimentos, provas de capacidade, testes psicotécnicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Nos cargos simples, como na maioria dos cargos operacionais, aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimentos e provas de capacidade.

Nos cargos complexos, como gerentes e diretores, aplica-se uma enorme bateria de provas de conhecimentos, teste psicométricos, teste de personalidades e técnicas de simulação.

2.6.2 Selecção e classificação da selecção

Não basta o candidato suprir os requisitos da vaga, o candidato deve ser analisado pelo requisitante direto da vaga que tem a autoridade de rejeitar ou aprovar o candidato, de acordo com as técnicas de selecção adotadas pelo pessoal de selecção, a selecção e classificação é demonstrada na figura 6 (Chiavenato, 2004).

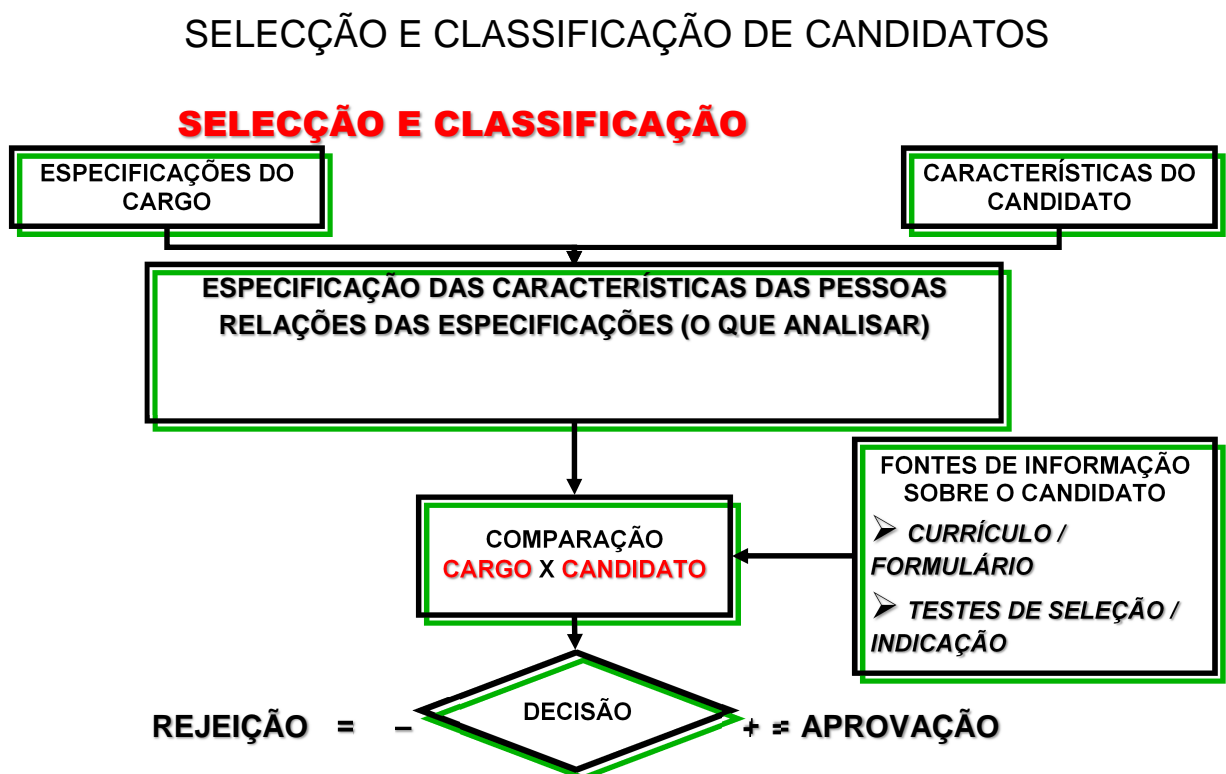


Figura 6: Selecção e classificação de candidatos

Fonte: Chiavenato (2004)

Portanto, o recrutamento e selecção fazem parte de um mesmo processo: a provisão de RH. A selecção é um processo de comparação entre duas variáveis: requisitos exigidos pelo cargo X características oferecidas pelos candidatos. A selecção também é um processo de decisão e escolha, pode utilizar três alternativas de modelos: o de colocação, o de selecção e o de classificação (Dutra, 2006).

Em todos os casos, a situação é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, sendo que o primeiro passo de selecção consiste na obtenção de informações sobre o cargo a preencher.

O segundo consiste na obtenção de informações sobre os candidatos através da aplicação de técnicas de selecção como: entrevista, prova de conhecimentos ou de capacidades, psicotécnicos, testes de personalidade e as técnicas de simulação.

O recrutamento consiste na divulgação dos cargos que estão a disposição, com o objetivo de atrair candidatos interessados, para abastecer o processo de selecção.

2.6.3 Procedimentos de Selecção do Pessoal

Em correspondência com estas denominações, existem numerosas técnicas para a selecção de candidatos que apareçam expressas de uma forma ou outra, pelos diferentes autores citados anteriormente, não obstante, aprecia-se que existe certo consenso em considerar que primeiro se deve realizar um processo de pré-selecção onde se reduz o número de candidatos que posteriormente se submeterão a provas ou entrevistas (Chiavenato, 2006).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), obtidas as informações sobre o cargo e de seu ocupante, desenhada a ficha profissiográfica, o passo seguinte é a eleição das técnicas de selecção das técnicas de selecção mais adequadas ao caso ou à situação, apresentando as técnicas de selecção em cinco grupos diferentes.

As provas psicológicas e as entrevistas têm como objectivo medir as qualidades de personalidade e capacidade mental de cada um dos candidatos; portanto, constituem ferramentas de trabalho mais úteis no processo de selecção, as mesmas se realizam para

avaliar um candidato com fins de contratação ou de promoção. Sempre se incluem no programa de selecção uma ou várias entrevistas, não obstante o uso dos testes aumentar constantemente segundo Carvalho e Nascimento (2001).

Para Cardoso (2001), a entrevista representa um momento fulcral no processo de recrutamento, em que se encontram, provavelmente pela primeira vez, face a face, recrutador e candidato e que poderá dar início a uma colaboração duradoura e com vantagens recíprocas. De forma restrita, a entrevista consiste numa reunião consertada para celebrar um diálogo, a qual se inclui obrigatoriamente duas pessoas que iniciam um processo de relações interpessoais, cujo nível de interação deve ser elevado. O entrevistador provoca estímulos (perguntas) no candidato, com o objectivo de estudar suas respostas e suas reações (*feedback*), que lhe permitam refazer novas perguntas.

Por outro lado, assim como o entrevistador obtém a informação que se deseja, também deve prestar a informação que o candidato necessita para tomar uma decisão.

Para Carvalho e Nascimento (2002), as provas ou testes de conhecimento ou de capacidade, que têm como objectivo avaliar o grau de conhecimentos e habilidades adquiridas através do estudo, da prática e do exercício para determinar as possibilidades que possui o candidato de desempenhar-se de acordo aos requisitos estabelecidos no trabalho proposto, assim como o desenvolvimento futuro do candidato na organização. Estas provas podem ser aplicadas das seguintes maneiras:

- Orais (por meio de perguntas e respostas verbais);
- Escritas (por meio de perguntas e respostas escritas);
- De realização (por meio de execução de um trabalho, uma prova prática, o desenho ou a manobra de um veículo ou a ornamentação de uma peça e outras).

Quando à área de conhecimento, as provas podem ser gerais, quando se trata de noções de cultural geral ou específica, quando investigam aquele conhecimento técnico e particular directamente relacionado com o cargo de referência, ou seja, a prova de conhecimentos específicos deverá ser exclusivamente sobre o assunto da especialidade. Um teste é um instrumento destinado a medir determinados factores psicológicos. A finalidade desse

processo de medição, é facilitar a previsão do que uma pessoa fará no futuro. Os teste psicotécnicos se apóiam nas diferenças individuais que podem ser físicas, intelectual e de personalidade, e analisam no que e quanto variam a capacidade ou atitude do indivíduo, com relação ao grupo tomado como padrão de comparação.

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), a capacidade que possuem os testes para avaliar as diferenças individuais, converteu-os em uma das ferramentas mais eficaz a utilizar no processo de selecção. Na maioria dos casos, o custo de utilizar teste será relativamente mais baixo que o custo de outros métodos de avaliação de pessoal, sobretudo se as provas são das chamadas colectivas, de papel e lápis. Evidentemente este processo terminará quando uma vez aplicadas todas as técnicas e avaliados os candidatos, o empresário ou dirigente a quem é delegada esta responsabilidade, decide quem contratar e quem rejeitar, então se chamar-se-á o candidato escolhido, assinar-se-ão os contratos e se fixará a sua incorporação.

A decepção provocada pela rejeição no processo de selecção pode ver-se claramente mitigada com uma informação sincera, amável e tão detalhada quanto possível em relação aos motivos da sua rejeição.

Adoptar esta atitude por parte dos responsáveis pela selecção, criará uma boa disposição nos candidatos rejeitados, com vista a futuras ocasiões de candidatura a cargos, nas que possam ser de utilidade e simultaneamente irá criar a volta de do departamento do RH e por conseguinte da empresa, uma boa e muito conveniente imagem de transparência, honradez, objectividade e personalidade.

Portanto, o recrutamento, pré-selecção e selecção de Recursos Humanos, é um processo que tem como objectivo essencial, garantir o fornecimento e a incorporação de força de trabalho às instalações. Obtendo a escolha de candidatos idóneos.

Para Chiavenato (2006), os princípios e regras que se estabelecem como políticas e além como plano nos procedimentos de selecção do pessoal são os seguintes:

- Os processos de recrutamento, pré-selecção e seleção variam em função da categoria ocupacional, do nível da instalação ou de segmento de trabalhadores ao que vai se aplicar, assim como a complexidade do cargo e a situação concreta que se apresenta;

- Terá que assumir que sempre tem que haver selecção e para que haja tem de haver mais de um candidato para cada cargo;
- Em cada posto tem que permanecer ou se localizar o mais competente, ou seja, o mais capaz e eficiente;
- Os processos de recrutamento, pré-selecção e selecção de pessoal, executam-se em coordenação com as áreas de Recursos Humanos das instalações;
- O processo de selecção é um trabalho complexo e como tal deve ser realizado pelo pessoal qualificado e devidamente treinado.

2.7 Notas Conclusivas e Implicações para a Investigação

Os subtemas abordados na revisão bibliográfica têm um papel relevante no objecto de estudo deste trabalho, tal como se irá explicar.

Na gestão dos recursos humanos, em particular nas empresas de serviços públicos, a revisão da literatura faz-se sentir na medida em que as teorias dos vários autores despertam para a valorização do capital humano nas organizações, pois só ela é capaz de estabelecer uma relação sadia e comunicativa entre os clientes e a empresa prestando um serviço de qualidade, é a fonte principal da qualidade e produtividade nas empresas; nisto, devem ser tratados com respeito, dignidade, e como sócios. Assim, a gestão de recursos humanos está integrada dentro da gestão do processo de planeamento estratégico, tendo em conta a grande diversidade e complexidade do ambiente nas organizações.

No que concerne a análise de modelos de gestão de recursos humanos mais significativos, os autores concluem que não existe um modelo exemplar e fiel a seguir, porém a finalidade de todos eles são muito comuns consistindo em: organizar, recolher, controlar actividades e fortalecer e estabelecer uma metodologia de trabalho em qualquer empresa.

Na análise e descrição de postos de trabalhos nas empresas a revisão de literatura jogou um papel de alertar aos gestores das empresas públicas no sentido de detalhar o conjunto de funções e tarefas ou actividades que se devem desenvolver em cada um dos postos na

empresa; bem como especificar os níveis de formação e experiências necessárias das pessoas que poderão ocupar tais cargos com idoneidade e responsabilidade.

Quanto a história do processo selectivo, recrutamento e selecção os autores, desta revisão bibliográfica, recomendam a realização do planeamento do pessoal como relevante para as necessidades futuras, o que torna fácil a missão de recrutamento e selecção. Nesta tarefa, os gestores precisam de conhecer a missão e os objectivos organizacionais para que haja compatibilidade entre o candidato e a empresa. Ainda mostram as técnicas e formas de se recrutar e seleccionar o pessoal usando métodos apropriados a fim de se obter o verdadeiro candidato.

Em suma, a revisão da literatura neste trabalho procura elucidar a todos gestores das organizações sobre os caminhos certos por onde deve passar um processo completo de recrutamento e selecção, e foi graças a ela através das definições, opiniões destes autores que se conseguiu retirar as várias variáveis que constituíram a matéria principal para o questionário e entrevista de avaliação aos chefes e colaboradores das empresas que participaram neste trabalho.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Nota Introdutória

De forma detalhada, o Capítulo III apresenta a metodologia seguida nesta pesquisa, bem como os objectivos e questões relativas ao tema. Ainda será mostrada a forma como foram seleccionados os inquiridos e a maneira da aplicabilidade do inquérito às empresas que participaram neste estudo de casos.

A pertinência e escolha do tema para este trabalho não é supérflua, pois trata-se de uma mais-valia sob o ponto de vista profissional, o que permitirá a correcção de muitos erros levados a cabo num processo tão importante do sistema de recursos humanos das empresas participantes, trazendo benefícios para as organizações e satisfação aos colaboradores e comunidades afectas a elas.

3.2 O processo de Pesquisa

Depois de uma revisão da literatura relacionada com as formas gerais de recrutamento e selecção de pessoas para as organizações onde foram abordadas várias temáticas, constata-se claramente que um processo de pesquisa pode ser desenvolvido por várias etapas dependendo de cada investigador e das exigências de pesquisa.

Segundo Lambi e Kotler (2000), este processo é realizado por cinco etapas: 1) Definição do problema; 2) Plano de investigação; 3) Recolha de informação; 4) Tratamento e análise dos dados; 5) Apresentação do relatório de investigação.

Por sua vez, Lidgi (1991, p. 13) afirma que o processo de pesquisa pode conter seis etapas: 1) A formulação do problema; 2) Identificação das fontes pertinentes; 3) Elaboração de um plano metodológico; 4) Realização; 5) Tratamento e análise de dados; e 6) Exploração de dados.

Ainda, segundo Burn e Bush (2006), o processo de pesquisa contempla 11 etapas: 1) Estabelecer a necessidade da pesquisa; 2) Definir o problema; 3) Estabelecer os objectivos da pesquisa; 4) Determinar o design da pesquisa; 5) Identificar os tipos e fontes de informação; 6) Determinar os métodos de acesso aos dados; 7) Desenho dos questionários; 8) Determinação do plano da amostra e do seu tamanho; 9) Recolha dos dados; 10) Análise dos dados; 11) Preparar e apresentar o relatório final da pesquisa.

Bem analisadas as ideias de cada autor, convergem para determinadas etapas que são consideradas relevantes para um processo de pesquisa: A apresentação do problema, a análise e recolha de dados que na verdade permitem chegar às conclusões de cada trabalho científico.

Desta forma este trabalho não fugiu a regra dos padrões científicos, o processo de pesquisa utilizado será aquele a que se refere o Lambi e Kotler (2000), por ser a que mais se adequa com o trabalho e a temática escolhida.

3.2.1 Definição do Problema

A identificação de um problema constitui um passo significativo dentro do processo de investigação, que tem um longo percurso e com uma devida formulação possibilitando a sua solução.

Segundo Lakatos e Marconi (1992), a formulação do problema refere-se ao tema proposto: esclarece a dificuldade específica com a qual o investigador se defronta e que tem como objectivo resolver por intermédio da pesquisa.

Para Richardson (2008), as condições para a formulação de um problema de pesquisa e que ajudam na avaliação e adequação do problema são:

- O problema deve ser de natureza social;
- O problema deve ser concreto e estar formulado de forma clara e precisa.
- O problema deve referir-se a fenómenos observáveis, possíveis de verificação empírica.
- O problema não deve referir-se a casos únicos ou isolados.
- O problema deve apresentar certa originalidade.

Sobre esta base, e para alcançar este objectivo de forma a tornar cientificamente válida a investigação, o problema desta pesquisa é apresentado em forma de pergunta como se segue: *Qual é o processo de recrutamento e selecção de pessoas utilizado pelas empresas públicas de Benguela – Angola?*

3.2.2 Questões de Pesquisa

Dentro do trabalho de pesquisa nas empresas e no estudo de caso efectuado, foram levantadas algumas questões de investigação com objectivo de dar resposta ao problema principal:

- Mudará a funcionalidade dos recursos humanos nas empresas públicas de Benguela se forem conhecidos os modelos mais significativos?
- Será uma necessidade despertar os gestores públicos no planeamento do pessoal nas organizações?
- Servirá de instrumento para as organizações a revisão bibliográfica sobre a problemática de recrutamentos interno e externo?
- Melhora a forma de selecção nas empresas se se mostrar as vias correctas através da revisão da literatura?
- Haverá satisfação dos colaboradores chefes se forem criadas ferramentas de organização de um processo completo?

3.2.3 Objectivos

No caso prático desta pesquisa, o objectivo é o de analisar e aferir se o processo de recrutamento e selecção de pessoas para Empresas Públicas de Benguela – Angola tem decorrido com sucessos. Em função disso propor novas formas no modelo recrutamento e selecção utilizado por estas empresas.

3.2.4 População e amostra

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), a amostra, na essência, é um subgrupo da população. Digamos que é um subconjunto de elementos que pertencem a um conjunto definido pelas mesmas características que se chama população. Em vários casos nem sempre

que se pretende realizar uma pesquisa científica se tem uma amostra. Só quando queremos realizar um senso devemos incluir no estudo todos sujeitos (pessoas, animais, plantas, objectos) do universo ou população.

Assim sendo a amostra deste trabalho não é probabilística por ser dirigida a um subgrupo da população, tal como afirma Sampieri, Collado e Lucio (2006). A amostra não probabilística é aquela que está dirigida a um subgrupo da população cuja eleição dos elementos não depende da probabilidade se não das características da investigação.

Para Richardson (2008), a especificação do universo e amostra deve obedecer os seguintes requisitos:

- Especificar a área da execução da pesquisa;
- Especificar a população da pesquisa;
- Explicar o tipo de amostra e a determinação de seu tamanho;
- Explicar a forma de selecção dos sujeitos da pesquisa.

A população alvo considerada neste projecto incluiu todos colaboradores das 10 empresas públicas de Benguela (Angola), totalizando um universo de quase 660 colaboradores. Desta população extraiu-se uma amostra de 125 colaboradores inquiridos que constitui 18,9 % da população dos quais, 70 do sexo feminino e 55 do sexo masculino. Foram seleccionados de acordo com os critérios adoptados por cada chefe de departamento dos recursos humanos.

3.2.5 Método de Recolha de Dados

Na execução deste trabalho foi utilizado o questionário de vinte e cinco (25) perguntas aos colaboradores e uma entrevista, constituída por seis questões abertas colocadas aos chefes dos recursos humanos, utilizados como métodos e procedimentos metodológicos que dependeram do tipo de questões formuladas e da investigação que se pretendia.

Assim dos três métodos básicos: observação, experimentação e levantamento ou inquérito, que se refere Barañano (2008), foi utilizado nesta pesquisa o inquérito em forma de questionário (ver anexo I) e que permite conhecer a satisfação ou não dos colaboradores das

empresas neste processo (Rodríguez, 2006). Também aplicamos uma entrevista semi - estruturada para conhecer as opiniões dos colaboradores sobre os seus pontos de vista nos procedimentos das Direcções dos Recursos Humanos quanto ao processo em estudo.

Quanto aos principais procedimentos técnicos de estudo, recorreu-se à pesquisa bibliográfica, que segundo Viana (2001, p.135), consiste no levantamento de material (livros, revistas, jornais e outros) publicado a respeito do assunto, para poder identificar, nos escritos de vários autores, aspectos que possam contribuir para esclarecer o problema do trabalho, analisando-o em suas causas, consequências e relações, alternativas de solução e tudo o mais que julgar conveniente e necessário.

O questionário foi distribuído por cinco empresas, assim como a realização da entrevista aos chefes das direcções dos recursos humanos nos meses de Novembro e Dezembro de 2012. A taxa de resposta foi de 100%.

A estrutura do questionário foi composta por seis partes com vinte e cinco (25) perguntas. A primeira relacionada com funcionalidade das direcções dos recursos humanos, a segunda ao planeamento do pessoal nas empresas, a terceira ao recrutamento interno, a quarta dedicada ao recrutamento externo, a quinta relacionada com a forma de selecção praticada e a sexta que é da organização completa do processo de recrutamento e selecção nas empresas.

O objectivo fulcral deste questionário é aferir a satisfação e sensibilidade dos inquiridos em torno dos aspectos relevantes do tema em estudo; isto é, o que se quer é apurar a situação actual das Empresas Públicas de Benguela – Angola, nos aspectos relacionados com o processo de recrutamento e selecção de pessoas.

Na linguagem simples e para tornar o projecto uma realidade, foram executadas as seguintes tarefas:

- Determinação do tema e definição clara do problema;
- Levantamento e consulta bibliográfica;
- Fundamentação teórica do tema;
- Elaboração dos instrumentos e sua aplicação;
- Análise e tratamento dos dados recolhidos;

Os instrumentos seleccionados - inquiridos por questionário e entrevista – são considerados os mais apropriados para o alcance dos resultados que pretendemos uma vez que cada instrumento tem uma abordagem específica que leva a que cada interveniente exponha também de forma específica o que lhe é solicitado.

O questionário é conciso e permite rapidamente obter o ponto de vista de um grande número de funcionários. Desta forma, dos 125 colaboradores inquiridos é fácil obter o feedback do que se pretende em relação às questões formuladas.

Já a entrevista, mais profunda e demorada, permite obter de forma exaustiva os dados fundamentais das empresas com relação ao processo em estudo a partir dos seus chefes em recursos humanos.

Desta forma conseguiremos obter de forma eficaz todos os dados da nossa pesquisa e dar consistência a nossa proposta.

3.3 Técnicas de Análises de Dados

Tendo em consideração o problema e os objectivos desta pesquisa, sabendo que foi pertinente analisar as ideias e opiniões de muitos colaboradores e chefes das direcções dos recursos humanos das Empresas Públicas de Benguela – Angola, foi-lhes distribuído o questionário e feito uma entrevista aos chefes de recursos humanos. Desta forma, a totalidade destes constitui a população desta pesquisa.

No que diz respeito as técnicas de análise de dados, achou-se por bem utilizar a análise de dados descritiva. Utilizou-se também tabelas para poder avaliar-se as diferentes variáveis: funcionalidade da direcção de recursos humanos na empresa, planeamento do pessoal na empresa, recrutamento interno na empresa, recrutamento externo na empresa, forma de selecção praticada na empresa e organização do processo completo.

3.4 Notas Conclusivas

Na presente pesquisa, em termos de metodologia podemos considerar que existiram duas fases: na primeira foi utilizada a pesquisa quantitativa vista como a mais adequada para analisar as questões da própria investigação (questionário), e na segunda achou-se por bem utilizar o método qualitativo (entrevista) onde são explorados todos subtemas associados ao problema em pesquisa.

No mesmo capítulo, usando a linguagem simples e para tornar o projecto uma realidade, foram executadas as seguintes fases:

- Determinação do tema e definição clara do problema;
- Levantamento e consulta bibliográfica;
- Fundamentação teórica;
- Elaboração dos instrumentos e sua aplicação;
- Análise e tratamento dos dados recolhidos;

Este trabalho foi implementado no prazo mínimo de 12 meses e no máximo 18 meses com algumas dificuldades que puderam interferir no bom andamento do mesmo.

CAPÍTULO IV – ESTUDOS DE CASO

4.1 Nota Introdutória

Neste capítulo apresenta-se um estudo de caso, para solidificar o trabalho e torna-lo mais real, com uma análise quantitativa e qualitativa, pois tal como afirma Dul e Hak (2008), um estudo de caso é um estudo em que um caso ou um pequeno número de casos (estudo de caso comparativo) são seleccionados em contexto real, podendo os resultados obtidos a partir dos casos serem analisados de forma qualitativa e quantitativa.

Assim, o estudo de caso vem sendo um aspecto metodológico que visa analisar com profundidade as muitas variáveis de um problema ou situação real.

Assim sendo fez-se alguns estudos de caso das Empresas Públicas de Benguela, a fim de se analisar pormenorizadamente a ocorrência do processo de recrutamento e selecção de pessoas nestas empresas.

4.2 Caracterização da Região

A pesquisa foi realizada em cinco Empresas Públicas de Benguela, que é uma das dezoito províncias de Angola como se vê no mapa a baixo, com dez municípios e uma extensão territorial de 39.827quilómetros quadrados, uma população aproximada de 2.110.000 habitantes, dista de Luanda – capital do País a 692quilómetros; faz fronteira com a província do K.sul a Norte, Huambo a Este, Huila e Namibe ao Sul, e ao Oeste pelo Oceano Atlântico, segundo a Atlas de Angola.

É uma província agrícola, turística pelas suas ricas praias: Morena, Santo António, Caotinha, Baía azul, Restinga do Lobito e outras. Também é rico na pescaria marítima e fluvial, com as águas mais profundas da costa atlântica o que lhe deu direito a ter um dos maiores Portos Comercial da África Austral. Seu povo tem como língua oficial o português, e o umbundo como língua tradicional. Actualmente é tida como a segunda capital de Angola, que é um país africano livre e independente do regime colonial desde 1975. Com uma população

estimada em quinze milhões de habitantes e uma extensão territorial de 1.246.700 quilómetros quadrados.

Angola é limitada a sul pela República da Namíbia, a este pela República da Zâmbia, a norte pela República do Congo Democrático e pela República do Congo Brazaville e a oeste pelo Oceano Atlântico.

A divisão política administrativa é constituída por 18 províncias, com 164 municípios divididos por 554 comunas. a sua capital é luanda, tem como idioma oficial o português e tem como moeda nacional o kwanza.

Com onze anos de paz demonstrou perante o mundo e a África um desenvolvimento significativo em vários domínios que lhe coloca como um país potencial e estratégico em África.



figura 7: mapa da região estudada

fonte: <http://maps.g>

4.3 Apresentação e Caracterização das Empresas Estudadas

Os estudos de caso foram efectuados nas empresas que aceitaram o pedido da realização do trabalho de investigação, onde os gestores e colaboradores aceitaram de certa maneira os desafios de melhorias nos sistemas de recursos humanos das suas organizações, nas quais podemos destacar: o Porto do Lobito – E.P, a ENANA – E.P, a ENE – EP, o Banco Nacional e a EASB – E.P.

4.3.1 Caso1 - Porto do Lobito – E.P

O Porto do Lobito é uma empresa, portuária e comercial, localizada na província de Benguela, município do Lobito. Como um dos maiores Porto da África Austral, recebe em média três navios internacionais de grande porte por dia, trazendo diversas mercadorias de outros pontos do mundo, servindo como uma verdadeira alavanca para a economia da região, os seus sistemas de trabalhos regem-se aos padrões internacionais. É o sustentáculo da região em termos de produtos e fomenta o desenvolvimento do empreendedorismo em vários extrados sociais da população. Ocupa uma posição estratégica no ramo das empresas dos transportes, sendo um dos parceiros económicos do governo (dados internos da empresa).

A empresa portuária do Lobito está com cerca de 80 trabalhadores, sendo que alguns trabalham por regime de turnos e outros no horário normal. Eles constituem a força motriz da empresa capaz de gerar recursos financeiros suficientes para o auto sustento da própria organização e contribuir para o orçamento geral do estado angolano.

É uma das empresas que foi estudada nesta pesquisa, e no que toca ao processo de recrutamento e selecção de pessoas, mereceu uma análise especial e lhes foi distribuido o questionário para avaliar as seguintes variáveis: Funcionalidade da direcção de recursos humanos na empresa, planeamento do pessoal na empresa, recrutamento interno na empresa, recrutamento externo na empresa, forma de selecção praticada na empresa e organização do processo completo.

Na tabela se mostra os resultados que obtemos ao aplicar esta prova na empresa portuária do Lobito.

Porto do Lobito – E.P

Tabela nº: 1

	SATISFATÓRIO		POUCO SATISFATÓRIO		INSATISFATÓRIO	
	nº	%	nº	%	nº	%
Funcionalidade do DRH na empresa	14	56	5	20	6	24
Planeamento do pessoal na empresa	8	32	10	40	7	28
Recrutamento interno na empresa	7	28	6	24	12	48
Recrutamento externo na empresa	6	24	5	20	14	56
Forma de selecção praticada na empresa	5	20	7	28	13	52
Organização do processo completo	4	16	6	24	15	60

Fonte: elaborado pelo autor

Análise da entrevista ao Chefe de Recursos Humanos

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

R: realmente sinto-me motivado no dia-a- dia com o trabalho que fasso.

2.Tem algum especialista em recrutar e seleccionar pessoas na sua área?

R: Especialista como tal não temos, mas brevemente teremos porque é do interesse da empresa.

3. A sua área possui um instrumento ou guião onde se apoiar para o processo de recrutamento e selecção de pessoas?

R: Conhecemos apenas alguns passos a serem dados quando queremos recrutar, mas na verdade a intenção é termos um guião actualizado para este processo.

4. Como tem sido este processo na sua empresa?

R: Tem corrido normalmente , embora com algumas falhas na correção dos testes e na selecção, mas tudo temos feito para ultrapassarmos estas dificuldades.

5. Já teve um processo que fracassou?

R: Sim, de facto houve um que falhou porque não tinha sido bem planificado.

6. O que deveria mudar na sua empresa com relação a este processo?

R: Para mim, deveríamos formar mais pessoal nesta área e criarmos uma comissão de especialistas para atender este processo.

Ao olharmos para a tabela da satisfação dos colaboradores e para a entrevista, vemos que das variáveis em avaliação existe apenas percentagem positiva de 56% na funcionalidade de recursos humanos na empresa, isto significa que as restantes variáveis estão com percentagens negativas; ou melhor, a percentagem de insatisfação é maior. Assim é que analisada a entrevista do chefe dos recursos humanos da empresa e os indicadores desta tabela nos dá a entender que o processo tem sido mal gerido.

4.3.2 Caso2 - Banco Nacional/Benguela

O Banco Nacional de Angola em Benguela, é um Banco do Governo com uma posição estratégica e meiramente forte no domínio de apoio financeiro aos outros Bancos privados da região. Faz circular a moeda nacional e estrangeira de acordo os padrões económicos e financeiros estabelecidos pelo governo de Angola, principalmente no controlo da inflacção.

É o Banco do tesouro Nacional que em colaboração com o Ministério das Finanças viabiliza o processo de pagamentos salariais à todos funcionários de outros ministérios que constituem o sistema da Função Pública. Actualmente o Banco Nacional conta com cerca de 70 colaboradores distribuidos em vários sectores de trabalho, servindo como detentores de talentos para promover a imagem da empresa rumo ao desenvolvimento.

Este Banco é o líder dos bancos angolanos e é fomentador da economia no país, com uma gama de políticas que visam fortalecer e insentivar as empresa públicas e privadas a prosseguirem com os investimentos nos domínios da saúde, educação, comércio, empreendedorismo, investigação, infra estruturas do país para promover o cerscimento económico e sustentável das populações.

O Banco Nacional também foi uma das empresas estudadas, os seus colaboradores e chefes lhes foi distribuido o questionário que constituiu o instrumento de avaliação das seguintes variáveis: Funcionalidade da direcção de recursos humanos na empresa, planeamento do pessoal na empresa, recrutamento interno na empresa, recrutamento externo na empresa, forma de selecção praticada na empresa e organização do processo completo, tal como consta na tabela seguinte:

Banco Nacional/Benguela

Tabela nº: 2

	SATISFATÓRIO		POUCO SATISFATÓRIO		INSATISFATÓRIO	
	nº	%	nº	%	nº	%
Funcionalidade do DRH na empresa	12	48	6	24	7	28
Planeamento do pessoal na empresa	6	25	9	36	10	40
Recrutamento interno na empresa	4	16	5	20	16	64
Recrutamento externo na empresa	5	20	6	24	14	56
Forma de selecção praticada na empresa	3	12	6	24	16	64
Organização do processo completo	4	16	7	28	14	56

Fonte: elaborado pelo autor

Análise da entrevista ao Chefe de Recursos Humanos

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

R: Sim sinto- me motivada com o trabalho que fasso.

2. Tem algum especialista em recrutar e seleccionar pessoas na sua área?

R: Temos alguém que está sendo formado nesta área e acreditamos que dará o seu melhor.

3. A sua área possui um instrumento ou guião onde se apoiar para o processo de recrutamento e selecção de pessoas?

R: Não temos instrumento nenhum actualizado ,mas temos algum material onde nos apoiamos em caso de recrutamento.

4. Como tem sido este processo na sua empresa?

R: Aqui na empresa o processo tem corrido bem porque também o recrutamento não é feito anualmente é sobretudo quando há vagas. temos feito anúncios , entrega de documentos e entrevistas.

5. Já teve um processo que fracassou?

R: Não me lembro ter fracassado um processo, mas sim algumas falhas significativas.

6. O que deveria mudar na sua empresa com relação a este processo?

R: Temos que ter um guião para nos orientar e formar técnicos neta área.

Nesta tabela, bem como na entrevista somos confrontados com uma satisfação negativa dos colaboradores do Banco Nacional em todas variáveis, onde a máxima foi de 48% na funcionalidade da direcção dos recursos humanos e a mínima foi de 12% na forma de selecção praticada na empresa; com maior percentagem de insatisfação, 64% no recrutamento interno e na forma de selecção praticada na empresa. Logo, a tabela revela o mau andamento deste processo nesta empresa.

4.3.3 Caso3 - ENANA – E.P/Benguela

A ENANA- E.P, é a Empresa Nacional de Exploração de Aeroportos e Navegação Aérea. Faz parte das empresas do ramo dos transportes; é parceiro económico do Governo pois que com as suas receitas contribui para o orçamento geral do estado. O seu raio de acção se estende para duas áreas importantes das quais a primeira é a navegação aérea que responde pela gerência do tráfego aéreo ao nível do país e de todas aeronaves que de certa maneira sobrevoam o território nacional; a segunda é a área que explora os aeroportos e suas infra estruturas taxando a aterragem, descolagem de aeronaves bem como a sua permanência nas placas de estacionamento (dados internos da empresa).

Os seus principais clientes são todas companhias aéreas que operam em Angola, e as suas linhas de acção se estendem para negócios aviónicos e não aviónicos para manter estável a empresa e se firmar perante os desafios internacionais. Em Benguela a ENANA – E.P, conta com 45 colaboradores distribuidos por regime de turnos e outra menoria pertencente ao horário normal. São eles que fazem a empresa e actuam em várias áreas técnicas e operacionais do movimento aéreo de Benguela.

A ENANA – E.P, foi alvo de estudo nesta pesquisa, mereceu uma distribuição de questionário aos colaboradores e chefes, de onde resultou a avaliação das seguintes variáveis de investigação: Funcionalidade da direcção de recursos humanos na empresa, planeamento do pessoal na empresa, recrutamento interno na empresa, recrutamento externo na empresa, forma de selecção praticada na empresa e organização do processo completo, tal como se mostra na seguinte tabela:

Tabela nº: 3

	SATISFATÓRIO		POUCO SATISFATÓRIO		INSATISFATÓRIO	
	nº	%	nº	%	nº	%
Funcionalidade do DRH na empresa	10	40	4	16	11	44
Planeamento do pessoal na empresa	4	16	6	24	15	60
Recrutamento interno na empresa	3	12	4	16	18	72
Recrutamento externo na empresa	2	8	6	24	17	68
Forma de selecção praticada na empresa	5	20	5	20	15	60
Organização do processo completo	3	12	6	24	16	64

Fonte: elaboração do autor

Análise da entrevista ao Chefe de Recursos Humanos

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

R: Sinto-me muito motivado no dia –a- dia com meu trabalho.

2. Tem algum especialista em recrutar e seleccionar pessoas na sua área?

R: Não temos nenhum especialista em recrutar e seleccionar, mas a direcção geral da empresa já está a rever este dado.

3. A sua área possui um instrumento ou guião onde se apoiar para o processo de recrutamento e selecção de pessoas?

R: Temos os nossos métodos e formas tradicionais que nos têm servido como bases para o recrutamento.

4. Como tem sido este processo na sua empresa?

R: Temos encontrado muitas dificuldades, há vezes que chamamos terceiros para nos ajudarem, sobretudo nos testes psicotécnicos, na correcção e selecção.

5. Já teve um processo que fracassou?

R: Sim, tivemos um enorme fracasso a três anos à traz onde não conseguimos até agora ultrapassar o erro cometido, visto que os candidatos apurados até agora não foram admitidos.

6. O que deveria mudar na sua empresa com relação a este processo?

R: Precisamos de rever este processo, formar quadros específicos com instrumentos actualizados para sanarmos os erros.

Na tabela e na entrevista nota-se claramente o quanto os colaboradores se mostram insatisfeitos com o processo de recrutamento e selecção na empresa. A insatisfação atingiu uma percentagem máxima de 72% no recrutamento interno e mínima de 44% na funcionalidade da direcção de recursos humanos na empresa. Já a satisfação está com a máxima apenas de 40% na funcionalidade da direcção de recursos humanos e uma mínima de 8% no recrutamento externo praticado pela empresa. Estes são indicadores de um processo que mal funciona nos recursos humanos desta empresa.

4.3.4 Caso4 – ENE – E.P/Benguela

A ENE – E.P, é a Empresa Nacional de Electricidade que é a gestora de todas centrais eléctricas, geradores, redes eléctricas e se encarrega na distribuição da corrente eléctrica à todos cidadãos de Benguela. Sabemos também que a energia gera desenvolvimento e sem ela os vários sistemas de grandes e muitas empresas parariam de funcionar; daí a importância que cimenta a ENE – E.P, na província de Benguela.

Os seus maiores clientes são todas empresas do estado e privadas, toda população de Benguela que como consumidores contribuem para empresa afim de manter e continuar a melhorar os sistemas eléctricos, postos de luzes, colocação de novos PT's, reparação de circuitos e outros. A ENE – E.P, está com cerca de 70 funcionários ao nível da sede em

regime de turnos e outros em horários normais. Fazem rondas, operações, montagens, cobranças e outros serviços que permitem a manutenção de vários equipamentos de trabalho. É um trabalho árduo e de riscos que tem merecido reconhecimento por parte do Governo e das populações.

Esta empresa participou nesta pesquisa como um caso de estudo, onde foi distribuído o questionário aos seus colaboradores e chefes, contendo elementos de avaliação como: Funcionalidade da direcção de recursos humanos na empresa, planeamento do pessoal na empresa, recrutamento interno na empresa, recrutamento externo na empresa, forma de selecção praticada na empresa e organização do processo completo, conforme se expressa na tabela seguinte:

ENE - E.P/Benguela

Tabela nº: 4

	SATISFATÓRIO		POUCO SATISFATÓRIO		INSATISFATÓRIO	
	nº	%	nº	%	nº	%
Funcionalidade do DRH na empresa	14	56	7	28	4	16
Planeamento do pessoal na empresa	10	40	6	24	9	36
Recrutamento interno na empresa	5	20	8	32	12	48
Recrutamento externo na empresa	6	24	11	44	8	32
Forma de selecção praticada na empresa	3	12	5	20	17	68
Organização do processo completo	4	16	6	24	15	60

Fonte: elaboração do autor

Análise da entrevista ao Chefe dos Recursos Humanos

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

R: Sinto-me bastante motivado e gosto do cargo que ocupo.

2. Tem algum especialista em recrutar e seleccionar pessoas na sua área?

R: Temos somente alguns curiosos que têm vindo a fazer este papel, porque especialistas nesta área não temos.

3. A sua área possui um instrumento ou guião onde se apoiar para o processo de recrutamento e selecção de pessoas?

R: Não temos nenhum material de apoio para este processo, mas no entanto a direcção promete nos dar.

4. Como tem sido este processo na sua empresa?

R: O processo tem sido justo embora não temos cumprido todos passos necessários, reconhecemos algumas falhas e prometemos melhorar logo que tenhamos técnicos especializados.

5. Já teve um processo que fracassou?

R: Não houve um processo que fracassou, mas temos tido constrangimentos na entrega de documentos e organização.

6. O que deveria mudar na sua empresa com relação a este processo?

R: Devemos rebuscar os erros do passado e com eles melhorarmos, formar quadros especializados com material específico da respectiva área.

O questionário e a entrevista mostram que, o nível de satisfação dos colaboradores e chefes desta empresa é baixo com a máxima de 56% na funcionalidade da direcção de recursos humanos e a mínima de 12% na forma de selecção praticada na empresa. Os níveis de insatisfação são tão altos que têm 68% de máxima na forma de selecção praticada e uma mínima de 16% na funcionalidade da direcção de recursos humanos. Tudo aponta por um processo que tem tido insucessos na sua realização.

4.3.5 Caso5 – EASB – E.P/Benguela

A EASB – E.P, é a Empresa de Águas e Saneamento de Benguela. Sua actividade básica consiste em gerir todos Sistemas, tanques, tubagens, redes e projectos de águas ao nível da província de Benguela; ou melhor, fazer chegar a água a onde reside o popular de Benguela. A AESB, tem as suas estruturas centrais na cidade de Benguela e está distribuída em todos municípios da Província com vários projectos que visam o desenvolvimento das comunidades bem como melhorar o nível de vida das populações.

É uma empresa que comporta cerca de 80 trabalhadores ao nível da sede, compromissados e distribuídos em distintos sectores da organização, fazendo trabalhos de turnos e outros. Com a missão de satisfazer a população em termos de água, têm sabido cumprir o seu dever, e a empresa como parceiro do governo tem assumido o seu verdadeiro papel (dados internos da empresa).

A empresa das águas em Benguela, serviu na presente investigação como um caso de estudo na qual distribuiu-se um questionário com os seguintes elementos de avaliação Funcionalidade da direcção de recursos humanos na empresa, planeamento do pessoal na empresa, recrutamento interno na empresa, recrutamento externo na empresa, forma de selecção praticada na empresa e organização do processo completo, conforme se mostra na tabela seguinte:

Tabela nº: 5 - EASB – E.P/Benguela

	SATISFATÓRIO		POUCO SATISFATORIO		INSATISFATORIO	
	nº	%	nº	%	nº	%
funcionalidade do drh na empresa	15	60	5	20	5	20
planeamento do pessoal na empresa	8	32	7	28	10	40
recrutamento interno na empresa	3	12	10	40	12	48
recrutamento externo na empresa	4	16	12	48	9	36
forma de selecção praticada na empresa	5	20	8	32	12	48
organização do processo completo	5	20	4	16	16	64

Fonte: elaborado pelo autor

Análise da entrevista ao Chefe dos Recursos Humanos

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

R: Sinto-me motivada com o meu cargo.

2. Tem algum especialista em recrutar e seleccionar pessoas na sua área?

R:Temos alguns técnicos formados em recursos humanos, mas não na área específica de recrutar pessoas.

3. A sua área possui um instrumento ou guião onde se apoiar para o processo de recrutamento e selecção de pessoas?

R: De momento não temos nenhum , embora tenhamos uma comissão criada para estes efeitos.

4. Como tem sido este processo na sua empresa?

R: Sei que não há nenhum processo que corra a cem porcentos bem, à nossa maneira temos feito algo bom, as nossas debilidades procuraremos superá-las.

5. Já teve um processo que fracassou?

R: Sim, houve um processo fracassado por falta de boa coordenação da comissão nomeada para este fim.

6. O que deveria mudar na sua empresa com relação a este processo?

R: Criar uma comissão de elementos com formação em recursos humanos, de preferência em recrutar pessoas para não termos mais problemas nesta área.

É de notar que os colaboradores e chefes desta empresa estão com a maior percentagem de satisfação de 60% somente na funcionalidade da direcção dos recursos humanos, tendo como a mínima de 12 % no recrutamento interno na empresa. Assim vemos também que a insatisfação é visível com a máxima 64% na organização completa do processo e a mínima de 20% na funcionalidade da direcção de recursos humanos. Valores percentuais como estes nos mostram claramente a existência de um débil processo de recrutamento e selecção de pessoas na empresa.

4.4 Comparação Entre os Casos

Na verdade, sabemos que as organizações são totalmente diferentes na forma de trabalho, organização, rentabilidade, administração, gerenciamento e produtividade. Por isso, não é de admirar que os estudos de caso vistos se diferenciem em todas variáveis de investigação.

Daí surge a necessidade de se comparar empresa por empresa nos vários elementos da avaliação e vermos o quadro da satisfação, pouca satisfação e insatisfação que paira no seio das empresas por parte dos colaboradores, bem como constatarmos, em termos relativos, a empresa menos débil para mais débil. Assim sendo, apresenta-se os seguintes quadros que ilustrarão melhor esta situação:

Tabela nº: 6 - TABELA DA SATISFAÇÃO

	Func.		Plan.		Rec. Int.		Rec. Ext.		Forma de Selec.		Org. do Processo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
PORTO	14	56	8	32	7	28	6	24	5	20	4	16
BANCO	12	48	6	24	4	16	5	20	3	12	4	16
ENANA	10	40	4	16	3	12	2	8	5	20	3	12
ENE	14	56	10	40	5	20	6	24	3	12	4	16
EASB	15	60	8	32	3	12	4	16	5	20	5	20
TOTAL	65	52	36	28.8	22	17.6	23	18.4	21	16.8	20	20

Fonte: elaboração do autor

Na tabela da satisfação dos colaboradores das empresas estudadas, o Porto do Lobito aparece com a melhor percentagem na maioria das variáveis, seguido do Banco, a EASB-E.P, a ENE-E.P e por fim a ENANA.

Tabela nº: 7 - TABELA DA POUCA SATISFAÇÃO

	Func.		Plan.		Rec. Int.		Rec. Ext.		Forma de Selec.		Org. da Procura	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
PORTO	5	20	10	40	6	24	5	20	7	28	6	24
BANCO	6	24	9	36	5	20	6	24	6	24	7	28
ENANA	4	16	6	24	4	16	6	24	5	20	6	24
ENE	7	28	6	24	8	32	11	44	5	20	6	24
EASB	5	20	7	28	10	40	12	48	8	32	4	16
TOTAL	27	21.6	38	30.4	33	26.4	40	32	31	24.8	29	23.2

Fonte: elaboração do autor

Na pouca satisfação a tabela mostra que a ENE-E.P, está com maior percentagem de colaboradores poucos satisfeitos em todas variáveis, seguido do Banco Nacional, Porto do Lobito, EASB-E.P, e finalmente a ENANA-E.P.

Tabela nº: 8 - TABELA DA INSATISFAÇÃO

	Func.		Plan.		Rec. Int.		Rec. Ext.		Forma de Selec.		Org. da Procura	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
PORTO	6	24	7	28	12	48	14	56	13	52	15	60
BANCO	7	28	10	40	16	64	14	56	16	64	14	56
ENANA	11	44	15	60	18	72	17	68	15	60	16	64
ENE	4	16	9	36	12	48	8	32	17	68	15	60
EASB	5	20	10	40	12	48	9	36	12	48	16	64
TOTAL	33	26.4	51	40.8	70	56	62	49.6	73	58.4	76	60.8

No caso da tabela de insatisfação dos colaboradores, a empresa da ENANA-E.P lidera com maior percentagem em todas variáveis, seguida pela ENE-E.P, depois o Banco Nacional, EASB-E.P, e o Porto do Lobito finalmente.

4.5 Discussão dos Resultados

Seria inútil desejar terminar com uma definição do conceito sobre recrutamento e selecção de pessoas para empresas. Sabemos que isto seria cientificamente impreciso. No entanto, sabemos que outros que lerem este trabalho terao um ponto de vista que nao coincida exactamente, e nao queremos, de modo nenhum, insultar inteligencias, mas sim refletir. As razoes anteriormente apresentadas fazem com que tratem de definir o conceito a partir de algumas consideracoes que pensamos e que sao compartilhadas e aceites por muitos.

Queremos parar um pouco ao redor do conceito sobre satisfacao laboral de qualquer processo de trabalho dentro do sistema de uma organizacao (Avarez lopez, 2005), do qual partilhamos. Considera-se por satisfacao laboral ao nivel de satisfacao das necessidades dos trabalhadores e directivo de uma organizacao, assim como atitude dos mesmos antes a realidade existente e as medidas ou decisoes socio – economicas e técnico - organizativas que se implementa.

Estar de acordo com esta definição nos levará a compreender que ao realizarmos este estudo devemos ter em conta a uma serie de variáveis que intervêm na mesma. Por tal razão decidimos utilizar a escala de satisfacao laboral em cada processo de uma organizacao proposta por Rodrigues (2006), de ampla utilizacao nesta temática e uma entrevista semi-estruturada.

Ao estudarmos o processo de recrutamento e selecção de pessoas em cada empresa, esta prova nos permitirá medir os níveis das seguintes variáveis: funcionalidade da direcção dos recursos humanos na empresa, planeamento do pessoal, recrutamento interno na empresa, recrutamento externo na empresa, forma de selecção praticada na empresa e a organizacao do processo completo.

Na tabela seguinte se mostra os resultados gerais da aplicacao da prova, na amostra estudada das empresas que participaram nesta investigacao.

Tabela nº: 9 - TABELA GERAL DA SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

	SATISFATÓRIO		POUCO SATISFATÓRIO		INSATISFATÓRIO	
	nº	%	nº	%	nº	%
Funcionalidade dos DRH nas empresas	65	52	27	21,6	33	26,4
Planeamento do pessoal nas empresas	36	28,8	38	30,4	51	40,8
Recrutamento interno nas empresas	22	17,6	33	26,4	70	56
Recrutamento externo na empresa	23	18,4	40	32	62	49,6
Forma de selecção praticada nas empresas	21	16,8	31	24,8	73	58,4
Organização do processo completo	20	20	29	23,2	76	60,8

Na variável da funcionalidade dos “drh” nas empresas públicas de Benguela podemos observar que a população estudada em 52% esta satisfeita. Uma análise qualitativa desta variável indica que existe uma boa organização ao nível das direcções dos recursos humanos que permite uma relação sadia entre os colaboradores no que tange ao aspecto da inter-comunicação organizacional, bem como no exercício das suas actividades.

Também significa a existência de uma coesão no sistema de recursos humanos, principalmente no cumprimento dos seus objectivos, na funcionalidade de vários subsistemas desta estrutura, muito embora a percentagem da insatisfação não foge muito, o que significa que as direcções das empresas muito devem fazer para melhorar a funcionalidade dos recursos humanos e reverem as políticas que promovam um bom clima organizacional.

Com relação ao planeamento do pessoal, apenas 28,8% da população inquirida está satisfeita e uma maioria insatisfeita com esta variável, o que nos leva a perceber que há uma fragilidade grande na maneira como os recursos humanos destas empresas lidam com a planificação das necessidades presentes e futuras do pessoal. Sabemos que quando não há planificação a realização de qualquer um processo entra em riscos com possibilidades de falhas e fracassos, logo há toda necessidade de um despertamento oportuno em planificar com antecedência o início de um processo de recrutamento e selecção, evitando roturas que inclusive podem

manchar o bom nome de uma empresa. Nos comentários dos inquiridos nota-se claramente frases de desânimo sobre a falta de reuniões de planificações, significa dizer que tudo acontece por surpresa, sem preparação prévia trazendo constrangimentos para as comissões criadas para este fim.

No que diz respeito ao recrutamento interno nas empresas nota-se uma insatisfação de 56% com apenas 17,6% de inquiridos satisfeitos. Indicadores estes que revelam a pouca existência de vagas por preencher nas empresas. Estes dados apontam para um apoderamento, ou detenção de cargos, durante um período longo por parte de muitos colaboradores que temem ser transferidos como consequência de perda de regalias e outros poderes adquiridos, criando raízes e ameaçando os possíveis substitutos que por méritos e formações deveriam ser as pessoas certas.

Assim sendo, muitos colaboradores ficam trabalhando anos sem promoções e subidas nas suas categorias por afunilamento do pessoal que não quer ser movido de área. Esta variável é a causadora de muitas lutas e desconfianças entre os colaboradores, colocando em riscos carreiras, promovendo maus ambientes e climas desagradáveis no seio dos funcionários que acabam por dar maus resultados na produção de uma empresa ou na prossecução deficiente de um processo de recrutamento interno. As direcções das empresas em estudo devem velar pelas mudanças e rotatividade do seu pessoal nas diversas áreas de acordo o talento e a formação de cada para permitir que haja vagas a serem preenchidas internamente, dando maior motivação aos funcionários.

Em relação ao recrutamento externo a percentagem da satisfação dos inquiridos é de 18,4%, com uma maioria de insatisfação e pouca satisfação. É um cenário que indica que a procura de talentos humanos fora das empresas é deficiente, de forma que os concursos públicos acontecem por períodos longos, fazendo com que as empresas permaneçam durante anos com a mesma quantidade de colaboradores e estáticas nas inovações. A falta de recrutamento externo faz com que a empresa seja pouco conhecida e o seu papel como parceiro social e económico do governo na luta contra o desemprego se inibe. Em vez de proporcionar serviços que ajudem o desenvolvimento de Angola, o que justificaria o surgimento de tais empresas de acordo a lei, estaremos diante de um cenário contrário que indicará um país com registos de

aumento significativo de desemprego e como consequência a pobreza, a delinquência, prostituição, etc. Outros dados tirados inquiridos relatam haver debilidades nesta variável no facto de algumas empresas públicas de Benguela baixarem de rendimentos na produtividade e entradas de receitas, o que talvez esteja na base do fraco recrutamentos externo que ultimamente se regista. Daí que seria conveniente uma reflexão por parte destas empresas em poder analisar profundamente como sair desta crise e oferecerem oportunidades de empregos aos cidadãos de Benguela.

No que diz respeito a variável da forma de selecção praticada pelas empresas, nota-se 16,8% de satisfação e 58,4% de insatisfação, o que de facto se aponta como negativa prestação das empresas nesta variável, visto que a selecção é a etapa final do processo de recrutamento. Havendo défice nesta variável há o declínio de um todo processo que com muito entusiasmo se planificou e, de certa forma, se reflectirá no desescalamento da imagem das empresas que muito custará a recuperar.

Um dos dados importantes da investigação é que esta insatisfação dos colaboradores deve-se à falta de coerência e transparência na maneira como os candidatos são seleccionados, visto que às vezes se registam casos em que os bons candidatos, com formações na área respectiva e resultados fabulosos nas provas anteriores, são postos de lado ou reprovados, priorizando familiares e outros que são pessoas incertas, com formações não correspondentes com as áreas planificadas o que claramente atropelam a missão e visão de uma empresa bem como os objectivos da mesma. Há toda necessidade de se fazer uma revisão geral nesta variável, afim de que os colaboradores das empresas encontrem satisfação total em ver as empresas públicas de Benguela, colocando pessoas certas em lugares certos.

Na última variável da organização do processo completo verifica-se uma insatisfação maioritária de 60,8 e uma satisfação apenas de 20% que define o quanto está débil o processo completo de recrutamento e selecção de pessoas para estas empresas. Pelas explicações dos inquiridos é fácil compreender que bastava existir um erro numa das etapas deste processo que implicará uma má ocorrência das restantes. Esta é a razão pela qual esta última variável somente veio para dar uma conclusão final da satisfação e não dos colaboradores e medir a pulsação dos sectores dos recursos humanos das empresas públicas de Benguela, na forma

como trabalham, que recursos usam na orientação deste processo e que técnicas aplicam na selecção do pessoal.

Sabemos, de antemão, que as empresas têm dado o seu máximo para a realização exitosa deste processo, mas também existem outros transtornos que são imprevisíveis, que ofuscam o seu bom funcionamento. Assim sendo, embora com esta percentagem negativa da satisfação dos colaboradores, o que reflecte o mau procedimento de como as direcções dos recursos humanos têm efectuado o recrutamento e selecção de pessoas, acreditamos que muito vai se fazer, haverá reflexões em volta deste tema, porque o quadro actual da economia de Angola exige que as empresas despertem e apliquem novas filosofias e formas de trabalhar em todos os domínios, o que permitirá uma melhoria na produção e serviços que poderão alavancar o crescimento e o desenvolvimento do país.

Com o objectivo de averiguar quais os níveis de satisfação e insatisfação que os chefes de recursos humanos das empresas públicas de Benguela experimentam na sua prática profissional, em relação ao tema em causa, realizamos uma entrevista semiestruturada consistente em um listado previamente elaborado de pontos de referências, temáticas ou perguntas que o entrevistador se propõe indagar, o que permite ao investigador uma maior flexibilidade em relação à maneira, à ordem e à linguagem com que se abordam os pontos ou perguntas, podendo adequar-se a cada situação concreta, expressar as perguntas de maneira que se compreendam mais facilmente, etc. ou seja, que a forma em que se busca a informação não é estruturada, e se obtém maior riqueza de dados qualitativos.

Para continuar vamos expor os resultados obtidos com esta técnica. Para facilitar a sua compreensão faremos esta análise colectiva em cada um dos aspectos tratados na entrevista aos chefes de recursos humanos de cada empresa.

Analizando as repostas dos chefes dos recursos humanos de cada empresa pública, entrevistados acerca da satisfação laboral nos cargos que ocupam e da ocorrência do processo de recrutamento e selecção de pessoas nas respectivas empresas, chegamos a concluir que estes encontram-se motivados, mas não totalmente satisfeitos com aquilo que é o processo em estudo ou seja de recrutamento e selecção, visto que na maioria deles apresentam dificuldades

maiores de falta quadros na área respectiva, guias de apoio para a realização do processo, falta de coordenação e planificação e.t.c. factores estes que não conduzem a uma realização eficaz de um bom processo de recrutamento de pessoas nas Empresas Públicas de Benguela.

Após a reflexao feita sobre o estado motivacional e insatisfação destes responsáveis pelos recursos humanos envolvidos neste estudo, podemos concluir que realmente eles pretendem realizar algo que depende da administração superior, devendo no entanto colocar todas as propostas à alta gerência para se ver solucionados os problemas que afectam o processo de recrutamento nestas empresas. Assim, está claro que a satisfação de um chefe em recursos humanos é o agente responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços deste, que pretende alcançar qualquer meta. A satisfação, no geral, relaciona-se com o esforço em relação a qualquer objectivo e reflecte o nosso interesse específico na realização efectiva de um processo que queremos ver em bom andamento. Para tal é necessário que se utilize os três elementos-chave que são: intensidade, direcção e persistência.

Na verdade, quando temos empresas com responsáveis de recursos humanos motivados e satisfeitos com a realização de um bom processo de recrutamento, não poupam esforços para cumprir e fazer com que seus objectivos sejam alcançados (Sousa, 2008).

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

5.1 Tema

Perante a situação que se vive actualmente, onde muitas empresas se confrontam com a problemática da funcionalidade do processo de recrutamento e selecção de pessoas, é de suma importância que existam mecanismos internos nas organizações para poder mitigar os vários factores que colocam insucessos no processo, de modo que as empresas tirem o maior proveito deste processo. O cumprimento exitoso desta tarefa irá fazer com que muitas empresas públicas consigam pessoas certas para os lugares certos.

O presente trabalho, tal como referido anteriormente, tinha como objectivo propor formas de recrutamento e selecção mais eficazes e mostrar a sua importância aos gestores das empresas públicas de Benguela – Angola.

Assim sendo, no Capítulo I apresentamos de maneira geral o tema abordado nesta pesquisa bem como os seus objectivos. Em seguida, no Capítulo II fez-se a revisão da literatura que suportou os temas estudados. A pesquisa bibliográfica centrou-se em diferentes áreas, tais como, a gestão dos recursos humanos nas empresas de serviços públicos, análise dos modelos de recursos humanos mais significativos, a descrição dos postos de trabalho nas empresas, historial do processo selectivo, recrutamentos e selecção.

O Capítulo III aborda as várias metodologias aplicadas em várias pesquisas de investigação e nesta, com maior realce na metodologia de estudo de casos, tendo-se utilizado o questionário e a entrevista como instrumentos de recolha de informação. Posteriormente, no capítulo IV se analisou-se os estudos de caso e a caracterização das cinco empresas que participaram nesta pesquisa, nomeadamente o Porto do Lobito, a ENANA – E.P, Banco Nacional, ENE – E.P, EASB – E.P, seguida de uma comparação entre os casos e, por fim, a discussão dos resultados.

5.2 Resposta aos Objectivos e Análise das questões de investigação

Para Sorriano (2008), a análise das questões de investigação consiste em separar os elementos básicos da informação e examina-los, de modo a responder ás questões colocadas na pesquisa. A interpretação é o processo mental por meio do qual se procura inferir um significado mais amplo para a informação empírica colhida.

Sabendo que o processo de recrutamento e selecção de pessoas está relacionado com vários aspectos da imagem e corpo de uma organização que, a cada dia, assume tamanha importância na gestão empresarial, um processo de recrutamento fidedigno permitirá maior confiança dos colaboradores e comunidades que darão maior apoio e defesa às empresas que lhes prestam serviços. Assim, torna-se pertinente que as organizações se esforcem no sentido de revolucionarem o processo em causa, revendo as falhas, os factores positivos e negativos influentes no processo, tomando decisões baseadas numa visão económica e gestão mais moderna.

A resposta aos objectivos preconizados nesta pesquisa, são baseadas no tema e nos resultados obtidos apartir dos estudos realizados nas cinco empresas públicas da região, seguindo a linha da revisão bibliográfica da pesquisa que darão consistência ao trabalho.

Assim é que, considerando o tema em estudo, foram levantados cinco questões de investigação que têm por meta responder a principal questão de estudo: *Qual é o processo de recrutamento e selecção de pessoas utilizado pelas empresas públicas de Benguela – Angola?*

Em seguida apresentaremos detalhadamente numa análise qualitativa estas questões:

- Mudará a funcionalidade dos recursos humanos nas empresas públicas de Benguela se forem conhecidos os modelos mais significativos?

Quanto a esta questão podemos dizer que a resposta é afirmativa e responde ao primeiro objectivo do tema, já que a maioria dos inquiridos nas empresas estudadas aponta para uma pouca satisfação e insatisfação sobre a funcionalidade dos recursos humanos. As entrevistas aos chefes dão claridade a esta situação, visto que todos lamentam a falta de formação para

melhor corresponderem com os cargos que lhes foi atribuído. Nisto, consultando o primeiro subtema da revisão bibliográfica, se explicitará a funcionalidade correcta dos recursos humanos, o que quer dizer que a aplicação correcta dos princípios retidos neste trabalho mudará a funcionalidade dos recursos humanos nas empresas.

- Será uma necessidade despertar os gestores públicos no planeamento do pessoal nas organizações?

No que diz respeito a esta pergunta, também se constata um maior número dos inquiridos com pouca satisfação e insatisfação ao nível de todas empresas estudadas. De certo modo, as entrevistas induzem a uma resposta afirmativa, quando os chefes apontam para uma falta de planeamento do pessoal nas organizações. Aliás, a revisão de literatura reforça a necessidade do despertar aos gestores públicos a importância deste ítem no processo de recrutamento e seleção.

- Servirá de instrumento para as organizações a revisão bibliográfica sobre a problemática de recrutamentos interno e externo?

Nesta pergunta, temos a dizer que a resposta é afirmativa e responde exactamente ao terceiro objectivo, visto que as entrevistas aos chefes e as respostas dos colaboradores aos inquéritos solidificam a nossa afirmação, quando a maioria da percentagem nestas variáveis revela a insatisfação, tendo os chefes referido claramente a falta de um instrumento que vise conduzir um processo cabal e com êxitos. Assim, consideramos que o presente trabalho constitui um instrumento para estas empresas.

- Melhora a forma de selecção nas empresas se se mostrar as vias correctas através da revisão da literatura?

No que concerne a esta pergunta de investigação, os resultados apontam por uma maioria de percentagem de insatisfação e pouca satisfação dos inquiridos ao avaliarmos a variável da forma de selecção. Com as respostas das entrevistas, consumam-se os factos de que a resposta é positiva e, ao olharmos para a revisão da literatura, vemos que se os gestores seguirem as

instruções mostradas no trabalho então melhorará a forma de selecção, respondendo o quarto objectivo do tema.

- Haverá satisfação dos colaboradores chefes se forem criadas ferramentas de organização de um processo completo?

Finalmente, nesta questão, os inquiridos e chefes apresentam-se com uma insatisfação total nas suas respostas relativamente ao estado de organização o processo, razão pela qual alguns processos já falharam. Nas entrevistas os chefes pedem ferramentas de suporte para a organização do processo e a nossa justificação teórica contempla esta ferramenta. Logo, podemos dizer que respondemos ao quinto objectivo do tema em estudo com uma afirmação positiva à questão colocada, convictos de que haverá satisfação dos colaboradores e chefes com a ferramenta ora criada.

Uma vez respondidas as cinco questões de investigação com respostas positivas, também consideramos positiva a resposta para a questão geral da pesquisa.

5.3 Contribuições da Pesquisa

A pesquisa feita até ao momento, no âmbito do tema em estudo, levou-nos a avaliar vários aspectos relacionados com a funcionalidade dos recursos humanos nas empresas públicas de Benguela: planeamento do pessoal, formas de selecção praticadas, recrutamentos interno e externo e a organização do processo completo. Deste modo, também, foram mostradas com base na revisão de literatura os diferentes casos considerados importantes para a operacionalidade eficaz do processo de recrutamento e selecção de pessoas para as organizações.

Para complementar a informação vinda da bibliografia utilizada, elaborou-se um questionário que se administrou aos vários colaboradores das empresas estudadas, assim como uma entrevista realizada junto dos chefes dos recursos humanos das empresas públicas estudadas. A entrevista e o questionário permitiram avaliar a sensibilidade e satisfação dos inquiridos acerca do tema em estudo, assim como no despertar da sua atenção para a forma como os recursos humanos têm trabalhado nestas organizações.

Organizacionalmente falando deste trabalho, diríamos que é importante, pois leva-nos a compreender a necessidade actual que as empresas enfrentam neste processo e analisar os aspectos que levam ao insucesso de vários subsistemas de recursos humanos nas empresas.

Em termos académicos, esta pesquisa poderá servir de base ou partida para uma pesquisa mais profunda que permitirá realizar estudos de casos mais alargados, com empresas de maior dimensão e importância nacional, eventualmente em todo o território Angolano, e também contribuir para o desenvolvimento organizacional e económico no país.

5.4 Limitações

As limitações fundamentais que de alguma maneira possam servir como redutoras dos resultados, são seguintes:

- A falta da bibliografia relacionada com o tema da pesquisa em Angola

Houve dificuldades variadas no acesso a bibliografia relacionada com o tema. O acesso a internet foi deficiente pois dependeu muito da localização geográfica da região. As poucas livrarias que a região tem não correspondem com a demanda dos investigadores.

- O acesso às empresas

A falta de receptividade por parte dos gestores de muitas empresas, para a realização de pesquisa e mais estudos de casos, também teve na influência de resultados deste trabalho. Hoje muitos gestores de empresas têm medo de trabalhar com um pesquisador porque pensam que tal irá descobrir muitas falhas na funcionalidade da empresa e se calhar porá em risco a sua carreira, bem como outras desconfianças que não importa aqui referir.

- Nível de habilitações

Na sua maioria, os inquiridos apresentam habilitações inferiores ou igual a 12ª classe. De certo modo este factor deve ter influenciado na compreensão de muitas perguntas apresentadas no inquérito.

5.5 Recomendações

Os conhecimentos adquiridos na altura da elaboração da pesquisa bibliográfica e as respectivas conclusões que foram retiradas dos dados de vários estudos de caso, são aqui apresentadas como recomendações que permitirão promover um seguro processo de recrutamento e selecção de pessoas para estas organizações.

De forma geral, para a organização de um processo completo de recrutamento e selecção de pessoas que resume todos aspectos avaliados, os gestores de cada empresa pública deverão velar pelo seguimento das seguintes recomendações:

- 1- Deverá ser apontada pelos gestores das empresas estudadas, a revisão da gestão e funcionalidade dos recursos humanos, bem como a necessidade de pessoal qualificado, onde o processo de recrutamento começa com a necessidade de pessoal qualificado para integrar as reservas. É importante destacar que como suposto fundamental de todo o processo se necessita que se conte pelo menos com uma preforma dos desenhos de cargos do sector dos serviços.
- 2- Após o levantamento da necessidade será feita a divulgação, que é o passo sucessivo onde o mesmo se realiza através dos meios e técnicas de recrutamento interno ou externo, onde poderá ser explorado a mídia local disponível e viável, anúncios em empresas, *posters*, contacto com escolas, associações e comissões de recrutamento. No caso do recrutamento interno, poderá ser feito através de murais.
- 3- Após divulgado o responsável pelo RH deverá receber os currículos, onde será marcada uma entrevista preliminar para conhecer com maior profundidade o candidato.
- 4- Junto com o currículo é ideal que o responsável pelo RH peça alguns documentos para conhecer ainda mais o candidato que irá entrevistar, os documentos que deverão ser solicitados são:
 - Bilhete de identidade actualizado;
 - Registo Criminal (Antecedentes Penais);

- Certificados de Habilitações originais e fotocópias dos mesmos, onde se constam o nível de escolaridades e outros conhecimentos, tais como idioma estrangeiro, especialidade como técnico de nível médio ou superior, cursos de computação e outros. Os originais se desenvolvem depois de comprovar sua autenticidade;
- Duas fotos tipo passe;
- Atestado médico;
- Licença de Condução (se possuir) e
- Outros que a empresa considerar necessário.

5- Do estudo destes documentos devem extrair-se entre outros, os elementos seguintes que dão de alguma forma o critério de decisão neste passo.

- Avaliar se sua experiência como trabalhador é afim ao posto ou cargo administrativo, de direcção, de serviço ou operário para qual é candidato;
- A preparação alcançada em tal sentido;
- Resultados de suas avaliações;
- Na trajetória laboral, analisar tipo e motivo dos movimentos;
- Avaliar sua estabilidade;
- Dados relativos à sua saúde;
- Méritos e Sanções;
- Outros aspectos de sua trajetória;
- Conclusões do processo de competências;
- Estudos dos avais.

6- Depois de obter os dados necessários dos documentos de cada candidato se fará uma relação dos aspectos positivos e negativos, detalhar-se-ão as duvidas a esclarecer e aspecto a aprofundar, conformando as primeiras impressões gerais do candidato.

7- Começa neste momento o trabalho com os candidatos através da entrevista preliminar, procurando-se, desta forma, obter informações gerais das qualidades essenciais dos candidatos, fazendo ênfase à trajetória estudantil e laboral e nas motivações e interesses da pessoa. Nesta etapa realiza-se a entrevista, uma técnica muito utilizada internacionalmente com as seguintes vantagens:

- As perguntas devem ser elaboradas todas iguais e feitas a todos os candidatos, pois evita-se de um candidato ser prejudicado por conta das perguntas serem diferentes;
- As perguntas devem estar relacionadas com o cargo em questão;

Uma entrevista bem planeada e um entrevistador bem preparado adquirem grande importância no processo de recrutamento e seleção de pessoal, pois dela se emitirão análises, avaliações e reconduções sobre os candidatos.

A preparação da entrevista deve ser feita com todo cuidado, o entrevistador deve controlar a programação, escolher o lugar adequado para a entrevista a preparar os informes sobre os entrevistados tendo bem definidos os aspectos a aprofundar em cada um.

Segundo Cardoso (2001), a entrevista estruturada de seleção está composta por seis etapas:

- Apresentação do pessoal e da empresa empregadora;
- Início da entrevista;
- Obtenção de informação pertinente da entrevista pelo entrevistado;
- Explicação ao candidato a respeito da empresa empregadora;
- Respostas de esclarecimento do candidato;
- Conclusão da entrevista.

8- Após a entrevista, o responsável deverá elaborar o relatório de resultados. Se o candidato cumprir com os requisitos, far-se-á uma análise conclusiva sobre a aptidão do candidato para o posto pelo qual opta. Também se incluirão as verificações realizadas, um resumo da verificação médica, dados pessoais e de formação, além das conclusões e recomendações dadas pela comissão.

9- Concluídas as etapas anteriores torna-se necessário a solicitação de emprego ou ingresso a Reserva, conhecendo quais os candidatos que passarão à próxima etapa, procede-se ao preenchimento da Solicitação de Emprego ou Ingresso a Reserva. Na mesma, estarão presentes todos os candidatos no momento do preenchimento de sua solicitação.

A empresa empregadora deverá ter em seu poder até ao momento:

- A solicitação de ingresso;
- A relação dos aspectos positivos e negativos detectados na entrevista preliminar;
- A preforma ou descrição do posto;
- Verificação dos candidatos que se realiza da mesma forma que o procedimento existente;
- Também se entrega à empresa empregadora um Modelo de Verificação Médica, Pré-emprego, o qual deve estar correctamente preenchido para cada candidato no qual conste se está apto ou não para o posto, autorizado com sua assinatura e carimbada por médicos especialistas encarregados de realizar a peritagem, depois de verificar os exames médicos, informações sobre os antecedentes e o Modelo de Solicitação de Emprego, realiza-se a tomada de decisão sobre, que quantidade e quais candidatos seguem ou não para o passo seguinte.

10- Se na verificação das qualificações essenciais dos candidatos se conseguir comprovar que não se adapta ao exposto na descrição ou profiograma de posto ou cargo ou em algumas das revisões realizadas dos documentos apresentam alterações não afins ao processo, pode tomar a decisão de eliminar o candidato ajuizado por causas improcedentes.

11- Em caso de necessidade, também poderá ser aplicada provas psicotécnicas e de aptidões, onde os candidatos que cumprem com os requisitos anteriores se procede à Aplicação de provas psicotécnicas e de aptidões, ocupando a primeira posição neste passo o psicólogo, o qual mediante diversas ferramentas, oferecerá com fiabilidade e qualidade elementos de critérios para a tomada de decisão.

12- Para a aplicação dos testes deve-se ter em conta que as provas psicológicas devem ser cuidadosamente seleccionadas segundo os requisitos de cada posto de trabalho. Seus resultados oferecem informação aos especialistas sobre os traços de personalidade, inteligência, habilidade e aptidões dos candidatos.

13- Como resultado de uma tomada de idéias na qual participaram, é importante considerar alguns aspectos como a medição da inteligência, comunicação, atenção, memória, personalidade, pensamento ou raciocínio, motivação e frustração do candidato.

14- Dentro das condições para a aplicação dos testes é preciso considerar diferentes aspectos como:

- No local onde se realizam estas provas não devem existir interferências como ruído, entrada e saída de pessoal, constantes chamadas á atenção dos candidatos examinados.
- Deve existir um ambiente relaxante.
- O local deve estar ambientado corretamente com boa iluminação e ventilação.
- Deve definir-se, a critério do psicólogo, a forma em que se realizará o trabalho com os participantes nesta aplicação:
- Definir de acordo á quantidade de candidatos, o tempo destinado a esta aplicação, assim como instruções gerais.

12- Sabe-se que a concentração da tensão das pessoas se obtém fundamentalmente nos 20 primeiros minutos, este critério é importante a ter em conta na hora de aplicação de testes. A quantidade de questões das provas não deve ser extensa, pois esgotarão o indivíduo, afectando o rendimento.

13- Como se abordou anteriormente, é necessário dirigir a atenção para o candidato, considerando as características, qualidades e requisitos exigidos para o posto. Estes dados aparecem nos documentos que até o passo anterior se necessitariam, quer dizer: uma descrição de posto, conferenciado pelo perfil de cargo de cada uma das instalações de serviços.

14- Conforme estas condições e, tendo em consideração a características e qualidades que com maior freqüência se exige para os cargos, empreendeu-se um desenho orientador para o proceder neste passo, no qual se considera os seguintes aspectos:

- A definição dos testes comparáveis às exigências do cargo (considerar os aspectos sobre as condições de aplicação expostas antecipadamente).
- Como foi a aplicação dos testes, se eles tinham ou não haver com a vaga. Pois os testes têm que estar obrigatoriamente relacionados com a vaga que estão disputando.

15- Após essas etapas, a empresa pública em questão estará apta a escolher o candidato que mais se encaixe e se adeque ao cargo que está sendo oferecido, uma vez que a área de recursos humanos nos dias de hoje, deve exigir competência técnica dos candidatos, procurar pessoas com habilidades e atitudes muito específicas às necessidades da empresa que demanda a vaga.

Hoje o profissional de recursos humanos é obrigado a interagir com o solicitante da vaga para entender a complexidade da mesma, do contrário esse profissional não terá condições de assessorar corretamente o solicitante da vaga.

Portanto, selecionar pessoas não é uma tarefa fácil. Selecionar pessoas é comparar seres completamente desiguais. Com isso, o profissional de recursos humanos deve cercar-se de cuidados, para diminuir a subjetividade na hora da comparação e deve dispor de um conjunto de elementos a fim de tornar este processo menos subjetivo e mais pragmático. Estes cuidados passam por:

- Ter a descrição do cargo da vaga em aberto;
- Conhecer os pré-requisitos da vaga em aberto;
- Conhecer os principais desafios esperados pela área solicitante;
- Ter a percepção correta do perfil comportamental esperado/desejado;
- Conhecer a cultura, os valores e os princípios, não só da empresa, mas da área, bem como da equipe da vaga em aberto;
- Conhecer (e entender) a missão, a visão, os objetivos estratégicos, os princípios da empresa para não contratar “um estranho no ninho”; e
- Buscar sempre a participação do solicitante da vaga. Sem esta participação o processo selectivo ficará comprometido.

5.6 Sugestões e orientações para futuras investigações

No percurso desta pesquisa científica, reuniu-se dados importantes de estudos referentes ao tema através da revisão de literatura e estudos de caso. Na verdade, seria pertinente do ponto de vista acadêmico e organizacional, que o presente inquérito fosse administrado, futuramente, para outras organizações, no sentido de haver uma comparação entre empresas e outras províncias de Angola. É importante que as empresas públicas de Benguela possam despertar para melhorar os sistemas de recrutamento e selecção do pessoal, acabando com os erros que anteriormente vinham cometendo.

Ainda assim, permitirá a aquisição de mais conhecimentos por parte das Empresas Públicas nesta área, visando melhorar a qualidade de serviços de recrutamento de pessoas e, por fim, servirá de instrumento para ser consultado e utilizado, a qualquer altura, pelas empresas que assim o necessitarem afim de que se preste melhores serviços ao público angolano.

Assim, para finalizar, devemos entender que:

- A tarefa de recrutar e seleccionar profissionais é estratégica;
- Esta atividade deve ser entregue a área de recursos humanos e essa tem que estar preparada para assumir esse desafio;
- Recrutar e seleccionar pessoas é uma atividade com metodologia própria e não pode ser encarada como um evento pontual, subjectivo e sem importância.

Considerando que não existe nenhuma investigação científica acabada, e tendo as várias limitações tidas na elaboração deste trabalho, acreditamos que há muito ainda a pesquisar em torno deste objecto de estudo. Por isso, sugere-se, aos futuros pesquisadores, o aprofundamento deste tema de modos a revolucionar a funcionalidade dos recursos humanos nas organizações.

BIBLIOGRAFIA

BARAÑANO, A. (2008), Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão, 1ª edição, Editora Sílabo.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. e SHERMAN, A. (2003). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

BURNS, A.; BUSH, R. (2006). Marketing Research. 5ª ed. New Jersey, Prentice Hall.

CAMARA, B.P; GUERRA, P.B e RODRIGUES, J.V. (1997). Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CARDOSO, A.A. (2008). Recrutamento e Selecção de Pessoal. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.

CARVALHO, A.V. e NASCIMENTO, L.P.(2002). Administração de Recursos Humanos. Vol.1. São Paulo: Pioneira Thomson.

CHIAVENATO, I.(2000). Os novos paradigmas. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I.(2004). Gerenciando com pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I.(2006). Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. São Paulo: Atlas.

COSTA, R.F. e 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/DGEEP.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W.(2001). Comportamento Humano no Trabalho, volume 2. São Paulo: Pioneira.

DUL, J.; HALK, T.(2008). Case study Methology in Business Research, ELSEVIER Butterwolth – Heinemann.

DUTRA, J. S.(2006). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.

GILL,A.C. (2001). Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas.

GRÖNROOS, C. (1995). Marketing: Gerenciamento e Serviços - A Competição por Serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro: Editora Campus.

KOTLER,P. e LAMBI, K. (2006). Administração de Marketing. 12ª ed. São Paulo, Prentice Hall.

LIDGI, S.(1991). Communication et Marketing: Le outils d'Investigation. Paris, Saint Germain.

LOPEZ, A. (2005). Satisfacción Laboral. Assunción: A la pablo.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.(2008). Metodologia do Trabalho Científico, Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalho científico. São Paulo: Atlas.

RICHARDSON, R.J. (2008). Pesquisa Social, Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas S.A.

ROBBINS, S. P.(2005). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

RODRIGUES, R.(2006). Seleção de Técnicas Psicológicas para o trabalho na Área de Psicologia Organizacional. Cuba:Faculdade de Psicologia, Universidade Central de Vilas.

SAIAS, I. (2007). Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes. Lisboa, Universidade Católica Editora

SAMPIERI, R.H.;COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B.(2006). Metodología de la Investigación. México, McGRAW HILL Interamericana.

SILVA, W. R.,RODRIGUES, C. M. C.(2007). Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas.

SORRIANO, R.R. (2004). Manual de Pesquisa social. Petrópolis, RJ: Vozes.

SOUSA, M.J; DUARTE, T. e GOMES, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.(2006). Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV.

VILARES, M.J.; COELHO, P.S. (2005). Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Avaliação, Gestão e Análise. Lisboa: Escolar Editora

ZEITHAML, V. A. e BITNER, M. J. (2000). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The firm. Irwin McGraw-Hill

ANEXO I

QUESTIONÁRIO E GUIÃO DE ENTREVISTA

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

I. Dados Biográficos

1- **Sexo:** Feminino ----- Masculino -----

2- **Idade:** 20/29 30/39 40/49 50/59

3- **Empresa:** _____

4- Tempo de serviço total: _____ anos

5- Habilitação acadêmica/Literária (grau mais elevado adquirido)

Curso Médio Curso Bacharelato Licenciatura Mestrado
Doutoramento

Qual a área acadêmica? _____

II. 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 a cada uma das afirmações colocando uma cruz (x) na resposta apropriada: use a seguinte escala:

0 = Indiferente

1 = Completamente em desacordo

2 = Moderadamente em desacordo.

3 = Moderadamente de acordo

4 = Completamente de acordo.

1. A empresa possui uma Direcção de Recursos Humanos que corresponde com todas expectativas e satisfação total dos colaboradores	0 1 2 3 4
2. O factor humano constitui o elemento essencial que compõe todos	0 1 2 3 4

subsistemas na empresa onde trabalho.	
3. Sinto-me satisfeito com o modelo de Gestão de Recursos Humanos Implementado na Empresa.	0 1 2 3 4
4. Há vezes que ficas surpreendido com novos colegas na empresa sem saber de onde vieram.	0 1 2 3 4
5. O recrutamento de pessoas para selecção na empresa é feita com base nas relações familiares e amizades.	0 1 2 3 4
6. A empresa possui técnicos e especialistas qualificados e devidamente treinados para o recrutamento e selecção de pessoas.	0 1 2 3 4
7. Na empresa as pessoas são colocadas nos lugares certos de acordo as suas formações.	0 1 2 3 4
8. A empresa periodicamente realiza um planeamento do pessoal para estimar as necessidades presentes e futuras.	0 1 2 3 4
9. A direcção de Recursos Humanos tem um programa de recrutamento e selecção de pessoas para a empresa.	0 1 2 3 4
10. O recrutamento do pessoal para a empresa acontece só quando há mortes, mudança de funções e desistências, exonerações de funcionários.	0 1 2 3 4
11. O recrutamento do pessoal tem acontecido no momento certo em que a empresa precisa.	0 1 2 3 4
12. No caso de um preenchimento de uma vaga para um cargo, a empresa procura o pessoal de fora e não o pessoal interno.	0 1 2 3 4
13. Existem quadros visos e comunicações dirigidas dentro da empresa para recrutamentos internos.	0 1 2 3 4
14. No recrutamento externo os anúncios são feitos, através de radio, televisão, Jornais e Cartazes publicitários.	0 1 2 3 4
15. Para o recrutamento externo a empresa analisa os cargos, planeja o pessoal, abre formalmente as vagas e anuncia-as.	0 1 2 3 4
16. Existe cooperação mutua no recrutamento entre a empresa onde trabalho e as outras do mesmo ramo.	0 1 2 3 4
17. Na empresa os candidatos seleccionados são os que possuem competências desejadas.	0 1 2 3 4
18. Os candidatos seleccionados na empresa são entrevistados, fazem testes psicotécnicos, de personalidade e de conhecimentos.	0 1 2 3 4
19. Nos cargos complexos como de gerentes e directores aplicam-se testes enormes de conhecimentos psicomotores, psicotécnicos, personalidade e simulação.	0 1 2 3 4
20. Na empresa o Director Geral é que decide quem contratar e a quem rejeitar.	0 1 2 3 4

21. Os candidatos rejeitados pela empresa são consolados com uma informação sincera e amável pelos constrangimentos causados.	0 1 2 3 4
22. O processo completo de recrutamento e selecção de pessoas que a empresa aplica é eficaz e satisfatório.	0 1 2 3 4

23. Eu sou fruto do processo de recrutamento e selecção de pessoas nesta empresa.	0 1 2 3 4
24. Os funcionários do ultimo recrutamento e selecção na empresa já conhecem a missão e visão da empresa e dão-se bem com os serviços.	0 1 2 3 4
25. As relações de cooperação e confiança entre a alta gerência e os colaboradores nesta empresa são uma realidade constante.	0 1 2 3 4

III. Indique o grau de satisfação e insatisfação reactivamente as afirmações seguintes usando a escala anterior.

Ser funcionário nesta empresa é motivo de satisfação, realização pessoal e profissional	0 1 2 3 4
Considero que o tipo de recrutamento e selecção do pessoal implementado na empresa é o mais adequado.	0 1 2 3 4

IV. De um modo sintético e objectivo, explique como seria um bom recrutamento e selecção de pessoas na empresa em que colaboras.

FIM

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

- 1- Sente-se motivado no seu dia-a-dia ao exercer este cargo?
- 2-Tem algum especialista em recrutar e seleccionar pessoas na sua area?
- 3- A sua área possui um instrumento ou guião onde se apoiar para o processo de recrutamento e selecção de pessoas?
- 4- Como tem sido este processo a quí na empresa?
- 5- Já teve um processo que fracassou?
- 6- O que deveria mudar na sua empresa?

ANEXO II

FOTOGRAFIAS DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Fig 8. ENE – E.P/Benguela



Fig. 9 – EASB – E.P /Benguela



Fig 10. Banco Nacional de Angola/ Benguela



Fig 11. Empresa do Porto do Lobito



Fig 12. Aeroporto de Benguela – ENANA - E.P.

