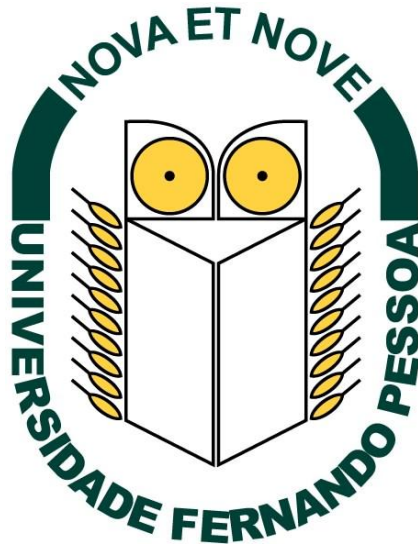


Mónica Alexandra Tavares Soares e Santos

**Estudo do Perfil de Competências no Processo de
Recrutamento e Seleção no Instituto Superior de Ciências
Policiais e Criminais de Angola**



Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015

Mónica Alexandra Tavares Soares e Santos

**Estudo do Perfil de Competências no Processo de
Recrutamento e Seleção no Instituto Superior de Ciências
Policiais e Criminais de Angola**



Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015

Mónica Alexandra Tavares Soares e Santos

**Estudo do Perfil de Competências no Processo de
Recrutamento e Seleção no Instituto Superior de Ciências
Policiais e Criminais de Angola**

Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais, sob a orientação da Professora Doutora Carla Barros.

Resumo

O presente estudo tem por principal objetivo definir o perfil de competências que determinam a construção do perfil de candidato no processo de recrutamento e seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola.

Tendo como pano de fundo do presente estudo a aplicação das teorias que conduzem à construção de um perfil de competências na realidade da polícia angolana levamos a cabo um estudo de caso qualitativo que teve como principais instrumentos de recolha de dados a observação e avaliação qualitativa dos testes psicotécnicos a que os candidatos a cadetes são sujeitos e um inquérito por questionário colocado a elementos que integram os quadros humanos da Polícia Angolana.

Com base nos resultados obtidos a partir da metodologia empírica aplicada construímos uma proposta de perfil de competências dividido entre competências comportamentais e competências técnicas onde se destacam a capacidade de comunicação, autonomia e responsabilização, que poderá vir a constituir-se no modelo orientador do processo de recrutamento e seleção dos candidatos da instituição onde empreendemos o presente Estudo de Caso.

Palavras-chave: Competências; Gestão de competências; Perfil de Competências; Recursos Humanos.

Abstract

The present study has for main objective to determine the imperative skills that define the construction of the candidate profile in the process of recruitment and selection in the Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola (Academic Institute of Police and Criminal Science of Angola).

Having as a backdrop of this study the application of the theories studied in the reality of Angolan police we carry out a qualitative case study that had as main data collection tools the observation of statistic assessment of recruitment tests and selection that prospective cadets are subject and also an interview survey submitted to the elements that make up the human force of the Angolan police, and that, being in assets, are the current mirror of the skills that a professional of this police force should have.

Based on the results obtained from the empirical methodology applied we build a proposal for a new competency profile in with behavioral skills and technical skills gain force and, within them de communication, autonomy and accountability assume an important role. The profile obtained may constitute the guiding model of the recruitment and selection process of candidates in the institution in which we undertook the present Case Study.

Key Words: Competencies; Management of competencies; Skills profile; Human resources.

Résumé

Ce travail a pour objectif principal déterminer les compétences impératives qui définissent la construction du profil de candidat dans le processus de recrutement et de sélection dans l'Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola (institut universitaire de la police et des sciences criminelles de l'Angola).

Ayant comme toile de fond de cette étude l'application des théories étudiées dans la réalité de la police angolaise nous réalisons une étude de cas qualitative qui avait comme principaux outils de collecte de données de l'observation de l'évaluation de tests et de sélection de recrutement que les cadets potentiels sont soumis et aussi une enquête par interview soumis aux éléments qui composent la force humaine de la police angolaise, et que, étant des actifs, sont le miroir de courant des compétences qu'un professionnel de cette force de police devrait avoir.

Sur la base des résultats obtenus à partir de la méthodologie empirique appliquée nous construisons une proposition pour un nouveau profil de compétences avec les compétences comportementales et des compétences techniques, et acquérir de la force, en leur sein de communication, autonomie et la responsabilisation assument un important rôle. Le profil obtenu peut constituer le modèle pour guider le processus de recrutement et de sélection des candidats à l'institution dans laquelle nous avons entrepris l'étude de cas.

Mots clés: compétences; La gestion des compétences; Le profil de compétences; Ressources humaines.

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família por todo o apoio incondicional e compreensão em todos os momentos da minha vida. A todos bem hajam por fazerem parte da minha vida.

Epígrafe

“Julga que se conhece, se não se construir de algum modo? E julga que eu posso conhecê-lo, se não o construir à minha maneira? E julga que me pode conhecer, se não me construir à sua maneira? Só podemos conhecer aquilo a que conseguimos dar forma.”

Luigi Pirandello, (1926)

Agradecimentos

Em tempos ouvi dizer “uma forma diferente de agradecer”. Eu digo diferente não, mas sim distinta, e por isso começo por agradecer a Deus, não só por este trabalho mas por tudo na minha vida.

À Mãe do céu, Nossa Senhora de Fátima, de quem tanto sou devota e que nos vários momentos de agonia que fui passando, recorria a Ela, e aqui estou.

Ruizinho a ti, por todo o nosso percurso, que nem sempre foi fácil, mas sempre abençoado. A ti me sinto grata pelo Ser que hoje sou. Por todos aqueles momentos onde desistir seria o mais fácil e cómodo, tu sempre me guiaste e deste força para nunca desistir e seguir em frente. Sem dúvida és o meu Porto Seguro.

Não poderia deixar de referir os meus doces meninos, são a essência da minha alegria, e nos momentos mais tristes ou tumultuosos, são a minha força, a luz da minha vida. Os meus amores que irão crescer e mais tarde entender, o quão importante era para mim conseguir atingir este objetivo. Adoro-vos meus amores.

Às minhas queridas irmãs Clara e Mafalda, que muitas vezes não percebendo o meu estado de ansiedade, mas sempre presentes e prontas a ajudar.

Aos meus irmãos que embora distantes, mas com toda a certeza orgulhosos.

Aos meus queridos pais, a ti Mãe a ti Pai, vocês a génese de tudo, com todo o amor incondicional. Bem hajam.

Um agradecimento muito especial ao Professor Doutor Alberto Sebastião Mendes “Limão”, sem ele esta pesquisa não teria sido possível. Com a sua gentileza e amabilidade abriu-me portas que jamais conseguiria abrir sem a sua preciosa ajuda. Ao Professor Doutor o meu muito obrigado.

Ao Dr. Paulo Teixeira facilitador no início deste longo percurso, desde sempre agradecida.

Ao ISPC, em especial ao Super Intendente Luís dos Santos Sousa “ZAF” pela disponibilidade e prontidão sempre demonstrada.

Ao também Inspetor Chefe Adriano Simão do Rosário pelo empenho e ajuda nesta investigação.

A todos os amigos e colegas do ISPCP.

Aos meus queridos alunos e a todos os cadetes do ISPCP, o meu agradecimento pelo acolhimento e carinho pelos quais sempre sou recebida. Vocês serão o futuro desta nossa Angola.

Por fim a toda a Policia Nacional de Angola que sempre em constante evolução, despertou em mim um grande interesse na realização desta pesquisa.

Aos funcionários da Universidade Fernando Pessoa, sempre facilitadores na ajuda desta pesquisa.

Por fim, mas não menos importante, se não uma das mais importantes, a minha querida orientadora Professora Doutora Carla Barros. Antes de mais por prontamente aceder a orientar esta tese com todas as vicissitudes associadas, pelo entusiasmo transmitido e pela fantástica celeridade que patenteou ao longo de todo este trabalho. Orientar um trabalho à distância não é nada fácil, mas para alguém com garra e determinações os obstáculos não existem. Muito obrigada pelo sorriso e carinho com que sempre me recebeu ao longo desta pesquisa.

O último agradecimento vai para todas as pessoas, que se cruzaram comigo ao longo da minha vida e que me ajudaram a crescer e a formar enquanto pessoa e profissional.

A todas elas, Muito Obrigada.

Índice

Resumo	v
Abstract.....	vi
Résumé.....	vii
Dedicatória	viii
Epígrafe.....	ix
Agradecimentos	x
Índice de figuras e de quadros	xv
Lista de Abreviaturas	xvii
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
Capítulo I-O processo de recrutamento e seleção na Gestão de recursos humanos.8	
1. Gestão dos recursos humanos: evolução e afirmação	8
2. Gestão dos recursos humanos e o Planeamento estratégico.....	21
3. Gestão dos Recursos Humanos: práticas ou processo?.....	29
4. Gestão dos recursos humanos e as pessoas	38
5. A Gestão dos Recursos Humanos na organização e nos Serviços Públicos	43
Capítulo II – Processo de recrutamento e seleção.....	53
1. Recrutamento e seleção.....	53
1.1.Processo de recrutamento	55
1.2.Processo de Seleção.....	61
Capítulo III – Gestão de competências	68
1. Evolução do Conceito.....	68
2. As tipologias de competências.....	79
3. A gestão por competências	81
4. A avaliação de desempenho por múltiplas fontes e os modelos de competências.....	83
5. A Gestão de Recursos humanos e as Competências na Administração Pública	87
6.O capital intelectual	89
6.1. Os componentes do Capital Intelectual	91
6.2 Capital Humano	94

6.3 Capital Estrutural e o Capital Relacional.....	96
PARTE II – ENQUADRAMENTO EMPÍRICO.....	101
Capítulo IV – Metodologia	102
1. Introdução	102
2. Metodologia.....	102
3. Descrição do Estudo	104
4. Definição do problema.....	105
5. Questões de investigação	107
6. Instrumentos de Recolha de dados.....	108
7. Descrição da construção e validação do guião de entrevista.....	111
8. População e Amostra	113
9. O processo de pesquisa.....	115
10. Quadro metodológico	116
11. Limitações.....	116
12. Angola: Território e População.....	118
12.1 As Províncias	120
12.2 Economia	122
12.3. A presença portuguesa na atualidade.....	123
13. A Polícia Nacional Angolana	124
13.1 – O Governo e a Política.....	125
13.2. A Administração Interna.....	126
13.3. Segurança Interna: Maiores desafios.....	128
13.4. Caracterização dos Fluxos Imigratórios	129
14. O Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola: caracterização.....	131
14.1. Processo de recrutamento e seleção no ISPCP.....	135
14.2 Testes Psicotécnicos	136
i. D-48.....	137

ii. TADIM – Teste de atenção e concentração.....	138
iii. Fatorial Cepa teste sinónimos	139
iv. Inventário fatorial de personalidade	140
Capítulo V- Apresentação e análise dos resultados	142
1. Introdução	142
2. Estudo 1	142
2.1 Análise descritiva.....	142
2.2. Análise Crítica – testes de seleção.....	152
3. Estudo 2	158
3. 1 Apresentação e Análise de resultados – Questionário.....	158
3.2 Categoria: Identificação pessoal/Dados Gerais	159
3.3 Discussão de resultados – entrevistas	172
4. Triangulação e Validade dos resultados obtidos.....	181
5. Proposta de um novo modelo de seleção: Seleção por competências	188
5.1. A Seleção por competências	188
5.2. Técnicas a ser utilizadas	190
Conclusão.....	193
Bibliografia	197
Anexos	215

Índice de figuras e de quadros

Figura 1: Mapa de Angola.....	120
Figura 2: Consistência interna.....	143
Quadro 1: Perspetivas de abordagem da competência.....	77
Quadro 2: Definições de competências - evolução teórica.....	78
Quadro 3: Métodos, técnicas e instrumentos utilizados no estudo.....	116
Quadro 4: Cursos de especialização/atualização 2014.....	132
Quadro 5: Cursos de especialização/atualização 2014.....	133
Quadro 6: Características sócio-demográficas dos indivíduos candidatos à escola de Polícia de Luanda em processo de recrutamento e seleção.....	144
Quadro 7: Proveniência.....	146
Quadro 8: Anova One-way.....	146
Quadro 9: Testes psicotécnicos.....	147
Quadro 10: desempenho na avaliação de competências e de personalidades vs Apto/não Apto para integrar a Escola de Polícia de Luanda.....	150
Quadro 11: Correlações de Spearman* entre variáveis sociodemográficas e avaliação de competências e de personalidade para integrar a escola de Polícia de Luanda.....	151
Quadro 12: caracterização da amostra.....	159
Quadro 13: Anos de trabalho na Polícia Nacional.....	160
Quadro 14: Anos de exercício da função.....	161
Quadro 15: Horas de trabalho por dia.....	161
Quadro 16: Descrição do trabalho diário.....	162
Quadro 17: Ordem de importância das tarefas diárias.....	163
Quadro 18: A exigência do contato direto com a população.....	164
Quadro 19: Escolaridade necessária para a função.....	164
Quadro 20: Anos de experiência necessários para a função.....	165

Quadro 21: Outros requisitos/conhecimentos necessários.....	166
Quadro 22: Supervisão direta/indireta de colaboradores.....	167
Quadro 23: A iluminação, o ruído, as vibrações e a temperatura no local de trabalho.....	168
Quadro 24: Consequências das condições ambientais no desempenho e na fisiologia e psicologia.....	169
Quadro 25: Em que medida se sentem as consequências.....	169
Quadro 26: Caracterização do trabalho diário.....	170
Quadro 27: Importância da função e do trabalho na Polícia Nacional.....	171
Quadro 28: O Perfil do Candidato ao ISCPC.....	188

Lista de Abreviaturas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

ISCPC - Instituto Superior de Ciências Criminais e Policiais

MININT - Ministério da Administração Interna de Angola

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PNA - Polícia Nacional de Angola

SBSNPS - Serviço Nacional de Bombeiros e Proteção Civil

SME - Serviço de Migração e Estrangeiros

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

TAT - Teste de Perceção Temática

INTRODUÇÃO

A construção do perfil de competências que serve de base ao desenvolvimento de um processo de recrutamento e seleção pode vir a constituir-se como uma ferramenta indispensável de trabalho e será, certamente, a garantia de sucesso do processo propriamente dito (Pintos, 2013). De facto o perfil de competências poderá vir a constituir-se como guia orientador dos elementos responsáveis pela seleção e recrutamento em qualquer organização, e por isso a sua importância é crucial.

Tendo presente este facto estamos cientes de que seleccionar e recrutar cadetes que venham a integrar os quadros discentes do Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola pode ser um processo que beneficie da construção de um perfil de candidato que tenha em conta os objetivos profissionais dos elementos do corpo policial daquele país e por isso tomamos o presente trabalho de investigação científica como elemento favorecedor da criação desse perfil. A construção do perfil do candidato a integrar os quadros discentes da escola referida é, portanto, o objetivo principal do estudo que levamos a cabo.

A primeira observação a ter em conta é a de que construção do perfil de candidato deve ser entendida no âmbito da gestão de recursos humanos, uma disciplina tem vindo a ser amplamente reconhecida pela literatura especializada, sobretudo nos últimos dez anos, como um dos aspetos de maior importância em qualquer organização. O interesse acrescido nesta matéria reside no facto de se tratar de uma disciplina de enfoque sobre a administração do recurso mais importante do processo de produção e prestação de serviços - os recursos humanos, ou seja, o homem (Chiavenato, 2006).

As palavras do autor acima referenciado vão de encontro à opinião de vários outros autores entre os quais Robbins (2001), que considerou que uma organização atingirá os objetivos a que se propõe apenas com e por intermédio das pessoas. Desta forma, quando o processo de recrutamento e seleção é realizado adequadamente a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização fica assegurado pois o

alinhamento dos recursos humanos à estratégia da organização reveste-se de uma suprema importância (Pintos, 2013).

Neste contexto os Recursos Humanos apresentam-se como o pano de fundo sustentador de todo o processo de investigação que levamos a cabo e por isso importa que sublinhemos desde já, alguns valores que melhor lhe assentam sendo que não faltam argumentos nem trabalhos de investigação reconhecidos academicamente que nos ajudem a empreender esta tarefa. Gil (2001), por exemplo, enfocou o recrutamento, como uma das fases mais visíveis do trabalho dos recursos humanos e sublinhou que este pode ser “entendido como um processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro das organizações” (idem, p. 93). Ainda que simples esta afirmação é bastante demonstrativa das potencialidades dos recursos humanos e do papel que estes ocupam no conjunto organizacional, tanto mais que a eles compete também a seleção. Esta é uma tarefa que ocorre após o recrutamento e que, de uma forma igualmente simples, vai servir para identificar as características pessoais, as habilidades e os conhecimentos de cada candidato, a fim de escolher o que melhor se ajuste às necessidades da empresa, ou seja, aquele que corresponda ao perfil desejado e previamente definido.

Os recursos humanos apresentam-se como uma estratégia simples mas tal será apenas uma questão de apresentação e uma percepção que depressa se esvanece. Dutra (2002) fez questão, precisamente, de desmistificar essa ideia de simplicidade quando apresentou os recursos humanos como um processo de movimentação e de ligação estreita com as decisões a serem tomadas, tanto sob a perspectiva da empresa quanto sob a perspectiva das pessoas.

Dada essa importância, em crescendo de evidência no mundo atual, importa que cada vez mais a condução do processo seletivo seja eficiente de forma a que se consiga garantir a escolha de candidatos com perfil adequado. Neste sentido a construção do perfil desejado é também um passo que deve ser considerado como de extrema importância. Mas onde se deve basear a construção do Perfil? Quais as competências que devemos considerar como mais importantes? E afinal o que são as competências?

Atribuir respostas às indagações avançadas no parágrafo anterior implica a realização de um estudo aprofundado das competências e a abordagem das mesmas do

ponto de vista da psicologia, uma vez que estas são parte integrante do ser humano e das suas características individuais. A introdução dos contributos da psicologia ao mundo dos recursos humanos conta mais de cinco décadas e ficou a dever-se a White (1959, cit em Delamare Le Deist & Winterton, 2005) que então associou o termo à necessidade de descrever as características de personalidade associadas ao desempenho superior e à alta motivação dos indivíduos para desempenharem uma qualquer tarefa numa qualquer empresa. Este investigador acabaria por estabelecer uma relação entre competências cognitivas e tendências sobre ações motivacionais e assim os recursos humanos ganharam uma nova forma de interpretação pois passaram a ser conotados com a capacidade de integração efetiva dos indivíduos no ambiente de trabalho. Para além disso, a visão dos recursos humanos sob a perspectiva das competências veio demonstrar que estas estão vinculadas à motivação e não podem ser admitidas somente como uma capacidade passível de ser realizada (Chiavenato, 2006).

Ao longo dos anos este entendimento acerca das competências foi evoluindo e acabou por convergir na ideia de que as competências humanas ou profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional e agregam valor a pessoas e a organizações (Carbone, Brandão & Leite, 2005).

Ainda neste contexto há que frisar que alguns autores, entre os quais Le Boterf (1999), e Leplat (1995), deram conta de uma outra característica inerente às competências que se prende com o facto de estas poderem ser entendidas também do ponto de vista do grupo: “em cada equipa de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros” (Le Boterf, 1999, p. 37). Este alargamento do campo de análise, e de observação, das competências representou um passo de gigante na evolução da forma de administrar a gestão dos recursos humanos.

Mais tarde, sempre na lógica da sequência deste percurso em que as competências não mais deixaram de ser consideradas, a gestão dos recursos humanos veio abraçar o capital intelectual e este, por sua vez, trouxe um novo enfoque ao objeto principal de troca desta disciplina: o conhecimento.

Esta nova alteração do posicionamento de mercado, que aconteceu há relativamente pouco tempo e por isso exige um aprofundado estudo, foi explicada por Antunes (2000) logo no início deste século de evoluções e o autor em causa considerou o tempo da transformação da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento.

Aos demais recursos existentes, e até então valorizados e utilizados na produção - terra, capital e trabalho - junta-se o conhecimento, alterando, principalmente, a estrutura económica das nações e, sobretudo, a forma de valorizar o ser humano, já que só este detém o conhecimento. (Antunes, 2000, p. 18).

Tendo em conta este pano de fundo e considerando a necessidade de recrutar os melhores candidatos para o corpo de Polícia da Angola partimos para a presente investigação tendo por principal objetivo aferir a resposta para a pergunta de partida “Qual o perfil de competências adequado ao processo de recrutamento e seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais em Angola” e que se fundamentou nos objetivos específicos que visam aferir quais as competências a integrar no referido perfil de competências.

Assim, começamos pelo enquadramento teórico onde exploramos bibliograficamente a Gestão dos Recursos Humanos e o processo de recrutamento e seleção e damos destaque e merecida relevância às competências e ao seu significado no enquadramento do processo seletivo. Nesta primeira grande parte da dissertação foram abordados o percurso evolutivo da gestão dos recursos humanos com vista a descobrir-se como é que esta disciplina do saber administrativo se afirmou ao longo do tempo, e foi feita uma exploração extensiva ao planeamento estratégico, às funções estratégicas e às práticas de atuação. Ainda no contexto deste primeiro enquadramento foram explorados os limites de atuação dos departamentos dos recursos humanos e foi abordada a perspetiva da gestão de recursos em relação às pessoas tendo como base as competências que constituem o nosso ponto de partida para o aprofundar dos estudos.

Na nossa investigação foi também considerado, do ponto de vista da bibliografia, o Capital Intelectual, uma vez que tem vindo a assumir importância crescente no seio das empresas que agora, nesta época de expoente máximo do desenvolvimento tecnológico são compelidas a agregar conhecimentos. Só assim estas organizações conseguirão ajustar os seus objetivos aos novos fundamentos da sociedade que apela à responsabilidade social, ambiental e cultural. O Capital Intelectual é considerado o ativo

que oferece vantagem competitiva às empresas (Antunes, 2000) e, como tal, entendemos que deveria ser parte integrante de um estudo que tem por finalidade delinear um perfil de competências, onde os conhecimentos e o capital humano terão lugar de destaque.

Tendo em conta o facto de que a presente dissertação tem como característica metodológica o estudo de caso fazemos uma caracterização aprofundada do país, da sua geografia e da divisão administrativa, da economia, do Governo e administração interna entre outros itens que nos pareceram pertinentes. Esta abordagem justifica-se pelo facto de se tratar uma investigação que visa determinar o perfil de competências ideal para os alunos que vão ingressar num curso de preparação de polícias, uma profissão que se enquadra no conjunto das competências da administração interna e que está diretamente relacionada com todas as envolvidas observadas do ponto de vista descritivo.

Na segunda parte estrutural da dissertação abordamos o campo empírico começado por abordar as questões metodológicas que nos seguiram de guia, e apresentado o problema orientador. Apresentamos também os testes psicotécnicos que foram aplicados à amostra, e que são os testes aplicados no processo de recrutamento atual.

A metodologia empírica do presente trabalho de investigação é composta por duas partes distintas, uma onde se descreve e apresentam os dados obtidos a partir da observação dos já referenciados testes psicotécnicos, cuja análise foi feita quantitativamente, e outra onde se apresenta e analisam os dados aferidos qualitativamente através de inquérito realizado junto de profissionais da polícia do país.

Numa última fase, e tendo em vista a integração e validação dos resultados obtidos, fazemos a triangulação metodológica e apresentamos o resultado da investigação que se traduz na apresentação das competências que o perfil de candidatos a cadetes no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola deve constituir.

Em resumo o nosso estudo metodológico é um estudo dividido em três fases que começa pela realização do diagnóstico da atual situação de recrutamento e seleção e que na fase seguinte se pautou pela recolha e análise de dados, integrada na metodologia de estudo de caso. Com base nos dados obtidos procedeu-se a uma terceira fase que é

composta pela realização e apresentação de uma proposta de intervenção que assenta na construção e aplicação do perfil de candidato.

Em conclusão firmamos a ideia de que o Perfil de candidato é complexo e pertinente devendo ter em conta fatores relacionados com o dia-a-dia de trabalho dos profissionais da Polícia Nacional sem deixar de desconsiderar a realidade atual do país. As competências mais evidenciadas e valorizadoras do candidato a estudante no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola apontam para a boa capacidade de compreensão da linguagem, sublinham as características de adaptabilidade ao ambiente de trabalho e a facilidade de concetualização e aplicação do raciocínio sistemático a novas situações. O candidato deve ainda ter competências que evidenciem um bom nível de atenção, concentração, seletividade de estímulos, capacidade de abstração, planeamento, autocontrolo e memória operacional. Em suma, e tendo em conta que os candidatos para quem direccionamos o nosso estudo serão os futuros polícias do país, podemos afirmar que a fase de recrutamento e seleção será determinante do sucesso de carreira destes futuros profissionais.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I – O processo de recrutamento e seleção na Gestão de recursos humanos

1. Gestão dos recursos humanos: evolução e afirmação

As mudanças de que as sociedades atuais têm vindo a ser palco, tanto a nível cultural como social e económico e ainda ao nível da evolução tecnológica, são constantes e acontecem a um ritmo quase alucinante, tanto que, por vezes, as próprias organizações têm dificuldade em acompanhar a cadência transformacional que hoje em dia é a primeira das imagens que caracteriza o mundo.

Em face desta ainda nova forma de estar na vida económica e social a única possibilidade que as organizações têm de se manterem atualizadas, e portanto de sobreviverem, é serem capazes de construir uma equipa administrativa que privilegie a gestão dos recursos humanos pois só estes serão capazes de garantir a qualidade e a excelência dos produtos produzidos ou dos serviços prestados. Neste enquadramento facilmente se depreende o grau de importância que o processo de recrutamento e seleção tem para o sucesso das empresas uma vez que ambos os procedimentos vão ser geradores do capital intelectual e da força de trabalho que vai impulsionar o desenvolvimento empresarial.

Tal como afirmou Pinto (2013) o fator humano que no passado era avaliado como um dos fatores produtivos, cuja principal e única motivação era económica é agora entendido como o elemento essencial que compõe todos os subsistemas de uma organização. A conceção registada por este autor foi sendo modificada ao longo dos tempos, muito, graças às contribuições da escola de relações humanas, considerada como a precursora da atual colocação dos Recursos Humanos, cujo objeto de especial atenção foram os aspetos relacionados com a motivação, a liderança e a participação (Chiavenato, 2006).

Na verdade a realidade empresarial atual apresenta elevados índices de rotatividade “*turnover*”, absentismo, acidentes de trabalho, problemas com qualidade dos processos, desperdício de tempo e de materiais, condições de trabalho inadequadas e relações de trabalho insatisfatórias. Esses fatores estão diretamente relacionados à administração de recursos humanos, e esta deverá manter uma postura de atenção continuada para afastar o mais possível a ocorrência destes registos.

Tendo em vista a percução deste objetivo é necessário administrar recursos humanos de forma ampla, com um planeamento adequado ao longo do tempo que o funcionário fizer parte dos quadros da empresa.

Do ponto de vista de Costa & Pereira (2005), os trabalhadores, na sociedade pós-capitalista, são detentores de um fator 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 atualidade a sua gestão e consequentemente a sua medição. O capital humano a que Theodore Schultz (1962) chamou de “terceiro fator” é, segundo este grande impulsionador da importância do humano nas organizações, o responsável pelo resíduo de crescimento económico que ultrapassa o capital fixo empregue nos projetos de investimento e produção. Trata-se especificamente do conhecimento residente nos indivíduos, de natureza tácita, e construído na ação.

Segundo Bohlander, Snell & Sherman (2003), a expressão “*recursos humanos*” tem a ver com as capacidades humanas que impulsionam o desempenho das instituições e funcionam engrenadas num conjunto amplo de recursos materiais e não-materiais.

Como forma de melhor percebermos os Recursos Humanos enquanto disciplina do saber e ferramenta imprescindível ao funcionamento das organizações vamos agora fazer um pequeno périplo pela sua história. A perceção da evolução da disciplina ao longo dos tempos, a forma como foi interpretada por todos os que fizeram dela instrumento favorecedor das suas organizações abre as portas a uma melhor interpretação dos contextos e das finalidades que incorpora e terá, certamente, pertinência no contexto da presente investigação uma vez que favorecer o conhecimento completo e abrangente do tema a que damos destaque no presente enquadramento teórico.

Antes de se usar a terminologia Recursos Humanos o que de mais próximo havia nas organizações eram os departamentos de administração de pessoal a quem cabiam as tarefas de admitir ou despedir funcionários, fazer registos e tratar do controle das regras por parte dos funcionários, até mesmo punir os incumpridores ou dispensar os que não agradavam por algum motivo. Era também este departamento que tratava do pagamento de salários e fazia as avaliações e, quando necessário, das compensações dos

“empregados” das firmas e das organizações. Não havia, na cultura dos departamentos administrativos um particular interesse pelas práticas de relacionamento pessoal, tão pouco eram considerados os objetivos pessoais dos trabalhadores.

Apesar do início oficial dos recursos humanos estar diretamente ligado ao aparecimento da escola americana de Relações Humanas, em 1920, os primeiros passos da nossa disciplina foram dados anos antes ainda no decorrer do século XIX e ficariam para sempre ligados às funções desempenhadas pelas *Welfare Officers*, encarregues de zelar pela melhoria das condições de trabalho, de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados.

Na verdade os primeiros *Welfare Officers* eram mulheres e a sua atuação nasceu da preocupação que estas demonstraram ter em relação a outras mulheres e a meninas que viviam a dureza das condições industriais. O papel dos *Welfare Officers* correspondia, em larga medida, ao de uma «almofada social», capaz de amortecer a conflitualidade existente entre o empregador e os seus empregados. Alguns autores, a quem se atribui um olhar mais crítico explicam a atuação das *Welfare Officers* como uma tentativa de garantia e manutenção de baixos salários a troco de alguns benefícios sociais permitindo, ainda, limitar a influência sindical no interior da empresa, ou seja, interpretam o aparecimento destes grupos de mulheres, preocupadas com as condições de trabalho de funcionários das empresas, como uma estratégia interna que visava acalmar o sindicalismo, embora não existam provas capazes de justificar estas teorias (Cabral-Cardoso, 2004; Carvalho, 2002).

De uma forma ou de outra o certo é que este movimento feminista granjeou sucesso e em algumas empresas começaram a ser criadas secções de pessoal ainda durante o século XIX, sendo que, no entanto, estes apenas tenham conhecido a verdadeira expansão já no limiar do século passado, tendo então sido assumidos do ponto de vista empresarial, como muito funcionais e extremamente importantes.

Vários autores sustentam que o início dos departamentos de Administração de Pessoal nas Organizações remonta ao século XX, uma época que se caracteriza pela evidenciação do paradigma dominante nas organizações que defendiam a necessidade de controlo da força de trabalho e onde os recursos humanos se assumiam como um fator básico de competitividade das organizações.

É neste período que se insere também a fase da administração científica, que teve por principal autor Frederick W. Taylor. Taylor destacou-se ao estudar e investigar questões como a produtividade, o estudo dos tempos e movimentos, os incentivos para os trabalhadores e ainda deu continuidade aos estudos sobre a divisão do trabalho de Adam Smith (Farmer, 1997).

Ferris, Hall, Mortocchio & Royle (2004) ao analisar os trabalhos de Taylor afirmaram que a sua perspectiva apresentava uma visão mecanicista acerca dos empregados assumindo que estes eram motivados por razões económicas.

Outra visão que revela o quão rudimentar era ainda a gestão dos recursos humanos na época de Taylor é a que foi apresentada por Pieper (1990) e que sustentava que nesta fase, apenas se sentia a necessidade de recrutar e selecionar funcionários e que depois destas duas fases iniciais o departamento de pessoal apenas acompanhava administrativamente e caso não fosse mais necessário para a empresa, o funcionário era, simplesmente demitido e compensado.

As funções dos departamentos de gestão de pessoal, a que já fizemos referência, eram lacónicas e indiferenciadas e assim se mantiveram até à década de 40 desse século sendo que só o fim da segunda guerra mundial viria ditar o alargamento do campo de ação destes departamentos para outras atividades. Só nessa altura é que se passou a considerar a importância e a decorrente implementação da formação básica, bem assim como a participação ou o aconselhamento da administração da empresa na negociação e contratação coletivas (Price, 1997; Cabral-Cardoso, 2004).

Fischer (2002) determinou denominar esta fase da fase do modelo do comportamento humano na Gestão de Recursos Humanos, pois, assegurou, esta compreende uma trajetória onde predominavam os procedimentos de psicologia que passava a inferir decisivamente na teoria organizacional até às décadas de 60 e 70. É neste enquadramento, e por este motivo, que o autor se refere á gestão de pessoas, uma vez que os recursos humanos não eram mais do que as pessoas que trabalhavam para a empresa e, como tal, as suas práticas organizacionais também podiam ser observadas do ponto de vista da psicologia. Esta gestão das pessoas era então entendida como a forma de organização das empresas com vista à gestão do desempenho humano no processo de desenvolvimento do sucesso da empresa.

Volvidas duas décadas do tempo que o nosso relato cronológico segue, os departamentos de gestão pessoal, que continuavam a assegurar as atividades de carácter administrativo e sindical, começam a demonstrar preocupações relativas ao desenvolvimento e administração de políticas e de práticas respeitantes à gestão dos empregados.

É nesta altura, em plenos anos 60, que estes departamentos passam a ser responsáveis pela criação e desenvolvimento de métodos de seleção de funcionários, de programas de formação dos mesmos, dos que estão para entrar e dos que já fazem parte da equipa organizacional, e de sistemas de atribuição de recompensas. Pela mesma altura começam a ganhar relevo as questões da avaliação de desempenho, do planeamento das necessidades futuras de mão-de-obra e da atribuição de maior liberdade sindical. Esta última foi agregada ao departamento de gestão de pessoal mas ocorreu muito mais em função de questões políticas e sociais do que, necessariamente, económicas. Acresce dizer-se que as alterações legislativas americanas que visavam uma cada vez maior proteção dos trabalhadores estão ainda na base justificativa do alargamento de algumas das funções da administração pessoal das empresas.

Segundo conta Carvalho (1998) uma das principais responsabilidades do Departamento de Pessoal daquela época era representar o papel da organização perspectivado pelo trabalhador, muitas vezes, como inimigo na negociação coletiva. A figura do trabalhador, de resto, desempenhou um papel importante neste conjunto histórico tendo também sofrido evolução ao longo dos anos e sendo a figura central das próprias evoluções que os Recursos Humanos registaram para si.

No decorrer dos anos 50, a expressão *human resources management*, em conjunto com o enfoque que então se dava ao comportamento humano começava a ganhar espaço na teoria organizacional mas só nas duas décadas seguintes é que se descobriu que a relação entre empresa e funcionários se dava por meio de seus gerentes e por isso a interação social dos mesmos com os demais funcionários era muito importante (Fischer, 2002).

É aqui que se introduz a noção de comportamento humano, que até agora fora focado na psicologia, na medicina e na sociologia, no ambiente prático da gestão administrativa. No contexto académico esta introdução é entendida por autores como

Caravantes, Panno & Kloeckner (2005) com sentido de complementação, que junta as duas fases anteriores, a fase da administração quase científica e a fase das relações humanas e ainda para mais lhes agrega capacidades interativas com os ambientes externos. Assim, e numa linguagem mais técnica, mais aproximativa dos recursos humanos dos meandros da ciência, estes autores veem sustentar que o sistema sociotécnico é constituído por dois subsistemas: o técnico e o social. Ambos estes subsistemas interagem entre si e com o meio ambiente. Estamos Agora a reportar-nos a um período de tempo que nos aproxima das últimas duas décadas do século das grandes transformações económicas mundiais, épocas em que a Gestão dos Recursos Humanos era, ainda assim, considerada de carácter operacional, tal com o, na mesma altura, se entendiam outras áreas do saber administrativo como o marketing a própria produção. (Pieper, 1990).

Contrariado ou não pelas estruturas internas das empresas o certo é que o papel dos trabalhadores foi sendo progressivamente alterado e, nos anos 80, em resultado de todas as evoluções e revoluções que a década precedente construiu ou colocou a fermentar, como a globalização, a desregulação e as rápidas mudanças tecnológicas, as empresas passaram a ser confrontadas com a exigência de preparação e apresentação de um plano estratégico quer visasse mudanças futuras e apresentasse o alinhamento das várias componentes da organização, por forma a promover a eficácia e a eficiência organizacional. Ao contrário do que se havia passado nos anos 60 desta vez não foram as leis, nem as políticas sociais que determinaram este pacote de exigências às empresas mas sim o próprio mercado que, na sua preparação para a globalização, se tornou muito concorrencial.

Por esta altura, e embora os aspetos técnicos da administração tradicional de pessoal continuassem a ser tratados neste departamento começa a assistir-se a uma mudança de paradigma e fala-se então, pela primeira vez, da Gestão dos Recursos Humanos, que passa a ser vista como um agente de ajuda às empresas para a realização dos seus principais objetivos (Lawler, 2006).

Surgia agora a fase das relações humanas, que em termos mais específicos, Milkovich & Boudreau (2000) explicaram como “uma reação contra os aspetos desumanos da administração científica levada a extremos” (Ibidem, p. 75). Na sua asserção os autores referem-se à época de transição em que se começam a deixar para

trás departamentos de recursos humanos que tinham as simples funções de recrutar, selecionar e contratar para vir a demitir e compensar o funcionário quando o seu papel na empresa deixasse de fazer sentido, para a fase dos experimentos científicos em que se começaram a ponderar aspetos humanos como a fadiga, a luminosidade e as questões relacionais entre funcionários e organizações. As experiências levadas a cabo, sobretudo os estudos de Hawthorne deram então origem à afirmação acima transcrita pois, apesar das várias experiências que visavam aumentar a produtividade através da introdução de melhorias nas qualidades de trabalho, períodos de descanso e aumento de luminosidade, os resultados de produção não se alteraram, precisamente porque os funcionários sabiam que estavam a ser observados e reagiram contra essa forma de estar científica que fazia deles cobaias (Milkovich & Boudreau, 2000).

Por esta altura surgiram estudos que se antecipavam quanto aos fatores humanos. Esses estudos intermediários são marcados, principalmente, por Mary Parker Follett, com princípios psicológicos e Chester Barnard, com princípios sociológicos tendo-se ainda observado que tanto Follett como Barnard percebiam a necessidade da interatividade dos indivíduos e os resultados que eles poderiam proporcionar com a troca de experiências e a aprendizagem em conjunto (Chiavenato, 1979). Em todo o processo que temos visto a descrever a mudança de denominação de Gestão de Pessoal para Gestão de Recursos Humanos não foi consensual e os principais opositores, segundo atesta Cabral-Cardoso (2004), foram os próprios gestores de pessoal.

Moura (2000) explica esta asserção dizendo que, do ponto de vista concetual, a designação Gestão de Recursos Humanos que evoluía a partir do conceito de Gestão de Pessoal “está longe de constituir um campo de conhecimentos estabilizado e aceite na literatura”. Por seu turno, Carvalho (1998) sustenta que a essência do processo evolutivo está no facto dos trabalhadores terem passado a ser vistos como um recurso a valorizar e não apenas como um custo a minimizar, sendo considerados como um dos fatores competitivos da organização.

Neste contexto vários autores vieram expressar definições e explicações, tal como Torrington & Hall (1994) que traduziram as diferenças entre a Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos avançando que a primeira estava orientada para os empregados e a segundo visava a gestão. Já Beaumont (1993) disse que disciplina mais recente era uma continuidade da Escola das Relações Humanas e outros autores,

argumentaram a fraca relevância de diferença entre as duas áreas. Este último argumento viria a ser contrariado por Legge (1992) que se dispôs a analisar as tais discrepâncias, refletindo sobre os dois modelos normativos e concluindo que, de facto, existiam muitas semelhanças mas, ainda assim, subsistiam três diferenças fundamentais.

A primeira, sustenta o autor, tem a ver com o facto das Gestão de Pessoal se mostrar fundamentalmente preocupada com os trabalhadores que não fazem parte dos quadros superiores das empresas enquanto a Gestão dos Recursos Humanos veio observar os trabalhadores num contexto de equipas onde todos, desde os que trabalham no chão da fábrica até ao diretor executivo e ao Presidente da administração, têm um papel igualmente importante. A segunda das diferenças apontadas remete para os papéis esperados dos profissionais nas duas perspetivas. Na primeira, a da gestão de pessoal, os administradores partem sempre do princípio de que os gestores intermédios aplicam políticas aos empregados que devem controlar, na Gestão de Recursos Humanos os gestores intermédios encaram-se como profissionais cuja função é dirigir ou coordenar um conjunto de recursos de maneira a ativar os objetivos gerais da organização.

Por fim, a terceira diferença fundamental identificada por este autor tem a ver com o facto de a gestão de pessoal tradicional percecionar as atividades de gestão da cultura organizacional como pertencentes a departamentos específicos enquanto a Gestão de Recursos Humanos concede essa mesma responsabilidade aos gestores de topo mas concretizada no contexto global da organização. A partir da década de 80 do século passado a Gestão dos Recursos Humanos passou a ser foco de atenção de várias áreas de estudo, como da Gestão e do Marketing e ganhou espaço no contexto da abordagem científica.

A novidade mais relevante que esta importante década trouxe para os Recursos Humanos foi o facto de estes passarem a ser considerados como um investimento organizacional, perdendo, de forma gradualmente expressiva, a ideia de que representavam um custo que as empresas eram obrigadas a suportar.

Alguns eventos contribuíram para esta mudança de atitude empresarial e organizacional face à gestão de pessoal e que favoreceram até a ampla aceitação da nova terminologia nos cronogramas empresariais. Um desses acontecimentos foi o sucesso e crescimento exponencial do sistema económico japonês que apostava na elevação da

produtividade individual e na Gestão dos Recursos Humanos como setor privilegiado dos trabalhadores. Para além disso a pressão da competitividade mundial começou a fazer efeitos e as taxas de sindicalização no setor privado americano diminuíram. Os novos métodos de gestão, que passaram também a privilegiar o Marketing, aumentaram significativamente o número de quadros disponíveis, recursos esses que foram distribuídos pela realização de tarefas administrativas e técnicas.

No entanto, àquele tempo, os técnicos de Recursos Humanos não eram referenciados com um bom estatuto profissional nem tão pouco tinham poder de decisão por isso, eles próprios, se sentiam desmotivados, para darem o seu contributo com vista ao aumento da produtividade individual e organizacional.

Fischer (2002) aponta o problema mencionado e adianta que a intervenção da psicologia, que veio agregar às técnicas de administração as teorias humanistas, poderá ter ajudado à sua resolução uma vez que sugeriu que a Gestão dos Recursos Humanos deixasse de se concentrar exclusivamente na tarefa, para atuar no comportamento das pessoas. De acordo com este autor foi neste tempo também que apareceu o modelo de gestão estratégica de recursos humanos que dava primazia à coerência entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais.

Na tentativa de explicar a afirmação da Gestão dos Recursos Humanos, Richard & Johnson (2004) avançam a ideia de que foi pelo facto de terem que enfrentar ambientes complexos que as empresas procuraram formas de adaptação aos novos ambientes do mundo dos negócios, tendo que avançar decisões cada vez mais assertivas rápidas e responsáveis em cenários cada vez mais incertos e imprevisíveis.

Neste cenário não é difícil interpretar a importância que os recursos humanos ganharam, até porque era deles que dependiam as decisões acertadas, e por isso, as organizações passaram a ver com outros olhos a possibilidade de desenvolverem o seu potencial humano. “Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas” (Fischer, 2002, p. 11).

A opinião atrás transcrita já havia, de resto, sido manifestada por Ulrich (2002) quando sustentou que pela análise da própria história se percebe que as empresas

passaram a preocupar-se com as mudanças do mundo e com o fator humano e por isso depressa começaram a empreender esforços no sentido de capacitarem os seus funcionários com vista a fazer deles um diferencial competitivo. “Na nova economia, a vitória surgirá a partir de capacidades organizacionais, como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários” (Ulrich, 2000, p. 39).

Os anos 80 e os 90 também foram anos de grandes pressões económicas em todo o mundo. Foi neste tempo que a consciência da globalização se tornou definitiva, ou seja, tanto empresas, como indivíduos, perceberam que as tendências do mercado eram a internacionalização e perceberam também que já não havia um ponto de retorno. Neste contexto Os Recursos Humanos não tiveram estatuto de imunidade e a solução, como disseram Milkovich & Boudreau (2002) foi criar um modelo de maior envolvimento entre a empresa e seus funcionários.

Também tendo em conta as características próprias dessa época de fim de século Fischer (2002) entendeu que se tratava de uma fase em que os recursos humanos se começaram, a relacionar com a gestão estratégica. A ideia do autor citado fica expressa na sua frase: “(...) de qualquer maneira, essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH” (2002, p. 25).

Considerando o que até agora se disse, podemos perceber que estas duas últimas décadas do século XX foram o tempo do crescimento e da afirmação conjetural dos Recursos Humanos e é por isso normal que também tenham surgido por esta altura várias teorias organizacionais, como as que foram elaboradas por Porter, Prahalad & Hamel.

De acordo com Keating (2002), o desenvolvimento da Gestão dos Recursos Humanos esteve intrinsecamente ligado à capacidade que as equipas administrativas demonstraram ter para lidar com as incertezas resultantes das relações entre os grupos divergentes da organização. De acordo com o que defendem os autores desta corrente, e outros que já fomos conhecendo ao longo das páginas anteriores, durante um longo período de tempo os departamentos de recursos humanos existiam para processar salários e estabelecer um elo vinculativo entre a empresa e as leis laborais. Por esta

altura as pessoas que viriam a ser os funcionários das empresas não eram sujeitas a uma seleção mediante a observação da existência de critérios ou não. Elas eram simplesmente admitidas e depois procurava-se que se enquadrassem nas suas funções, deixando essa responsabilidade, principalmente ao encargo do próprio funcionário, que deveria ainda ser capaz de mostrar-se disciplinado e eficiente.

Esta mentalidade e forma de atuação só começou a mudar por volta dos anos 80, num sistema de alteração muito lento em alguns países. Por esta altura os procedimentos de seleção melhoraram, as remunerações passaram a ser calculadas em função do equilíbrio interno e externo, ou seja dos interesses da empresa mas também dos interesses dos funcionários a formação profissional começou a ganhar expressão. Pela primeira vez ouvem-se expressões como a avaliação de mérito e a avaliação de desempenho, que nasceu da luta empreendida pelos trabalhadores de conseguirem um salário igual para uma função igual.

Começa então a ser posto de parte o conceito taylorista do trabalho que, como sabemos, colocava a ênfase na distinção entre os que pensavam e os que executavam e ganha espaço um novo modo de estar onde cada um tem a sua parte de responsabilidade na criação de valor para o cliente. As fronteiras entre as unidades departamentais das empresas e das organizações perdem força e as hierarquias ganham horizontalidade (Brilman, 2000).

Do ponto de vista social e político passa-se nesta reta final do século de um sistema onde os sindicatos ditavam as regras para um sistema onde o mercado, os fenómenos de competição e as estratégias de negócio regulam a forma como os são encarados e tratados.

Segundo Caetano (2002) estes primeiros passos para a evolução estrutural da Gestão dos Recursos Humanos atingem o auge na década de 90, com o apogeu da internacionalização. Durante esse período as pessoas passam a ser consideradas sob o ponto de vista da gestão estratégica o que significa que a partir daqui, e cada vez mais, os Recursos Humanos passam a ser articulados com as intenções e decisões estratégicas e com o desenvolvimento de práticas de seleção e relacionamento com o pessoal mais coerentes e alinhadas com os objetivos das empresas.

Wright *et al* (2001) alegam que o envolvimento da Gestão dos Recursos Humanos

com a Gestão Estratégica está fortemente relacionado com as perceções que a gestão de linha tem da eficácia da Função dos Recursos Humanos. Na verdade estas funções desempenhadas mostram-se mais eficientes e fortes quando a empresa aposta na inovação estratégica dos produtos e quando os gestores percebem as capacidades dos seus empregados como *core competences*.

No entanto este conceito não vigou por muito tempo. No final da década em que começou a crescer o seu declínio torna-se evidente porque o modelo se começa a mostrar desajustado face ao medo e à insegurança nos empregos. É que este entendimento por parte dos empresários de que os recursos devem ser escolhidos em função dos objetivos da empresa deixava passar aos funcionários contraídos a sensação de que o seu posto de trabalho estava dependente da estratégia e quando este mudasse o seu saber e as suas competências, já tinham deixado de ter um lugar naquela organização.

A verdade é que esta nova cultura contratual era centrada nos conceitos de mercado, na própria flexibilidade do mercado e portanto refletia-se num contrato psicológico que começou a evoluir dramaticamente sempre associado às instabilidades organizacionais.

Também os profissionais de Recursos Humanos viram os seus próprios conceitos de trabalho serem alterados uma vez que tiveram que deixar de tratar de procedimentos de natureza administrativa para alargar as suas preocupações ao desenvolvimento dos recursos humanos da organização. Agora estes profissionais tinham que ter em conta fatores como a motivação, o envolvimento, o empenhamento, a flexibilidade e as competências nucleares dos elementos da equipa de trabalho (Wright *et al*, 2001).

Atualmente a Gestão dos Recursos Humanos já tem pouco, ou quase nada, da sua versão tradicionalista e o seu principal objetivo é a contratação de pessoas que possam vir a ajudar a empresa a demarcar-se da concorrência. Trata-se de uma demarcação que só pode ser garantida se os funcionários tiverem competências difíceis de copiar pelos outros e se lhes for oferecida uma vantagem competitiva.

Tal como normalmente acontece também aqui se apontam algumas desvantagens e uma delas prende-se com o facto de as próprias empresas perderem algumas das responsabilidades que detinham por causa das contratações em regime de outsourcing

(Gomes & Cunha, 2003).

Esta nova visão da Gestão dos Recursos Humanos passa pela viragem etimológica para a Gestão de Pessoas, cuja ideia primária é a supressão da necessidade de oferecer às pessoas um melhor apoio às atividades a desenvolver dentro da empresa e de estabelecer diretrizes ligadas aos funcionários das organizações, delineando políticas eficazes, capazes de valorizar o fator humano. A Gestão de Pessoas é uma fórmula composta pelas parcelas pessoas e organizações e a operação matemática que as une é a empregabilidade. De acordo com a perspectiva da Gestão de Pessoas, explicada por Chiavenato (1999), são vários os fatores tidos em conta, como aquele que sublinha que as pessoas passam a maior parte das suas vidas, das horas do seu dia, nas empresas, com vista à obtenção da sua sobrevivência, estabilidade e reconhecimento, ao passo que as organizações as acolhem esperando obter, através delas, o lucro e a sustentabilidade. Assim, neste contexto de fatores que implicam a Gestão de Pessoas, são considerados os objetivos organizacionais e os objetivos individuais com vista à criação de políticas e métodos que abarquem as características ambientais, o negócio da organização, a tecnologia, os processos internos e as relações entre trabalhadores.

Dada a relevância que as pessoas ganham nesta nova interpretação relacional das empresas com os seus trabalhadores importa referir que os processos de recrutamento e seleção assumem aqui um papel de ainda mais importância pois é nestas fases que vão ser identificadas as características das pessoas, não só as suas capacidades técnicas mas também a sua história de vida e o seu aporte emocional. A finalidade destes dois passos, determinantes na futura operacionalidade da empresa, é então a identificação dos indivíduos cujas características indicam se estes têm ou não possibilidades de se tornarem colaboradores da organização.

Os processos de recrutamento e seleção que resultam da Gestão de Pessoas levam em conta o facto destas, antes de serem colaboradoras, serem elementos de um grupo social pautado pelos seus próprios valores culturais e morais que podem inferir, positiva ou negativamente, no processo de adaptação à empresa.

Tendo em conta esta abrangência que caracteriza a Gestão de Pessoas é importante que a mesma seja tida em consideração durante o processo de gestão dos recursos humanos e por isso importa também que se conheçam com alguma profundidade as

particularidades que definem esta área de intervenção e o seu planeamento estratégico. Vamos por isso no próximo item analisar a Gestão dos recursos humanos e o planeamento estratégico.

2. Gestão dos recursos humanos e o Planeamento estratégico

A Gestão dos Recursos Humanos é uma ciência bastante profícua no que toca ao estado da arte. Nestes primeiros tempos de alteração denominativa de Gestão de Pessoal para Gestão de Recursos Humanos e de acrescimento de funções ao departamento em transformação muitos investigadores foram analisando os Recursos humanos e tecendo considerações que ajudaram a disciplina a granjear terreno. A primeira das impressões com que ficamos após a análise de alguma da bibliografia acerca desta temática é a de que não existe consenso no que toca ao contributo dos vários autores.

Pelo facto de ser tornar exaustivo e até mesmo porque tal encargo poderia ser entendido como afastado do objetivo fundamental do presente estudo optamos por nos suportar na análise bibliográfica levada a cabo por Cabral & Cardoso (2004) ao invés de emprendermos nós próprios a tarefa. O recurso ao estudo citado para sistematizar os contributos de alguns autores para a área de estudos da Gestão de Recursos Humanos, tem no contexto da nossa investigação, o objetivo de sublinha a importância académica da disciplina e, simultaneamente, dar conta das ambiguidades que dela transpareceram ao longo dos últimos anos, sendo então reflexo de que se trata de um conceito em crescimento, dinâmico e enriquecedor.

Assim, relembrando o suporte teórico dos autores em apreço, verificamos que existem autores que classificam a Gestão dos Recursos Humanos em oposição à tradicional gestão de Pessoal e segundo estes a primeira tem uma natureza estratégica e na sua perspectiva os indivíduos são ativos organizacionais que devem ser geridos em função dos objetivos de longo prazo ao invés de serem considerados sob o ponto de vista da aplicação das técnicas operativas pelo que forma contratados sem que se estabeleça entre eles e a gestão geral qualquer tipo de relação, tal como acontecia tradicionalmente, nas empresas da primeira metade do século XX.

Outra oposição apontada pelo estado da arte remete para a perspectiva integrada das pessoas que caracteriza a Gestão dos Recursos Humanos o que lhe confere uma visão mais vasta da organização e uma compreensão global das suas dimensões e

conceitos do comportamento organizacional. A Gestão de recursos Humanos apresenta a empresa ou organização como uma nova cultura e uma nova estrutura ao invés de se limitar a um conjunto de técnicas, mais ou menos sofisticadas de gestão administrativa dos salários e de faltas do pessoal trabalhador, como acontecia antigamente quando as empresas se geriam com base nos moldes da gestão de pessoal.

Além do que até agora foi dito podemos ainda acrescentar que a Gestão dos Recursos Humanos tem por missão, se assim se pode dizer, a intervenção sobre as crenças e as atitudes dos empregados visando transformar as mesmas em função da promoção de novos comportamentos mais sólidos e baseados numa cultura de dedicação à empresa; na verdade a Gestão de Recursos Humanos é considerada uma atividade de gestão, parte do grupo das atividades administrativas da organização, e por isso é também uma responsabilidade coletiva que ultrapassa as paredes do gabinete e não se traduz numa atividade desligada de todo o resto da empresa.

As constantes evoluções do entendimento face aos recursos humanos deram origem a uma nova terminologia que vai ganhando destaque e que espelha as mudanças e as transformações que se viveram nos últimos anos. Falamos da Gestão de Pessoas cujo principal objetivo e contributo é a promoção da excelência das organizações, através do aporte de capital intelectual. Nesta nova e cada conceção dos recursos humanos a importância do fator humano na era da informação assume o topo da pirâmide organizacional, porque ela é a representação do diferencial e da vantagem competitiva das empresas. Segundo Chiavenato (1999) são as pessoas que “produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem, inclusive, outras pessoas, pois não podem existir organizações sem pessoas” (Ibidem, p. 3).

A evolução ideológica da conceção de trabalho, o modo de estar por parte dos indivíduos e das organizações perante o mesmo sofreu sérias evoluções e retrocessos, ao longo dos anos e, independentemente das diferentes “classificações e visões” o posicionamento humano face ao trabalho, lidou desde sempre com o impacto que essas próprias evoluções ideológicas surtiam na pessoa humana. De facto, nunca foi possível separar efetivamente o trabalho do homem que o executava, decorrentes da sua condição humana e do facto de viver mais de um terço da sua vida em situação de trabalho. O trabalho, não pode então, e pelas razões com que abrimos o presente estudo, ser

considerado fora da dimensão humana porque é nela que reside o sucesso ou o insucesso de um projeto empresarial, seja do foro público ou privado.

A força de trabalho tornou-se assim foco estratégico e as organizações dependem dela para superar as metas estabelecidas. Sem inovação e melhoria constante, cruciais neste novo cenário elas “sucumbem” e não “sobrevivem” sem contar com empregados competentes e motivados. Este novo contexto sócio organizacional requer dos empregadores maior capacidade decisória, flexibilidade e agilidade frente aos problemas que se apresentam. O cerne do sucesso está pois no saber selecionar a melhor da equipas para depois dar continuidade ao trabalho apostando na motivação e na retenção das pessoas nas organizações, já que o custo da saída de um trabalhador pode vir a revelar-se muito elevado (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

A gestão dos Recursos Humanos, cuja importância fundamentamos nas breves linhas atrás, anda também de braço dado com o planeamento estratégico, uma disciplina da gestão que se transforma em ferramenta indispensável nas várias áreas de atuação da empresa e que não pode ser apartada também da tarefa de construção e ajustamento das equipas de trabalho tendo então como cerne o compromisso das equipas de trabalho com a visão e os valores compartilhados. Na verdade quando as pessoas conhecem a visão estratégica da empresa em que estão inseridas elas sabem o caminho que devem tomar em função do grupo e do ponto de vista individual: sabem exatamente para onde ir e como ir.

No contexto geral da organização, e no relacionamento da mesma com os seus recursos humanos, importam também os objetivos estratégicos que Chiavenato (1991), definiu assim: “a visão organizacional refere-se a um conjunto de objetivos desejados pela organização. Daí a denominação de objetivos organizacionais para diferencia-los dos objetivos individuais desejados pelas pessoas para alcançar proveitos pessoais.” (Ibidem, p. 17).

Estes objetivos têm que ser considerados em duas perspetivas: a pessoal e a organizacional, sendo que estes últimos são os objetivos que representam as metas a ser alcançadas por parte da organização que são o farol de toda a estrutura organizacional. Tal como sustentou Kotler (2006) o “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e

recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado” (Ibidem, p. 63).

No âmbito do Planeamento Estratégico existem três pontos fulcrais que nenhuma empresa ou organização pode descurar e que são, a missão, a visão e os objetivos estratégicos. Do ponto de vista do foco do presente estudo importa que observemos com alguma atenção para este terceiro ponto pois é nele que os recursos humanos assumem maior destaque e onde se encontram com o planeamento estratégico.

Os objetivos estratégicos são então os indicadores da ação que a organização vai empreender para alcançar os resultados pretendidos. Estes objetivos têm que ser consistentes e têm que ser conhecido e reconhecidos por todos os elementos da equipa que compõe a empresa ou a organização. É através dos objetivos estratégicos que se vai trabalhar a coesão do grupo e a integração da equipa de trabalho no conjunto organizacional. Tal como já dissemos acima os objetivos estratégicos compreendem objetivos pessoais que importa conhecer uma vez que também eles concorrem para o bom ou mau desempenho do departamento dos recursos humanos.

Os objetivos pessoais caracterizam a pirâmide de necessidades e a escala de valores de cada indivíduo em particular. Eles estão diretamente relacionados com os anseios e os objetivos de cada trabalhador, sejam a conquista de um salário mensal que lhes permita sustentar uma família, seja alcançar a satisfação do sucesso e da progressão profissional, entre outros desejos que normalmente os sujeitos trabalhadores manifestam (Maslow, 1970).

Como também já foi dito no conjunto dos objetivos estratégicos estão ainda os objetivos organizacionais, sendo que, acerca destes, e para além do que já dissemos em parágrafo anterior, importa salientar que, atendem a alguns princípios básicos que lhe forma identificados por Chiavenato (1991). Segundo este autor um dos primeiros princípios a ter em conta é o facto de que o objetivo organizacional deve ser focado em função do resultado e não da atividade, por outro lado deve ser mensurável, ter características quantitativas e ser objetivo para além de estar relacionado com um período específico da vida da organização. É também muito importante que se parta do princípio de que os objetivos organizacionais sejam plausíveis, ou seja, tenham cabimento em função da realidade conjuntural em que a organização se inscreve.

A função estratégica da Gestão dos Recursos Humanos está diretamente ligada com a necessidade de implementar melhorias e novos níveis de eficácia nas organizações. Segundo Citeau (1997) a função estratégica tem duas tarefas principais, por um lado, promover e realizar a melhor adequação possível dos recursos humanos aos objetivos da empresa e, por outro fomentar o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores, atuando preferencialmente em modo particular junto destes, por forma a fazer com que correspondam à satisfação das necessidades da empresa.

Nesta nova maneira de estar na economia mundial as funções estratégicas da Gestão dos Recursos Humanos não podem ser limitadas às exigências de curto prazo, porque o objetivo final é sempre garantir o êxito da empresa a longo prazo e também atuar em função da prevenção de riscos.

Os anos 90, que como vimos anteriormente, empreenderam grandes alterações na forma de estar e de abordar os outros por parte dos técnicos dos Recursos Humanos, foram também um tempo de alterações no campo das funções estratégicas, como, aliás, não podia ter deixado de ser.

As grandes ideias associadas às transformações neste setor parecem então, ter sido o acompanhamento rápido das mudanças na gestão global da empresa, o crescimento da competição multinacional; a planificação e a definição de estratégias que potenciem a capacidade de antecipação ao mercado; o trabalhar e enriquecer projetos que favoreçam a aproximação socioeconómica global; e a criação de organizações mais flexíveis, e complexas sobretudo nos departamentos de produção e de recursos. Para além de tudo isto os gestores de recursos humanos têm ainda quer gerir o tempo da empresa de forma que parte dele possa ser direcionado para a formação e agregar à sua lista de tarefas a procura de novas qualificações e formas de preparar as equipas de trabalho para as mudanças tecnológicas que ocorrem constantemente. À gestão das mudanças tecnológicas junta-se a coordenação das mudanças geográficas que limitam o trabalho.

Os anos 90 e o dealbar do nosso século trazem novas formas de negociação e nessas novas molduras funcionais os empregados, que em breve serão apelidados de colaboradores, são chamados a participar das decisões relacionadas com o trabalho. Os trabalhadores agora são também eles parte do capital social da empresa e já há algum tempo deixaram de ser vistos como um custo variável. A então inovadora e aparente boa

ideia da formação do pessoal já não tem validade dentro deste novo sistema, tendo sido ultrapassada pelo conceito de aprendizagem organizacional permanente.

De uma forma muito progressiva e paulatina as Funções dos Recursos Humanos viram as suas preocupações centrais serem alteradas passando-se da perspetiva administrativa e contratual, para o lugar do agente da mudança, daquele que assume a responsabilidade de integrar equipas e indivíduos no processo estratégico e global da unidade empresarial ou organizacional.

Segundo avançaram Schuler & Walker (1990) uma boa estratégia de Gestão de Recursos Humanos e uma equipa de Recursos Humanos competentes vão permitir que a empresa trace um objetivo sequencial entre o que pretende dos seus funcionários e os seus próprios objetivos; esteja sempre a par das novas estratégias e assuntos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos que, como nos tem vindo a ser dado perceber, é uma disciplina em constante mudança. O Departamento de Recursos Humanos de uma empresa pode, e deve, criar processos e promover atividades com vista à obtenção dos seus objetivos específicos e pode ainda planejar a longo prazo aquelas que serão as ações prioritárias dos próximos anos. Compete ainda a estes profissionais a implementação de estratégias de Recursos Humanos que sejam focadas na formação e desenvolvimento de talentos dos colaboradores e a execução dessas estratégias planeadas com base nos princípios de consenso comunicação e envolvimento de todos.

Perante o exposto vemos que as novas formas de organização do trabalho que marcaram a década de 90 colocam o responsável pelos recursos humanos num patamar mais elevado de envolvimento com as políticas organizacionais da empresa e com a gestão de topo e transformaram-no num profissional capaz de dar resposta pronta aos problemas, com mais autonomia e responsabilidade (Caetano, 2000).

Por tudo isto podemos afirmar que o valor do departamento de Gestão de Recursos Humanos dentro de uma organização os dias de hoje se caracteriza pela função diretiva estratégia com que contribuiu para a tomada de decisões nucleares no contexto global da empresa e contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos globais da mesma. Assim os Recursos Humanos podem agora ser apresentados como parceiros da organização por isso pressupõe-se que a sua força de trabalho seja altamente flexível e

qualificada.

Tavares *et al* (2000) adianta que para se chegar a obter os objetivos mencionados é necessário ter em conta elementos chave que serão, segundo a visão deste autor, a seleção, a socialização, a formação e o desenvolvimento, a comunicação, o envolvimento dos trabalhadores e o desenvolvimento de sistemas de recompensas.

Apesar de tudo o que até agora se disse alguns autores sustentam a ideia de que os Recursos Humanos estão agora neste tempo intermédio da segunda década do século XIX a vivenciar uma crise de identidade (Conaton, 2014) e justificam a asserção com o facto dos Recursos Humanos serem cada vez mais apelidados de parceiro estratégico de negócios, sendo que, no entanto, esse papel entra muitas vezes em conflito com a identidade de longa data do recurso humano, empregado e indivíduo que há longo tempo labora na empresa. Segundo este autor, e em função de um estudo que este investigador desenvolveu no contexto profissional com advogados, as previsões de Huselid (1995) de que a visão estratégica das empresas já não estão alinhadas com os interesses dos trabalhadores mas antes com o objetivo de aumentar os lucros, começam agora a sentir-se em todas as linhas. Assim a referida crise pode ser caracterizada por uma ambiguidade entre a necessidade dos técnicos de Recursos Humanos terem que agir como parceiros estratégicos do negócio mas, ao mesmo tempo, terem que defender os empregados.

Pereira & Gomes (2012), autor do estudo que identificou a crise de identidade da Gestão dos Recursos Humanos, defende que a mesma tem que ser ultrapassada rapidamente pois só assim se poderá realmente afirmar que as Funções Estratégicas da Gestão dos Recursos Humanos são um potencial de agregação de valor.

Apesar da referida crise a verdade é que, nos nossos dias e de forma incontornável os Recursos Humanos conquistaram um espaço de destaque e até mesmo fundamental no contexto organizacional e económico e tal afirmação pode ser sustentada até mesmo através da observação das funções estratégicas que agora são da competência dos técnicos que há várias décadas atrás não saíam dos departamentos de pessoal e se ocupavam maioritariamente com o processamento dos salários dos colegas.

Atualmente os gestores de recursos humanos são responsáveis pelo desenvolvimento de soluções estratégicas para as questões relacionadas com o emprego

que afetam a capacidade de cumprir metas de produtividade e desempenho da organização e por isso têm a seu cargo as seguintes áreas:

Segurança do Trabalho: neste contexto o profissional deve zelar pela criação de um ambiente de trabalho livre de riscos. O desenvolvimento estratégico para a segurança no trabalho implica a gestão de riscos e perdas potenciais de mitigação de lesões *on-the-job* e fatalidades. A elaboração de seguros de acidentes de trabalho é uma área que beneficia claramente de um plano estratégico uma vez que pode contribuir para a diminuição das despesas da empresa. Por outro lado a redução dos acidentes por meio da formação e preparação dos funcionários para o cumprimento das normas de segurança também proporciona às organizações a ocorrência de problemas que poderiam derivar em avultados prejuízos.

Remuneração e Benefícios: Trata-se de uma área determinante, tanto no que diz respeito às funções dos Técnicos de Recursos Humanos, quando ao sucesso da empresa. Por via deste último aspeto, o sucesso empresarial, temos que os salários pagos influem na sua reputação e também na capacidade de estímulo das equipas o que tem resultados diretos e indiretos nos níveis de produtividade e até de satisfação dos clientes. Apesar de não termos optado por esta linha textual abrimos aqui um pequeno parêntese para citar um exemplo ilustrativo do que se pretende ao explicar a importância dos salários sob o ponto de vista da satisfação dos clientes. Suponhamos que um funcionário que trabalha no atendimento direto de uma empresa de comércio a retalho não se sente satisfeito com a remuneração auferida, entendendo que as suas funções, obrigações profissionais e horas dispendidas não são devidamente compensadas. Esse funcionário não vai deixar passar, através da sua simpatia, uma boa imagem da empresa para o cliente e este, por seu turno, poderá eventualmente, não voltar à empresa, falhando-se assim na fase de fidelização do cliente. Por outro lado uma má imagem salarial pode afastar dos quadros de recursos humanos potenciais bons funcionários.

A avaliação do trabalho, as condições do mercado de trabalho, a escassez de força de trabalho e as restrições de orçamento são também fatores que os responsáveis pelos Recursos Humanos devem considerar no plano estratégico de remuneração e benefícios. Além disso, a estratégia inclui ainda a elaboração de escolhas de um empregador entre satisfazer a força de trabalho e agradar os *stakeholders* da empresa.

Formação dos funcionários: a formação é um dos papéis estratégicos dos gestores de recursos humanos sobretudo no que diz respeito à formação e desenvolvimento tendo em vista a preparação dos colaboradores para a integração nas futuras posições dentro da empresa. O planeamento sucessório, as políticas de promoção interna e o fator de avaliação de desempenho fazem também parte do caderno de encargos destes profissionais de Recursos Humanos. Através deste pacote interventivo os recursos humanos podem favorecer questões tão importantes como a motivação para o trabalho e até mesmo, promover a continuidade dos trabalhadores nas empresas.

Recrutamento e Seleção: a tarefa de recrutamento e seleção é considerada a primeira das tarefas da Gestão de Recursos Humanos, uma ideia herdada do tempo em que se começavam a desenhar estas funções estratégicas nos departamentos de pessoal. Do ponto de vista técnico, o recrutamento e seleção é muitas vezes apontado como uma disciplina separada, tal a carga de responsabilidade que lhe está agregada. O papel estratégico de um gerente de recursos humanos neste âmbito de atuação consiste em combinar elementos de relações entre os funcionários e o empregador. Para além disso é importante que sejam integrados programas de reconhecimento dos funcionários em promoções internas uma vez que tal estratégia de atuação pode revelar-se eficaz no que toca à motivação dos funcionários.

Relações com Funcionários: sustentar um sistema relacional com os funcionários é um elemento importante da estratégia de recursos humanos. A implementação de um processo de investigação no local de trabalho e o cumprimento de práticas justas de emprego são os dois componentes de um programa de relações com os empregados que mais contribuem para que estas sejam positivas e profícuas. Mas como nem sempre as relações se desenvolvem da melhor forma possível é também função do técnico de Recursos Humanos identificar e resolver o problema e promover ações que visem a resolução das situações de conflito.

Tendo em conta as várias funções estratégicas dos recursos humanos importa agora dar conta das práticas enquadradas em cada uma dessas funções.

3. Gestão dos Recursos Humanos: práticas ou processo?

A partir da leitura do capítulo anterior, em que se apontam as várias funções que estão ao encargo do departamento de Gestão de Recursos Humanos podemos facilmente

perceber que esta disciplina da gestão pode muitas vezes ser entendida como um conjunto de práticas, na verdade esta é uma das abordagens que mais vezes lhe é feita e tal facto fica a dever-se às suas características normativas.

Neves (2002) reconhece a popularidade da abordagem mencionada e aponta duas explicações para o facto sendo que a primeira está ligada à necessidade de concetualizar um conjunto muito diversificado de práticas e os resultados que se obtêm a partir das mesmas e a partir das pessoas que são, tal como já vimos, a vantagem competitiva das empresas. A segunda das razões apontadas por Neves (2002) prende-se com a necessidade controlar seus efeitos na organização que as pessoas têm sobre a organização uma vez que não se pode dissociar os fatores pessoas da cultura e da estratégia organizacional. De resto, e ainda segundo o que os diz Neves, (2002) a referida cultura e estratégia organizacional são conceitos determinantes na “explicitação, formulação e evolução da ideia de GRH” (Ibidem, p. 75).

Essa prática comum de caracterizar os recursos humanos como um conjunto de práticas é uma necessidade que deriva do caminho que tem vindo a ser traçado no sentido de recolher evidências empíricas que se viessem a mostrar ser capazes de sustentar a sua existência e importância dentro do conjunto organizacional. Trata-se de uma perspectiva que também tem raízes nos fatores contextuais que influenciaram os modelos de gestão como a herdada teoria taylorista e também a teoria burocrática (Ibidem). Tal como vimos em capítulos anteriores estas teorias não foram capazes de cumprir os modelos concetuais desejados (Legge, 1992).

Depois da abordagem criada por Taylor, e da teoria burocrática dos recursos humanos idealizada por Max Weber que defendia a organização das empresas em normas e regulamentos escritos e pré estabelecidos, apareceria a abordagem universalista da que veio assentar na ideia de que a aplicação de práticas específicas era capaz de produzir resultados claros e mensuráveis na atuação do conjunto organizacional, sobretudo se essas práticas traduzissem um alto grau de envolvimento (Pfeffer, 1994).

A abordagem universalista veio dotar a Gestão dos Recursos Humanos de transferir capacidade competitiva para as empresas e assim contribuiu para elevar o conceito da própria Gestão dos Recursos humanos e também engrandecer a investigação

que vinha sendo efetuada em seu redor (Guest, 1987, Becker & Huselid, 1999).

Apesar deste passo de gigante no caminho da sua autoafirmação Huselid (1995) e MacDuffie (1995) defenderam a ideia de que ela não foi suficiente para sustentar a característica de universalidade que a disciplina procurava granjear. Assim outras abordagens formam ganhando terreno como a abordagem contingencial, que realça o papel da adequação estratégica da organização, e a abordagem configuracional.

Sob uma primeira análise as abordagens universalista e contingencial parecerem antagónicas mas alguns autores encontram pontos similares entre elas, tal como Huselid (1995) e Wood (1999), embora a visão deste último tenha sido algo mais crítica. Ambos estes autores afirmaram que algumas das práticas da Gestão de Recursos Humanos são sempre melhores que outras práticas e, ambos, sustentaram a ideia de que as empresas devem adotar essas boas práticas. Partindo desta asserção e, tal como explicou Wood (1999) somos levados a reconhecer a importância do papel do gestor de recursos humanos uma vez que é a este que cabe a escolha da melhor prática a aplicar em determinada situação.

Apesar da discussão gerada em torno das abordagens referidas não podemos afirmar que a Gestão dos recursos Humanos se resume a um conjunto de práticas até porque, se assim fosse, não seria fácil explicar o impacto que ela tem no conjunto da atuação da empresas e das organizações. Na verdade e tal como defendeu Torrington (1994) é preciso que existam estratégias de conciliação das práticas com os objetivos gerais da empresa e tal conciliação entre ambos os vetores, práticas e objetivos da empresa, só pode ser levada a cabo por um profissional dos Recursos Humanos.

Keating (2002) não teve dúvidas em afirmar que a Gestão dos Recursos Humanos é um processo de negociação continua. Esta afirmação surgiu num contexto que abordava os Recursos Humanos na sua dimensão política e lhe conferia também características dinâmicas e de complexidade. Também este autor frisou o facto de que esta disciplina da gestão tem um enfoque prático elevado mas salientou que não seria possível que os Recursos Humanos se disseminassem de forma homogénea na empresa sem se envolver em processos de negociação o que, explicou, a dota de particularidades como a heterogeneidade que caracterizam as suas técnicas e o conjunto de conhecimentos teóricos em que estas práticas embaçam.

Com esta teoria o autor veio reforçar a ideia de que os recursos humanos só se realizam verdadeiramente quando interagem com as outras funções da gestão e quando promove interpretações *in loco* da sua própria eficácia.

Outro autor que veio defender que os recursos humanos eram um processo, e desta feita, um processo interpretativo, foi Tyson (1999) que descreveu os recursos humanos como uma atividade que se dedica a traduzir as variáveis sociais e organizacionais em estratégias funcionais, capazes de serem aplicadas no âmbito da disciplina em causa e capazes, principalmente, de promoverem a integração do colaborador na empresa. Note-se que a escolha da palavra “integração” foi seletiva pois que o que se pretende realmente a partir da atuação dos Recursos Humanos é que o funcionário se envolva nas práticas empresariais de tal forma que a sinta como sua e, da mesma forma, a empresa se assuma como o “teto” que alberga e satisfaz as necessidades profissionais e pessoais do indivíduo colaborador.

De acordo com esta linha de pensamento a tónica dos recursos humanos não reside na capacidade negocial mas sim na operacionalização de estratégias que visem a evolução da empresa. Este autor defende ainda a ideia de que o conhecimento útil ou de valor da gestão de recursos humanos é condicionado pela decisão organizacional de o utilizar e é contingencial à organização, pessoas e situação particulares daquela organização. Continuando o autor sustenta a ideia de que os gestores de Recursos Humanos são ativos que têm por principal objetivo ouvir, interpretar e assimilar a estratégia organizacional e, a partir, dessa assimilação partir para a definição das suas próprias ações. É com base neste preceito que o autor defende que as “interpretações organizacionais são parte do processo de criação de conhecimento” (Tyson, 1999, p 46). Para além disso este investigador dos recursos humanos, que como podemos avaliar deixou um contributo importante sobre os mesmos depois de ter realizado quatro estudos de caso, acredita que estes têm um papel determinante na formação das perceções dos colaboradores sobre os projetos da organização sendo que lhes cabe a eles a tarefa de disseminar os valores e a cultura organizacional.

Este autor foi um dos que mais veementemente defendeu a ideia de que os recursos humanos são um processo e deu enfoque às perceções normativas dos gestores apontando-as como determinantes para o conhecimento dos recursos humanos. Da mesma forma e quase no mesmo patamar de importância o autor colocou as estratégias

traçadas para a efetivação dos negócios, as necessidades globais da empresa e até mesmo as mudanças resultantes da atuação empresarial. No seguimento das considerações apontadas pelo autor a que nos temos vindo a reportar poderemos ainda lembrar que o mesmo enfatizou que a gestão dos recursos humanos não tem como fim os seus sistemas técnicos mas que encara a gestão como um todo, como um processo social.

Pela leitura que fazemos da obra deste autor fica claro que o que importa nos Recursos Humanos, mais dos que as suas técnicas ou práticas de atuação, mais do que as suas boas-práticas, é a capacidade de traçar uma radiografia que permita observar o conjunto empresarial e perscrutar-lhe os sinais de fraqueza pois só através do conhecimento profundo da estrutura organizacional o profissional dos recursos humanos vai ser capaz de engendrar em quadro donde constem processos de mudança e onde a comunicação seja sempre colocada num patamar de alto nível.

Para além de provar e justificar a Gestão dos Recursos Humanos como um processo, e pelo que podemos verificar acima, Tyson (1999) vai mais longe e perspetiva a nossa disciplina como um processo social defendendo o facto de que esta, por via do processo de interpretação e negociação, gere relações.

Quase como que para complementar esta teoria Keating (2002) defende as ideias do seu antecedente e acrescenta que, nesta perspetiva, a Gestão dos Recursos Humanos assume mais complexidade e muito mais interesse.

Tal como já vimos anteriormente existem vários modelos de gestão dos recursos humanos e alguns dos modelos existentes não se compatibilizam como é o caso da própria Gestão de Recursos Humanos e da Gestão de Pessoal mas, neste caso, ambos os modos de atuação estão, de uma maneira mais ou menos lata, integrados nos modelos teóricos da disciplina e é por isso que Truss (1999) questionou a utilidade da construção de um modelo. Outro dos problemas levantados por este autor, por sinal bem interessante e que se destaca mais do ponto de vista bibliográfico do que propriamente no campo de intervenção prático, tem a ver com a dificuldade, registada em todas estas décadas, de justificar sem margem para suposições ou críticas que os recursos Humanos contribuem, de facto, para o sucesso das empresas e das organizações.

Na verdade, e se atentarmos bem na justificação do autor, podemos aferir, com

uma boa dose de lógica, nas suas afirmações que: se por um lado a avaliação feita à atuação dos recursos humanos sugere que estas são pró-ativas e reativas simultaneamente, se as teorias e as práticas nos dizem que as pessoas não podem ser isoladas e por isso são influenciadas tanto pela empresa como pela sua vida exterior, por outro lado temos que o aparecimento dos comportamentos desejáveis por parte dos colaboradores, como a redução das taxas de absentismo e a elevada produtividade entre outros, podem ser resultado das próprias características dos trabalhadores e não da intervenção que os recursos humanos tiveram sobre elas.

Como forma de contornar este obstáculo e determinar de facto a utilidade e indispensabilidade da Gestão dos Recursos Humanos para as empresas Legge (1992), alguns anos antes da publicação do estudo de Truss (1999) já havia afirmado que a clarificação dos modelos de Gestão de Recursos Humanos era ter em conta aspetos como a harmonização, a consistência, a articulação com a estratégia de negócio, a harmonização, enfim, compreender de que forma “as organizações são capazes de perseguir o modelo *soft* da Gestão dos Recursos Humanos e em simultâneo atingir a adequação externa com a estratégia organizacional” (Legge, 1992, p. 39). A tentativa que tem vindo a ser feita pelos mais variados investigadores de enfatizar uma teoria que explique a natureza particular dos Recursos Humanos no seio das empresas enfoca, tradicionalmente, três aspetos principais: o tamanho das empresas, o meio ambiente das mesmas e a tecnologia com que laboram.

A Teoria Contingencialista, que diz, de uma forma substancialmente resumida, que as empresas são sistemas que dependem da sua capacidade de adaptação ao meio ambiente para sobreviverem e que, neste contexto merece a crítica de Warnotte (1979), afirmando-a como um sistema apolítico, pois não considera as relações, os processos nem as interações entre os indivíduos e os grupos, defende que a questão do tamanho da empresa, o porte, é determinante para avaliar da necessidade da existência, ou não, de um departamento de recursos humanos numa empresa.

Sendo um dos fatores preferenciais desta Teoria tomamos a mesma, a contingencialista, como referencial para empreender a caracterização do fator Porte da Organização. Assim, começamos por esclarecer que, no contexto da teoria em causa, o porte é medido pelo número de empregados ou parte do mercado (Kimberly, 1976). O crescimento do porte é acompanhado de fatores complexos que ditam uma divisão do

trabalho cada vez mais significativa e também contribui para que a diferenciação entre as unidades, ou departamentos, que compõe a empresa seja cada vez maior e, conseqüentemente, aumentem também os graus de hierarquia. Neste contexto o mesmo autor sublinha ainda que o número de efetivos que comportam o pessoal administrativo aumenta sempre a uma razão inferior à do aumento do pessoal não administrativo, mas também aumenta em função das economias de escala e das tecnologias, sobretudo as que são ligadas aos sistemas de controlo, pois o aumento destas contribui para a diminuição de pessoas que anteriormente processam essas tarefas.

Tendo por base estas afirmações o autor parte com as mesmas para a análise aos Recursos Humanos e conclui que, de facto, “a emergência da formalização de um órgão de Recursos Humanos está efetivamente ligada a um número mínimo de pessoal” (Ibidem, p. 35). Apesar da sua afirmação o autor não aponta o número mínimo de funcionários a partir do qual a existência de um departamento de Recursos Humanos se torna necessário e existem muitas divergências bibliográficas quanto a esta matéria. Wasmuth (1970), por exemplo, havia sugerido que esse número era o de 240 pessoas empregadas na organização mas Marsh (1971) apontara o número 500.

No âmbito académico são muito poucas as pesquisas que sugerem uma correlação direta entre o porte da organização e os papéis desempenhados pelo departamento de Recursos Humanos. Aida assim registamos os estudos de Dimick (1976) que não encontrou nenhuma correlação significativa e o de Franck (1979) que afirmou que o tamanho não influencia significativamente a presença ou não do responsável do departamento de recursos humanos no contexto da administração de topo da empresa, mas ainda assim, sublinhou que o envolvimento do responsável por esse departamento nas decisões da empresa tende a ser mais ativo em organizações de maior porte.

Outro dos aspetos que pode concorrer para a determinação da necessidade de implementação de um departamento de recursos humanos numa empresa é, como vimos, a tecnologia. Esta variável é apontada por vários autores, sobretudo os teóricos do contingencialismo, mas parece sofrer de muitas limitações e ambiguidades, sobretudo porque depende das tecnologias usadas de empresa para empresa e também é concernente às variáveis complexidade e previsibilidade das técnicas de produção, da especificidade das técnicas, da variabilidade das operações e dos métodos de resolução dos problemas. Na verdade a tecnologia não se resume a uma dimensão, ela está

intimamente ligada a fatores como o grau de liberdade conferido aos atores organizacionais, a complexidade do sistema técnico e a complexidade dos métodos a serem utilizados, incluindo-se aí as atitudes e as qualificações que se pensa que o pessoal deve ter para desempenhar as funções que lhe são atribuídas.

Seguir por este enfoque de mensuração pode tornar-se uma tarefa bastante árdua já que dentro de uma empresa ou organização podem existir vários tipos de tecnologias.

O meio ambiente do departamento dos recursos humanos, outro dos fatores mencionados, faz parte do meio ambiente global da empresa e pode ser definido pela complexidade, ou seja, pelo número de fatores que envolve, pela diversidade e pela incerteza. Este fator não é um dado "objetivo" nem determinante, mas sim fruto da relação entre os diferentes atores organizacionais das suas perceções e dos jogos de poder.

Compõem o meio ambiente fatores como a legislação, um dos mais destacados do ponto de vista bibliográfico com vista à justificação da sua emergência, da sua influência e da orientação que dá ao desenvolvimento das atividades do departamento. A complexidade crescente da legislação pode levar a uma centralização capaz de evitar ou minimizar riscos e por isso ela deve ser levada em conta sobretudo quando considera aspectos regulamentares ligados aos contratos de trabalho.

Neste contexto importa ainda ter em conta que a legislação não é objetiva no sentido em que pode ser interpretada de formas diferentes e essa característica sublinha a versatilidade e autonomia que muitas vezes se atribui aos gestores de recursos humanos.

O sistema das relações sociais também faz parte do meio ambiente da empresa e, conseqüentemente, do meio ambiente do departamento de recursos humanos. As relações sociais afetam de forma generalizada as relações profissionais uma vez que estas são o reflexo das relações entre as empresas, entre os empregados e entre as empresas e os sindicatos. Normalmente consegue-se a estabilidade nas relações sociais das empresas por meio da legislação e por isso é favorável a qualquer técnico de recursos humanos o conhecimento profundo das leis do trabalho. Do ponto de vista externo e tal como lembrou Goldner (1970) é compreensível a oposição que muitas vezes se registou por parte dos sindicatos face aos departamentos de recursos humanos

uma vez que para estes organismos é mais favorável negociar diretamente com os presidentes ou diretores das empresas do que com os responsáveis pelos departamentos de pessoal.

Há a considerar ainda o fator mercado de trabalho. As empresas são dependentes deste fator e este define-se pela quantidade e qualidade das fontes de abastecimento de mão-de-obra disponíveis. Durante largos anos, como já tivemos oportunidade de registar, a atividade de recrutamento de empregados foi a mais importante, e em alguns casos até a única, função dos chamados departamentos de pessoal mas desde há algum tempo atrás passou a ser comum solicitar apoio externo, junto de empresas especializadas, para a execução dessas funções. Trata-se de uma delegação de funções justificada com a economia de escala mas também pode ser explicada com a necessidade de sigilo ou, até mesmo, pela falta de experiência interna das empresas, sobretudo daquelas que não têm um departamento de recursos humanos ativo.

Wasmuth (1970, p. 16) defendeu a ideia de que:

quando a mão-de-obra necessária à organização pode ser facilmente encontrada a um custo razoável no mercado de trabalho, a pressão ou condições para a especialização das atividades de recrutamento e seleção serão baixas, uma vez que o grau de risco ou incerteza quanto ao suprimento de recursos humanos será mínimo. Neste caso, de pouca complexidade e relevância, as tarefas tenderão a orientar-se para a rotina e a previsibilidade, o que, sem dúvida, confere menos poder e status à atividade.

Para além dos fatores até agora abordados existem outros que interferem na ação do departamento de Recursos Humanos constituindo-se como limites à aplicação de conhecimentos ou desenvolvimento de atividades. Alguns desses fatores são pouco citados na bibliografia existente mas, nem por isso, perdem importância como a dispersão geográfica, a situação económica, a idade e o tipo jurídico de propriedade e da organização.

A dispersão geográfica entre diversas unidades pertencentes à mesma organização pode, por exemplo, conduzir à descentralização de atividades ou à criação de órgãos de Recursos Humanos no interior de cada unidade, ou ainda à centralização de informações e decisões na matriz.

Já a situação económica da empresa é mesmo determinante uma vez que dela

depende todo o normal funcionamento da organização. Em situações de crise, por exemplo, a tendência dita a eliminação ou a redução de custos e, normalmente, alguns dos subsistemas dos departamentos de recursos humanos são os primeiros a ser eliminados. A título de exemplo lembramos por o subsistema da formação como um dos que fica colocado de lado em situação de escassez de liquidez na empresa.

Outro fator, que atualmente tem vindo a perder alguma capacidade de influência, é a idade da empresa uma vez que esta justificava o crescimento sólido e sustentado que abria portas ao alargamento dos setores da gestão.

O tipo jurídico é outro dos fatores que limita a ação dos departamentos de recursos humanos uma vez que, por ele, se trata de uma pequena ou média empresa, ou de uma macro empresa, depressa se define se terá recursos humanos ou não. Por outro lado uma pequena ou média empresa familiar, por exemplo, terá uma atitude mais paternalista em relação a seus empregados, uma vez que o proprietário, além de haver participado da seleção dos elementos-chave ou mesmo boa parte do pessoal, conhece todos os seus colaboradores e estabelece relações diretas com eles, tendo, assim, dificuldades em delegar muitas das atividades relacionadas à gestão do pessoal a um indivíduo ou órgão especializado.

4. Gestão dos recursos humanos e as pessoas

A afirmação de que o fator humano é o elemento essencial de todos os subsistemas de uma empresa é incontornável. Tal como já vimos no presente estudo bibliográfico este fator foi sendo entendido de formas diferentes em diferentes épocas de evolução histórica sendo que atribuição que lhe foi feita e que mais a caracterizou ao longo dos anos foi a de que os trabalhadores eram motivados, exclusivamente, por motivos económicos. Mas a escola das relações inumanas, precursora dos recursos humanos como os entendemos na atualidade, veio contrariar essa ideia das motivações afirmando que o para além da necessidade de ganhar um salário o fator humano também considerava a motivação, a liderança e a participação (Chiavenato, 2006).

Costa & Pereira (2005), teórica dos recursos humanos, defendem que nas sociedades modernas os trabalhadores são o fator de produção, ou melhor, os seus detentores. Segundo este autor os trabalhadores possuem os conhecimentos e estes, por

seu turno são o agente intangível incontornável na composição do real valor das organizações, por isso têm que ser gerenciados e mediados.

Bohlander, Snell & Sherman (2003) propõe uma definição para os recursos humanos que, por si só, sustenta a importância do fator humano no contexto de trabalho. Segundo estes autores os recursos humanos são o conjunto de pessoas com capacidade para fazer evoluir e singrar um projeto empresarial, agindo a partir da manipulação de outro conjunto de recursos inertes como o dinheiro, as matérias-primas, as máquinas e ferramentas, as tecnologias e as informações.

Na sequência desta lembrança feita pelos autores citados lembramos outras expressões desde há muito ligadas ao contexto dos recursos humanos e que, também elas, incorrem para a ênfase dessa ideia de primazia que as pessoas têm dentro das organizações com o sendo o “capital humano” e o “ativo intelectual”. Assim podemos afirmar que a essência dos recursos humanos são, de facto, as pessoas e é por isso que não faltam estudos de caso de empresas bem sucedidas em que os quadros técnicos são a sua imagem de marca.

Cada vez mais conscientes dessa mais-valia incontornável as empresas dão agora muita atenção ao seu departamento de recursos humanos e tal acontece porque dali se espera que um vasto conjunto de necessidades seja satisfeito a partir da contratação do pessoal certo para a tarefa certa. Asserção que justifica a mais-valia dos procedimentos de recrutamento e seleção e lhe justificam toda a atenção a que deve ser votada. Na verdade, os altamente competitivos mercados atuais já não se compadecem com a procura de um bom currículo profissional, o pessoal a ser contratado já não pode ser avaliado em função desse importante documento, mas deve também ser portador de competências que proporcionem o aumento do capital empresarial.

Dutra (2006) expõe as necessidades que as empresas pretendem ver satisfeitas a partir da atuação excelente do departamento de recursos humanos. Segundo este autor a primeira delas é uma necessidade que nasce dentro da própria empresa em resultado da cada vez maior formação que as pessoas têm o que se traduz em mais exigências e na procura da satisfação no trabalho. Neste enquadramento, mais uma vez, se ressalva a importância dos procedimentos de recrutamento e seleção pois é através deles que se faz a avaliação das competências técnicas e das características de cada pessoa, das suas

capacidades de trabalho e das suas motivações profundas, bem assim como das reações face às regras preconizadas pela organização e à sua capacidade de integração. É com base no trabalho que resulta destas duas importantes fases que a empresa se mostra, ou não, capaz de garantir para si as pessoas cujos comportamentos são os mais ajustados e equilibrados com a sua missão empresarial.

Outra necessidade é decorrente da evolução e da cada vez maior competitividade entre as empresas e dos mercados o que vai provocando flutuações dentro do crescimento económico. Este fenómeno pode ser medido através do conceito de “Qualidade do Serviço” que serve para determinar se o serviço esperado está em sintonia com o “serviço recebido”. Este método de mensuração informal, a que também se chama de *gap* e que foi citado por Zeithmal & Bitner (2000) apresenta um indicador de diferença, denominado de *gap 5* através do qual se avalia a base das dimensões da qualidade do serviço (Ibidem; Vilares & Coelho, 2005).

Em todas as empresas e organizações, particulares ou públicas, á também a registar a necessidade da fiabilidade sendo que esta se define como a garantia que o recurso humano oferece em como é capaz de realizar o serviço que lhe é pedido, e que ele assume, com formalidade e exatidão.

Nenhuma empresa existe, no entanto, se não obedecer ao quesito dos recursos tangíveis, os recursos materiais de informação e também os humanos. A responsabilidade também nos aparece nesta lista de Dutra (2006) sendo caracterizada como a capacidade de servir os clientes rápida e eficazmente. Junta-se a este rol, que será longo, a segurança, que se refere à competência e cortesia do pessoal de serviço que inspira confiança e credibilidade ao cliente, e a empatia, sendo que esta se entende pela capacidade de pensar em função do cliente e oferecer um serviço de qualidade, capaz de satisfazer as necessidades e expetativas do cliente. Na verdade e tal como sabemos, no contexto da satisfação do cliente outros factores como a comunicação verbal, as necessidades pessoais, as experiências passadas e as comunicações externas também são muito importantes e por isso estas características devem sempre ser tidas em conta num processo de recrutamento e seleção.

A profissionalidade; a cortesia; a acessibilidade e a comunicação são os itens que completam a lista de Dutra (2006) que afirma ainda que a qualidade dos serviços

prestados, capaz de garantir a satisfação do cliente e por isso o seu retorno e consequentemente prolongamento da esperança de vida da empresa, é apoiada na cultura e no comportamento organizacional da mesma.

Tal como vimos a percepção global do cliente acerca da forma como é tratado, de como o produto adquirido satisfaz as suas necessidades de como o funcionário percebeu sem dificuldade as suas pretensões é o que garante a continuidade da laboração da empresa e a sua expansão no mercado. Também podemos aqui afirmar essa ideia final que o cliente forma da empresa só pode ser positiva se for construída numa base sólida que se traduz em todos os momentos que o funcionário protagoniza e é por isso que o departamento de recursos humanos tem que primar por escolher os melhores, formar para a qualidade e garantir que estes se sintam satisfeitos e com vontade de permanecer naquele grupo empresarial.

É exatamente isso que nos diz Glebbe (2007, p.47):

Terá que tratar as pessoas como adultos, como sócios; com dignidade; com respeito. Tratá-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 consequente 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 diretas ao seu trabalho.

Na verdade a tendência da gestão de recursos humanos da atualidade passa pelo processo de conscientização de cada pessoa por forma a que esta entenda que é o elemento de diagnóstico e de solução de problemas e que através dela se pode obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização.

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação.

Neste sentido: “a área de gestão de pessoas não deve ser conhecida pelo que faz, mas sim pelos resultados que entrega e que aumentam a competitividade da empresa e pela contribuição para criar valor para os clientes, acionista e empregado” (Cabrera,

2008, p. 19).

Com base na afirmação acima transcrita podemos então aferir que também a figura do gestor de recursos humanos tem um peso bastante significativo dentro das organizações. Camara, Guerra & Rodrigues (1997) ressaltam-lhe a importância sublinhando a ideia de que sobre eles recaem dois tipos de valores acrescidos, por um lado apresentam-se como facilitadores do processo de desenvolvimento organizacional e por outro são entendidos como os agentes ativos na gestão da mudança. Ora, pelo que se vê o trabalho dos gestores de recursos humanos não se faz no “isolamento”, eles têm que comunicar com os restantes gestores dos restantes departamentos das organizações e por isso são também entendidos como os assessores dos restantes gestores, trabalhando diretamente com os responsáveis pelas linhas de produção que são quem também está em contacto direto e permanente com o pessoal produtivo.

Sendo que a gestão de pessoas atua sobretudo no comportamento humano o gestor de recursos humanos necessita de alterar a sua forma de intervir e objetivar novas estratégias de organização para obter resultados mais produtivos, além de lidar com a transformação que ocorre também com a sua própria individualidade enquanto gestor e com todos os outros gestores que acompanham as permanentes mudanças de estratégias e de práticas.

Luz *et al.* (2009, p. 3) afirmam que

a função de chefe de pessoal apareceu no início do século passado, com o objetivo de registo, controle e coerção, uma vez que o trabalhador era considerado um recurso produtivo e seus custos precisavam ser geridos racionalmente como os demais custos de produção mas a gestão de recursos humanos deixou de se pautar por mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, logo praticamente automáticas, e passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho.

Esse pessoal produtivo, que como temos referido frequentemente é a matéria-prima, a base existencial dos recursos humanos: as pessoas. Os recursos humanos fazem-se de pessoas e por isso uma das suas definições que mais nos agrada é a que Tachizawa *et al.* (2001) lhe traçou e que diz essa gestão de pessoas pode ser entendida como “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações.” (Ibidem, p. 19).

Outra das definições que a bibliografia reservou e que vem no seguimento desta, podendo ser entendida como a sua reafirmação deixa clara a ideia de que a gestão de recursos humanos deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspetiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas deve ser encarada.

O contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. (Chiavenato, 1999, p. 4).

Há, no entanto que não se confundir a ideia de gerir pessoas com a ideia de administrar pessoas, como veio acontecendo ao longo das primeiras décadas do século XX:

A ideia de gerir pessoas parece estar inteiramente ligada à de administrar pessoas, mas não é bem assim. A administração de recursos humanos prevê o ser humano como um recurso na administração e cuida de sua instrumentalização: seleção, contratação, treinamento, demissão etc (...) já a gestão de pessoas, denota o caráter subjetivo do indivíduo dentro da organização, não o mostra apenas como parte do processo, mas como pessoa: um ser complexo, mutável, criativo e fantástico. (Santos, 2009, p. 19).

5. A Gestão dos Recursos Humanos na organização e nos Serviços Públicos

A Gestão de Recursos Humanos não tem, necessariamente, que se apresentar numa contextualização de formalização para garantir a sua existência. Na verdade alguns autores defendem mesmo que a existência das atividades que se prendem com esta disciplina assumam caráter informal em pequenas e médias empresas, em contraste com os grandes e muito organizados departamentos que caracterizam, por exemplo, as multinacionais (Vinten, Lane & Hayes, 1997; Heneman, Tansky & Camp, 2000; Cappelli & Neumark, 2001, Renuka & Venkateshwara, 2006).

De facto, e de acordo também com os autores atrás referenciados, podemos afirmar que a gestão de recursos humanos está presente em qualquer empresa desde o dia em que esta se forma, desde que, nesse dia, a empresa conte com, no mínimo, um colaborador. Wright & Haggerty (2005) abordam esta mesma temática de uma perspetiva algo diferente e sustentam que os recursos humanos estão presentes desde o

primeiro momento da empresa se a mesma assumir, desde esse momento, a intenção de aumentar gradualmente o seu número de colaboradores.

Sujeita permanentemente à ocorrência de mudanças a gestão de recursos humanos podemos dizer que tal ocorre porque esta disciplina está relacionada com o grau de sofisticação da empresa e com a sua formalização.

Para além deste assento constatador da existência de recursos humanos desde o primeiro momento podemos verificar que alguns autores determinaram alguns momentos para a ocorrência da introdução dos Recursos Humanos e assim podemos então dizer que tal pode ocorrer quando a organização deu conta, dentro de si própria, de uma necessidade específica e por isso reconhece a utilidade da contratação de um funcionário que venha suprir essa necessidade. Para além disso (Cappelli & Neumark, 2001) sustentam a ideia de que os recursos humanos podem ser introduzidos até por uma questão de moda ou porque os custos de implementação diminuíram.

Bamberger & Fiegggenbaum, (1996) identificaram também algumas organizações que se dedicam à prática de benchmarking no contexto dos recursos humanos e que, por esse meio, vão também adquirindo novas práticas de atuação dentro de si próprias.

Nas pequenas e médias empresas o aparecimento dos recursos humanos parecem ter, como adianta Cassell *et al* (2002) algumas especificidades. Este grupo de investigadores apresenta um modelo caracterizador do processo de introdução dos recursos humanos numa PME em que identificam como fatores influenciadores da tomada de decisão sobre um problema de Recursos Humanos a existência de uma “campeão” dos Recursos Humanos. Ou seja, perante um exemplo concreto: face à diminuição da produtividade da empresa e às decorrentes questões relativas à performance de um colaborador o “campeão” de recursos humanos, a pessoa que é uma referência dentro da organização, vai avaliar se a empresa tem ou não recursos necessários e decidir quais as práticas a tomar.

Numa comparação levada a cabo entre 300 empresas compostas por um grupo de pequenas e médias empresas e outro grupo de grandes empresas os autores Vinten, Lane & Hayes (1997) concluíram que as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas nas grandes empresas podiam ser adequadas às pequenas e médias empresas. Na verdade o mais interessante que estes investigadores retiraram do seu trabalho foi o

facto de que o conhecimento sobre as práticas de recursos humanos não era determinante para a sua aplicação, mas sim a utilidade percebida dessas práticas. Na opinião destes autores a compreensão da Gestão dos Recursos Humanos depende da interpretação das relações existentes entre

os valores dos gestores, o seu conhecimento dos sistemas de gestão e a interacção entre as necessidades de negócio no seu mercado e as necessidades dos seus colaboradores, sendo estes os factores que condicionam o desenvolvimento da gestão dos recursos humanos nas pequenas e médias empresas. (Vinten, Lane & Hayes, 1997, p. 4).

Os autores que trazemos em referência constataram também que a utilização de modelos de gestão de recursos humanos inovadores nas pequenas e médias empresas ocorre da necessidade de aumentar a flexibilidade da mesma e de a dotar de factores de vantagem competitiva. Estes autores identificaram, por exemplo, a utilização de contratos de *part-time*, partilha de postos de trabalho e *out-sourcing*, ainda que a forma mais comum fosse a contratação a tempo inteiro.

Kotey & Slade (2005, p. 17), por seu turno, deram ênfase ao

nível de interdependência e interacção que caracteriza as relações dos colaboradores no interior da organização como factores que afectam o desenvolvimento da gestão de recursos humanos ou melhor como determinantes da variedade e complexidade das actividades e práticas organizacionais.

Segundo estes investigadores a formalização tem a ver com as práticas prescritas, aquelas que são sugeridas pela literatura. Fica então claro que a formalização ultrapassa a documentação e os padrões standard de procedimentos, para além dos papéis e das instruções. A formalização inclui o que atrás se escreve mas abarca também outras formas legítimas de recrutamento e uma delas é o recurso à ajuda de especialistas que possam ajudar em tarefas específicas como a formação, os desenvolvimentos administrativos assim como tarefas de cariz predominantemente técnico como sejam a operacionalização de práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Tendo em vista tudo o que até agora se disse acerca da formalização acrescentamos também a ideia defendida por Kotey & Slade (2005) segundo a qual esta está intrinsecamente ligada ao crescimento das empresas e ao aumento do número de trabalhadores. Estes autores dizem ainda que as práticas de Gestão de Recursos

Humanos são tanto mais formais quanto maior for o número de colaboradores. Associado a este aspeto está também um maior grau de especialização, medido pelo aumento das chefias intermédias (Kotey & Slade, 2005).

Ciavarella (2003) e Hanks *et al* (1993) apelam para a teoria dos ciclos de vida para dar conta de outra consequência decorrente do aumento de colaboradores e que é a passagem de um conjunto de estruturas simples com sistemas muito centralizados e informais para estruturas funcionais com um aumento no grau de standardização e formalização das atividades. Por via desta constatação podemos então perceber que as questões como a igualdade de oportunidade, os sistemas de comunicação e a formação sejam as áreas mais importantes da gestão de recursos humanos no contexto das pequenas e médias empresas (Vinten, Lane & Hayes, 1997).

A abordagem que acabamos de fazer à gestão dos recursos humanos nas organizações, por via das pequenas e médias empresas serviu para demonstrar que a evolução desta disciplina da gestão está associada a fatores como o número de colaboradores e o tempo de vida da organização (Wright & Haggerty, 2005). Neste processo de desenvolvimento da Gestão dos Recursos Humanos poderemos observar mudanças em termos de sofisticação, formalização e congruência das suas práticas.

Chegados a este ponto do nosso estudo teórico acerca da Gestão dos Recursos humanos fazemos uma muito breve síntese de tudo o que temos vindo a registar acerca do nosso objeto principal de investigação. Assim temos que o planeamento estratégico é vital para a sobrevivência de qualquer empresa ou organização seja de que ramo de atuação industrial ou comercial for.

Então, conforme Bergue (2007, p. 97),

o planeamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planeamento estratégico da organização, devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atuais e futuro de atuação do órgão ou ente público; e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas; treinamento e desenvolvimento destas; remuneração e incentivos, atuação e integração social.

Fica explícita a ideia de que as organizações funcionam para as pessoas, de que estas não funcionam sem pessoas e de que mesmo quem se pauta por gerir e

providenciar que todos estes cruzamentos de subsistemas de pessoas dentro e fora das empresas funcionem na perfeição, também é uma, ou mais, pessoa.

E quando as empresas, que são geridas e movidas pela força de trabalho das pessoas, laboram para as pessoas? Bem, todas as empresas laboram para pessoas mas estas a que nos pretendemos remeter a partir da questão avançada estão inseridas num contexto diferente das empresas que se regem pelas inconstâncias das redes comerciais e existem para cumprir um conjunto alargado de requisitos que permitam o funcionamento regular de uma nação inteira, falamos obviamente das empresas e organizações que são adjacentes da administração pública.

Do ponto de vista global existem três diferenças fundamentais que marcam a forma de atuação das empresas privadas daquelas que estão sob alçada de um governo e que se traduzem nos salários pagos, nas metodologias de contratação e na produtividade dos serviços. No setor privado as remunerações pagas aos funcionários não têm limites e são diferentes de empresa para empresa tendo em conta os objetivos da mesma, o seu tamanho e todo um vasto conjunto de outros fatores que nos abstermos de analisar dado não ser esse o enfoque principal no presente estudo. No setor público, por seu turno, os salários pagos aos colaboradores têm um teto salarial determinado por lei ao qual acresce o denominado “plano de Carreira” que vai permitindo aos funcionários subir nos escalões remuneratórios, em função dos anos de serviços ou das progressões na carreira.

Quanto à forma de contratação no setor privado é livre e tem em conta, sobretudo, a colmatação das lacunas que se vão sentido ao longo da história evolutiva das unidades empresariais. No setor público os cargos são criados mediante a lei, pagos de acordo com a determinação legal e, após o estágio probatório, o servidor adquire estabilidade só podendo ser afastado do cargo mediante aposentadoria ou pela condenação em crime funcional.

A produtividade no setor privado visa o lucro, essa é a finalidade que as empresas têm por foco. Já no setor público a produtividade tem em vista o bom funcionamento do serviço público, a satisfação das necessidades dos cidadãos.

Estas três diferenças fundamentais, eleitas por nós no seio de tantas diferenças que determinam o *modus operandi* destes dois setores, principalmente no que diz respeito ao setor público variam de país para país em função das leis e dos modos políticos que cada

nação tem, mas estamos em crer que conseguimos traçar um perfil distintivo que cumpre o único objetivo com que partimos para estes parágrafos: demonstrar que dadas as diferenças residuais a forma de atuação dos recursos humanos, num e noutra setor, também pode ser entendida como diferente, ou não.

A verdade é que, a partir da observação comum e suportados na bibliografia consultada, nomeadamente Escapulário (2013), de um modo geral as administrações públicas parecem não valorizar a área dos recursos humanos da mesma forma que as empresas privadas:

enquanto outras empresas do setor privado estão tratando esta área como sendo estratégica para a organização em busca de seus resultados, o setor público trata-a como um setor que contrata e demite pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre estes e a administração, podendo torná-lo um diferencial competitivo. (Ibidem, p. 17).

Esta opinião justifica-se pelo facto de existirem entraves, comuns a muitos países, na busca pela maior transparência e profissionalismo na formação de quadros de funcionários através da realização de concursos públicos, com vista à contratação de pessoas capacitadas e que, ao mesmo tempo, ofereçam aos cidadãos oportunidades iguais de acesso ao serviço público.

Um desses entraves, destacado por Lemos (2010, p. 2) é o facto de que

É improdutiva a troca frequente de funcionários, seja pelos custos trabalhistas, seja pelo tempo e recurso investidos na integração e aprendizagem do contratado, no entanto, também é ruim não poder trocar nenhum funcionário quando necessário.

Em face desta realidade verificarmos que as administrações de recursos humanos têm que seguir um caminho que passe pela criação de incentivos e investir nas políticas de formação com vista à capacitação permanente e além disso devem tentar implementar um sistema de remuneração coerente com o exercício da função pública.

Em 1982, Mattos já havia considerado alguns dos entraves que se colocavam à gestão de recursos humanos nos setores públicos tendo encarado o problema em função da própria disciplina e não de um país em particular este autor disse que:

Desenvolver os recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal, organizacional permanente de auto

crítica, descoberta a atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação. (Mattos, 1982, p. 13).

Sendo certo que as dificuldades da gestão de pessoas são tão idênticas no setor público quanto no setor privado, e que em ambos os setores “certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contacto, possibilitando, assim, o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspetos ligados ao comportamento dos candidatos” (Escapulário, 2013, p. 18-19), os recursos humanos das organizações públicas não podem dispensar a colaboração de indivíduos que sejam detentores de conhecimentos, habilidades e atitudes que favoreçam o desenvolvimento do objetivo fundamental do setor, a satisfação das pessoas. É por isso que os profissionais de recursos humanos nesta área são importantes e é por isso que, tal como no setor privado, eles devem usar meios próprios para a contratação de pessoas, meios que lhes permitam identificar as capacidades dos candidatos e meios que lhes permitam trabalhar aspetos como a reciclagem e a formação dos colaboradores.

A escola Nacional de Administração Brasileira, que teceu considerações a propósito do assunto que temos vindo a analisar ao longo do presente capítulo, é esclarecedora neste ponto e caracteriza o profissional de recursos humanos do setor público como alguém que seja capaz de “planear a força de trabalho; implementar ações de desenvolvimento profissional; criar carreiras e estruturas remuneratórias; avaliar desempenhos; gerir competências, entre outros.” (Escola Nacional de Administração Pública, 2007, p. 32).

Dentro deste leque competencial, Pires (2005) destaca que a política de recursos humanos mais importante é aquela que visa a preparação das pessoas,

o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo. (Ibidem, p. 23).

E é por isso que este autor, e outros que lhe seguem o modelo, sustenta que este deve ser composto por pessoas que detenham conhecimentos técnicos referentes às matérias específicas sobre que se estão a candidatar, para além de todo um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as funções que lhes serão atribuídas. Com base

nesta ideia o autor reafirma que “tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.” (Pires, 2005, p. 23).

Tal caminho só pode ser seguido se, dando continuidade às ideias defendidas pelo autor que temos vindo a referenciar, as organizações estabelecerem métodos de seleção que ultrapassem a execução de provas de admissão e a comprovação de títulos, abrindo portas a novas formas de avaliação que procurem identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato (Ibidem).

Tal como já aqui se disse por algumas vezes o objetivo final dos sistemas de gestão de pessoas passam pela prestação de auxílio e te nativa de resolução dos problemas colocados à gestão dos recursos humanos das organizações, mas um modelo de gestão de pessoas só terá sucesso se estiver bem estruturado, se dominar as técnicas e se as suas metodologias forem atualizadas constantemente, com clareza e objetividade. Importam também que neste mecanismo esteja engendrada a capacidade de perceção dos impactos causados pela atuação das pessoas (Ribeiro, 2007). Quando se parte para a contratação de pessoas, seja um único funcionário ou vários, as políticas de recrutamento têm que estar bem planeadas, só assim os recrutadores têm orientação para as tomadas de decisão.

Há ainda que ter em conta que as organizações da administração pública se caracterizam por ter uma natureza permanente mas por, apesar disso, estarem constantemente sujeitas a transformações que decorrem das mudanças de governo ou das alterações das visões estratégicas dos governantes, por isso, neste contexto dos recursos humanos, é importante que se consiga manter a estabilidade da organização o que implica o desenvolvimento de estratégias de recursos humanos flexíveis, capazes de se ajustar às alterações e contribuir para que os serviços públicos se mantenham coerentes e com caráter permanente.

Siqueira & Mendes (2009) abordam este aspeto sob a seguinte perspetiva: “a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais”

(Ibidem, p. 29).

Da mesma forma Santos (2009, p. 26) considera que:

o grande desafio das empresas de hoje é administrarem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão-de-obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.

A direção atual do mundo das organizações não pode ficar apartada da capacidade de mobilização de pessoas qualificadas, pois só assim, os objetivos, as estratégias e a missão das empresas serão alcançadas. Os recursos humanos, em concordância com as estratégias definidas, são o fator que vai contribuir para dar resposta aos maiores desafios que as organizações enfrentam e ultrapassar as dificuldades dos impactos da globalização nas novas dinâmicas empresariais. Os recursos humanos são os potenciadores da cadeia de valor, são a alavanca do negócio para a maximização do lucro, para a gestão da mudança e para a retenção das competências e do capital intelectual das empresas (Velo, 2007).

Em conclusão do primeiro capítulo da presente investigação podemos destacar a ideia de que os recursos humanos são o elemento colaborador de suma importância para que qualquer organização consiga apresentar ao mercado um programa de qualidade total. É através dos recursos humanos que as empresas são capazes de enfatizar as suas vantagens competitivas pois que no contexto do trabalho com as pessoas as organizações podem trabalhar questões como a gestão da cultura organizacional sendo que esta é baseada e suportada na construção de boas equipas de trabalho. A cultura organizacional passada com igual intensidade de valores e objetivos vai ser assumida por todos os colaboradores das organizações o que resultará em maior empenho na realização dos projetos, maior e mais qualidade dos projetos e maiores níveis de satisfação pessoal e profissional dos colaboradores.

Na certeza de que os recursos humanos se revestem da configuração de pilar de sustentação da organização importa assinalar que do seu conjunto de estratégias se eleva o momento de realização do processo de recrutamento e seleção, pois que este representa a tarefa de procura do colaborador ideal, aquele que se mostra mais adequado e motivado a suprir as necessidades da empresa e que, através desse processo verá também as suas próprias necessidades satisfeitas. No Capítulo II vamos aprofundar

conhecimentos relativamente a esta etapa crucial de que os recursos humanos são responsáveis.

Capítulo II – Processo de recrutamento e seleção

1. Recrutamento e seleção

A definição do perfil dos candidatos desejado pelas organizações é uma das mudanças mais evidentes que ocorreram nos últimos tempos no contexto dos processos de recrutamento. Atualmente a ideia de que contratar um funcionário já não passa somente pela valorização dos conhecimentos técnicos que este demonstra ter mas que também deve ser tido em conta um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as suas futuras atribuições está amplamente difundida. É com base nestes pressupostos de recrutamento que a organização abraça o futuro e coloca a tónica da persecução dos seus objetivos gerais logo no momento da contratação.

Tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar os seus níveis de efetividade, é forçoso que se definam metodologias que possibilitem a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes. O principal desafio que se coloca a quem tem que desenvolver as referidas estratégias passa pela construção de um modelo de gestão por competências em organizações públicas que tenha em conta a cultura e as atribuições particulares da organização.

As dificuldades são muitas uma vez que existem restrições políticas e legais para a realização de processos seletivos e que impedem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes. No entanto é possível adotar práticas de seleção desde que sejam consideradas as etapas fundamentais dos processos seletivos.

Depois de definidos os *gaps* de competências que existem em cada equipa de trabalho o processo de recrutamento deve ser preparado com vista à atração de candidatos que completem o perfil que faz falta à organização. Na Função Pública é habitual que a publicitação dos concursos se faça através da abertura de concursos. E também é habitual que se processe à seleção através da aplicação de provas e comprovação de títulos, mas existem outras formas de avaliação e estas também devem ser consideradas. Atualmente sugere-se a realização de ações de formação, onde se pode identificar as

competências interpessoais dos candidatos, as suas competências estratégicas e gerenciais.

A contratação levada a cabo com base na estratégia de gestão por competências facilita a adequação de perfil para o posto e a carreira e passa a ser uma variável-chave a par da observação e avaliação das habilidades técnicas dos candidatos.

Segundo Pires *et al* (2005, p. 25):

As provas abrangem conteúdos amplos e profundos, exigindo dos candidatos um elevado nível de conhecimentos e alta performance para serem aprovados e classificados de acordo com o número de vagas previamente fixado. A exigência de prova de títulos, prevista na legislação, reforça a dimensão académica e a dimensão cognitiva dos processos de seleção.

Segundo este autor as atuais formas de contratação não consideram os aspetos relacionados com as atitudes dos futuros colaboradores e tal parece acontecer porque existem grandes dificuldades na definição de critérios e objetivos para a avaliação desses elementos. Ainda de acordo com Pires (2005) os processos seletivos (a base que o referido autor tem por referência para a sua análise é o Brasil mas consideramos que a sua opinião se encaixa na realidade de vários outros países do mundo) não estão ainda bem capacitados para avaliar o perfil dos candidatos em aspetos como “a sua conduta pessoal e interpessoal, ou seja, suas atitudes e valores, suas posturas, a imagem que projetam ou a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e outros traços de personalidade” (Ibidem, p. 26).

Como consequência deste método de recrutamento, que não embaça os fatores apontados, a seleção pública escolhe indivíduos muito capacitados do ponto de vista intelectual mas não tem como perceber, na fase de recrutamento, se estes têm o perfil “adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função” (Ibidem).

Assim, continua o autor, aumenta a probabilidade de, a médio-longo prazo, se começarem a registar problemas como falhas de produtividade ou baixa produtividade, aumento dos índices de doenças e faltas ao trabalho, o chamando absentismo, que concorre para grandes prejuízos no funcionamento das organizações.

Outra consequência desse modelo de seleção é que o recrutamento – fase na qual se faz a divulgação, atraindo os candidatos – passa a representar apenas uma exigência formal, quando, na realidade, deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros funcionários.

(Ibidem).

No processo de recrutamento por gestão de competências, para além da introdução da etapa formação, é também desejável que se ajuste um tempo para a aplicação da modalidade socialização na instituição. Esta permite que se alargue o período de tempo de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental e que esta também sirva como momento de orientação e acomodação dos futuros funcionários.

O recrutamento e seleção são uma dimensão cruciforme do modelo de gestão de pessoas por competências pois se elas forem bem realizadas as organizações públicas vão ganhar profissionais aptos e, principalmente, alinhados com as estratégias e a missão da organização.

Uma seleção mal realizada, por seu turno, tal como afirma o autor da obra a que nos reportamos para dar corpo ao presente item do nosso estudo, “pode gerar custos para a organização, que durarão até 30 ou 40 anos, sendo sanados, em última instância, com a aposentadoria do servidor” (Ibidem p. 27).

É precisamente neste enquadramento que Guimarães & Arieira (2005) sustentam a ideia de que o recrutamento pode ser considerado um sinónimo de economia para a empresa pois que resultará sempre em ganhos quando for bem realizado. A empresa pode mesmo evitar, e ultrapassar, a fase de formação para novos funcionários se levar a cabo um bom processo de recrutamento.

1.1. Processo de recrutamento

Chiavenato (2009) defende que todos os processos de recrutamento e seleção devem começar pela elaboração de uma estratégia que envolva todos os elementos da empresa, num processo de comunicação interna, que deve ter enfoque nas necessidades que justificam o início do processo mas que também não podem descurar o lucro, a produtividade e o desenvolvimento das pessoas. Segundo este autor “a rigor, toda a organização deve estar engajada no processo de recrutar pessoas: trata-se de uma responsabilidade que deve ser compartilhada por todas as áreas e por todos os níveis” (2009, p. 12).

O processo de seleção, que começa então com base na identificação da necessidade da empresa de preencher um cargo, tem o seu primeiro passo na emissão de uma requisição de pessoal ao departamento correspondente. Esta formalidade pode ser entendida como a oficialização da necessidade de requisitar um empregado. O requerimento de solicitação a preencher deve ter dados e informações que clarifiquem as informações necessárias para o preenchimento da vaga tais como a definição do perfil da função, onde se insere o grau de exigência ao nível dos recursos humanos.

Após o reconhecimento da necessidade de inclusão de um novo trabalhador na equipa e da especificação das funções que irá desempenhar deve ser escolhido o tipo de recrutamento a levar a cabo e estes, segundo Aires (2007) podem ser cinco: o recrutamento interno; o recrutamento externo; o recrutamento misto, o recrutamento *on line* e os *assessment centers*. Para Chiavenato (2009), os tipos de recrutamento são apenas quatro uma vez que, na opinião deste autor, o recrutamento *on line* se insere recrutamento externo.

Perante este conjunto de tipos de recrutamento o gestor de recursos humanos da empresa terá que avaliar as vantagens e as desvantagens de cada uma das modalidades, em coerência com a função e a vaga que tem para preencher, por forma a optar pelo método que se mostre mais positivo e ajustado para os objetivos da empresa. A escolha do tipo de recrutamento a efetuar é importante uma vez que determinadas formas de recrutamento se mostram mais eficazes que outras em função do cargo a ser ocupado (Guimarães & Arieira, 2005).

Neste contexto torna-se importante fazer a diferenciação de cada um dos tipos de recrutamento referidos. Assim temos que o recrutamento interno se classifica como o processo de recrutamento que tem início dentro dos quadros humanos já existentes na empresa, seja através de uma promoção, a que Guimarães & Arieira (2005) se referem como sendo uma movimentação vertical, ou de uma transferência, uma movimentação horizontal, ou ainda de uma transferência com promoção, a movimentação diagonal. Chiavenato (2009) acrescenta a estas modalidades de recrutamento interno os programas de desenvolvimento de pessoal e também os planos de carreira pessoal já que ambas as estratégias também dão origem a movimentações internas de recursos dentro das empresas. Outro procedimento de recrutamento interno pode ainda ser a indicação de um amigo por parte de algum funcionário da empresa para a ocupação do cargo. A

inserção deste procedimento no conjunto de modalidades de recrutamento interno deve-se a Câmara *et al* (2003) que justificam a introdução com base na ideia de que o processo de recrutamento é interno uma vez que foi um elemento interno que, através do processo, deu a conhecer o elemento novo.

Vários autores (Rocha, 1997; Câmara *et al*, 2003; Chiavenato, 2009) sustentam que esta metodologia de recrutamento pode revelar-se muito vantajosa do ponto de vista financeiro para a empresa, pois vai dispensar a publicação de anúncios em meios de comunicação ou em empresas de recrutamento. Será também uma medida promotora de poupança sob o ponto de vista dos custos de admissão, de integração e evitará também perda de tempo com o atendimento aos candidatos.

Sendo um procedimento bastante rápido o recrutamento interno pode também ser considerado como vantajoso sob o ponto de vista da poupança de tempo porque através dele se evitam adiamentos ao recrutamento relacionados com o facto de se ter que publicitar a vaga e esperar pelo retorno dessa publicitação, para além disso evita-se a realização do processo de admissão (Chiavenato, 2009).

A cresce a estes dois fatores positivos o facto do recrutamento interno se constituir como uma fonte de motivação para os funcionários que já laboram na empresa pois, segundo sustenta o autor em apreço esta metodologia de recrutamento, sobretudo a movimentação vertical, contribui para que os funcionários mantenham uma atitude pessoal de auto aperfeiçoamento constante, pois trabalham com a certeza de que o seu esforço e empenho pode resultar na ascensão no quadro humano da organização e na evolução da sua carreira. Para além disso o espírito de competitividade interno está a ser desenvolvido uma vez que as oportunidades são oferecidas aos funcionários que mostraram ser merecedores (Rocha, 1997).

Para a empresa o candidato já não é um estranho pelo que já não terá que ser submetido ao período experimental e todas as questões que possam estar relacionadas com a sua interação na empresa e na equipa de trabalho são assim, ultrapassadas, pelo que, também se pode considerar que este método é promotor de um maior índice de validade e de segurança para a empresa (*idem*).

Da mesma forma que, como vimos acima, este método de recrutamento se pode apresentar como um bom argumento para o estímulo da competitividade entre colegas

de trabalho ele pode vir a revelar-se como mote gerador de conflitos de interesses, dando origem ao aparecimento de atitudes negativas por parte dos trabalhadores, entre as quais se contam, na opinião de Rocha (1997) os conflitos de interesses entre os colaboradores.

Para além deste aspeto negativo associado ao recrutamento direto Chiavenato (2009) lembra que, este método exige da própria empresa o estabelecimento de condições que favoreçam o potencial de desenvolvimento dos colaboradores, pois que, se a organização não oferecer oportunidades de crescimento, pode estar a promover sentimentos de frustração na equipa, originando assim situações de desinteresse pelo trabalho, desligamento da organização e aproveitamento de potenciais oportunidades exteriores.

Câmara *et al* (2003) lembrou ainda que, dentre o conjunto de desvantagens associadas a esta metodologia de recrutamento, se pode incorrer no erro de provocar rotatividade excessiva, e que tal deve ser evitado através da criação de normas claras de recrutamento como a restrição das candidaturas a colaboradores que tenham um determinado tempo de permanência no cargo atual.

Outro dos inconvenientes agregados ao recrutamento interno é o facto de este poder contribuir para a criação do “princípio de Peter”, uma vez que o facto de um funcionário demonstrar ser muito competente num determinado cargo pode levar a que seja sucessivamente promovido até chegar a ocupar uma função para a qual não tem capacidades (Chiavenato, 2009).

Pode ainda acontecer que a falta de contacto com novas pessoas limite o desenvolvimento da empresa, ou seja, que esta fique estagnada nas suas ideias, pois os funcionários acomodam-se e habitam-se a conviver com os problemas internos, perdendo criatividade e capacidades de inovação.

O recrutamento externo, sob o ponto de vista metodológico, pode ser levado a cabo de forma direta ou indireta. Na primeira modalidade de intervenção a empresa recorre diretamente ao mercado usando os meios de comunicação para divulgar a vaga (Aires, 2007), e no recrutamento indireto, que acontece sobretudo quando a empresa não tem meios para realizar as etapas de recrutamento e seleção, ou mesmo se pretende manter-se distanciada do processo, ela recorre a empresas especializadas.

Neste tipo de recrutamento, e de acordo com a opinião de Chiavenato (2009) a empresa deve começar por efetuar uma consulta aos arquivos internos de candidatos, considerando as pessoas que foram apresentando candidaturas espontâneas ou candidatos de ações de recrutamento anteriores cuja proposta de emprego tenha ficado arquivada. Por forma a facilitar este processo de escolha o banco de dados deve estar organizado em função dos cargos, da área de atividade a desenvolver, ou em função das competências apresentadas pelos candidatos. É importante sublinhar que, na opinião do autor citado, este é o método de recrutamento que requer menos custos temporais e financeiros por parte da empresa. Um outro método apontado como de baixo custo passa pela colocação de cartazes de anúncio na porta da própria empresa, no entanto este método fica dependente das circunstâncias como a localização da própria empresa, a visualização dos cartazes e as facilidades de acesso. Trata-se de um veículo de informação estático, usado, normalmente, para cargos de baixo nível ou de trabalho indiferenciado.

Pode também ser solicitado o apoio dos sindicatos da área para que se quer contratar. Este método não envolve custos e agrega a vantagem de promover o relacionamento entre estas organizações e a empresa. Tal como com os sindicatos podem também ser abordadas universidades ou escolas, ou até mesmo, outras empresas do mesmo setor de mercado, com vista à promoção de situações de cooperação mútua.

Outra das metodologias que pode ser adotada no recrutamento indireto são as viagens de recrutamento, o que poderá contribuir para a expansão do conhecimento externo da empresa, ou seja, funcionará também como uma estratégia de comunicação da empresa. Importa ainda lembrar que, cada vez mais, a internet se tem vindo a revelar como um importante canal difusor de informação e captador de recursos, sendo cada vez mais usada no âmbito dos processos de recrutamento das empresas.

O recrutamento externo tem como principal vantagem o facto de contrariar a tendência a que nos referimos como uma das mais significativas desvantagens do recrutamento interno, ou seja, a limitação do desenvolvimento da empresa por esta se manter arreigada às mesmas ideias e pessoas durante longos períodos de tempo. Na verdade o recrutamento externo promove a entrada de novas ideias e modos de estar no seio da empresa, e através destas novas pessoas pode conseguir-se obter uma abordagem diferente dos problemas antigos. Esta metodologia de recrutamento é

também importante, e por isso considerada vantajosa, na medida em que renova e enriquece o quadro de recursos humanos da organização, trazendo novas competências para o seu seio (Chiavenato, 2009).

Já do ponto de vista das desvantagens podemos afirmar, com base no que diz este autor, que o recrutamento externo é mais demorado que a primeira modalidade aqui referida, tempo, portanto, custos acrescidos em termos de tempo. Para além disso este tipo de recrutamento acarreta custos com as fontes de recrutamento, com o atracção e apresentação dos candidatos, com a receção e a triagem inicial, com exames médicos (quando necessários) e demais formalidades.

Este método revela-se ainda menos seguro que o recrutamento interno na medida em que os candidatos são desconhecidos, tanto nas suas origens quanto nas trajetórias profissionais que percorreram até aquele momento. Para além disso os colaboradores que já fazem parte da equipe de trabalho podem sentir que a empresa coloca barreiras e limitações às possibilidades de desenvolvimento interno das carreiras profissionais, podendo vir a apresentar sinais de frustração que podem ter consequências na produtividade da organização (Idem).

Como forma de suplantar as desvantagens apresentadas tanto para a tipologia de recrutamento interno quando as que estão agregadas ao recrutamento externo, as empresas devem considerar a realização de um recrutamento misto, dividindo as vagas pelos candidatos internos e externos, pois assim as oportunidades passam a estar disponíveis para os trabalhadores de uma forma equilibrada. Para além disso o recrutamento é feito de forma externa à organização o que evita influências e garante mais transparência ao processo (Aires, 2007; Chiavenato, 2009).

Segundo Chiavenato (2009) existem três alternativas para a realização do recrutamento misto: o recrutamento externo seguido de recrutamento interno; a modalidade contrária: interno seguido de externo, ou ambas as modalidades levadas a cabo em simultâneo.

A escolha do método de recrutamento a levar a cabo após a identificação da necessidade de contratação de novos elementos abre caminho à fase seguinte do processo: a seleção.

1.2. Processo de Seleção

A fase que segue ao processo de recrutamento é a seleção. Trata-se de um processo que merece atenção especial na medida em que por ele se vai definir, com recurso a diferentes modelos de ação e estratégias, qual o candidato que vai ocupar o cargo. Este momento implica que se proceda à comparação das características dos candidatos, partindo de um padrão de referência e tem por objetivo a manutenção ou o aumento da eficiência e do desempenho pessoal, sempre sem esquecer o aumento da eficiência da própria empresa (Aires, 2007).

Dada a importância desta fase do processo de recrutamento e seleção vários autores atentam sobre o mesmo destacando-o e considerando que:

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa (Guimarães & Arieira, 2005, p. 12).

Já Martins (2007, p. 47) refere que:

A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados aqueles que revelem ser os mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

Milkovich & Boudreau (2000, p. 23) por seu turno considera que

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa.

Tendo em conta as opiniões atrás transcritas é importante sublinhar que a etapa de seleção não pode ser levada a cabo sem que se recolham o maior número possível de informações relativas acerca das experiências do candidato, das suas habilidades e motivações. As metodologias de construção deste aporte informativo são várias e todas

elas são válidas, desde que, tal como aconselham Guimarães & Arieira (2005), sejam usadas tendo em conta a obtenção dos objetivos da empresa.

Compete ao profissional encarregue de fazer a seleção, a escolha dos meios e instrumentos a usar e estes podem ser as entrevistas individuais, onde podem ser aferidos os conhecimentos acerca da função a desempenhar, os testes psicológicos, as dinâmicas de grupo, os testes de habilidade cognitiva ou de desempenho e integridade ou ainda as técnicas de simulação. Para além de tomar conhecimento das capacidades e características do candidato é extremamente importante que sejam aferidas as competências profissionais do mesmo, os seus conhecimentos acerca do trabalho e da função que vai desempenhar. A seleção minuciosa dos colaboradores através das suas características de especialização profissional e da estratégia da decomposição das tarefas é, de resto, a base de sustentação do processo seletivo que confina todas as estratégias de observação a que nos referimos atrás (Correia, 1996).

Dada a importância e frequência com que são levadas a cabo, sendo, entre todos os instrumentos referenciados aquele que mais comumente se usa (Guimarães & Arieira, 2005) vamos agora abordar e aprofundar o estudo acerca das entrevistas de seleção. Segundo estes autores a entrevista de seleção pode ser usada de várias formas: ou como entrevista preliminar, ou como entrevista de desempenho, ou ainda enquanto instrumento que sirva para a avaliação do caráter social do candidato, ou até mesmo como instrumento favorecedor do desligamento da empresa a um candidato que não será selecionado. Apesar da sua versatilidade e do facto de ser o método de seleção mais comum Chiavenato (2009) alerta para o facto de esta metodologia carecer de estudos e evidência científica que a possam sustentar objetivamente. De facto, e tal como sustenta o autor, o método da entrevista é muito subjetivo e impreciso, pois é influenciadora da decisão de contratação e esta decisão pode ser tomada com base em fatores que não tenham interesse direto para a empresa.

Apesar desta lacuna o autor considera que se pode proceder a uma divisão global das entrevistas de seleção em cinco grupos: a entrevista totalmente padronizada; a entrevista padronizada quanto às perguntas e questões, a entrevista direta; a entrevista não direta e a entrevista comportamental.

A entrevista totalmente padronizada caracteriza-se por ser estruturada, fechada e direta e por ter os seus guiões pré-definidos. Estas entrevistas podem assumir formas de resposta que passam pela escolha múltipla (verdadeiro/falso; sim/não/não sei, etc) o que pode conferir-lhes um carácter muito limitado do ponto de vista das respostas obtidas.

As entrevistas padronizadas quanto às perguntas e questões, tal como a sua designação deixa prever, caracterizam-se por ter as perguntas previamente definidas permitindo, no entanto, maior liberdade no momento da resposta, pois que admitem que estas sejam livres e abertas.

Ao contrário das duas modalidades anteriores a entrevista diretiva não apresenta questões específicas, apontando, ao contrário, para o tipo de resposta que se pretende obter. Trata-se de um método de entrevista que é aplicado apenas quando se deseja conhecer alguma particularidade da personalidade do entrevistado. As perguntas vão sendo colocadas em função do decorrer da “conversa” com o mesmo.

A entrevista não diretiva, por seu turno, não especifica nem as perguntas nem as respostas requeridas. Tratam-se de entrevistas totalmente livres sem sequência e em que a orientação da colocação de questões fica a cargo do entrevistador. Para Chiavenato (2009) esta modalidade é pouco consistente e não oferece garantias de acertabilidade no processo de escolha do candidato.

Por último falamos da entrevista comportamental. Técnica através da qual é possível avaliar as capacidades que o candidato foi desenvolvendo ao longo da sua trajetória profissional. As perguntas usadas neste instrumento são formuladas de maneira a que o candidato seja impelido a descrever ações, comportamentos e sentimentos que o foram marcando ao longo da sua carreira. Esta entrevista é composta por perguntas abertas mas direcionadas para o contexto das situações profissionais vivenciadas pelo candidato. Neste enquadramento o candidato deve ser impelido a compor a sua resposta em termos de contexto, descrevendo a situação, em termos de ação, contando o que fez, e em termos dos resultados, referindo os resultados obtidos a partir da ação desenvolvida.

A tomada de opção pela realização da entrevista comportamental exige, da parte do entrevistador, uma preparação prévia, que assente na análise do perfil de competências do cargo para que se procura um funcionário. Trata-se de uma

metodologia de entrevista objetiva e sistemática que contribui para o aumento das probabilidades de sucesso da escolha final (Caxisto, 2007). Na opinião de Gramigna & Branco (2009) este sistema de entrevista de seleção conta ainda a vantagem de ser evidenciador do perfil do candidato e de permitir que os mesmos sejam avaliados de forma imparcial, justa e ética.

De acordo com o autor atrás citado a entrevista comportamental deve focar-se nas competências dos indivíduos sendo que algumas delas devem ser tidas como universais, portanto, competências cuja existência é fácil de aferir. As competências referidas como universais por este autor serão a capacidade empreendedora, a capacidade de trabalhar sob pressão, a capacidade de comunicação; criatividade e inovação, cultura de qualidade e capacidade negocial. Deve ainda avaliar-se se o candidato tem capacidade de liderança, de planeamento e organização, se é capaz de tomar decisões acertadas de forma autónoma e se tem visão sistemática.

Segundo Paiva (2009) se o mapeamento do perfil de competências para um determinado cargo for bem planeado e se se realizar uma boa entrevista comportamental, acompanhada de atividades ou jogos que possibilitem aferir os conhecimentos do candidato, as suas habilidades e atitudes, será muito fácil determinar qual o candidato que deve ser escolhido.

O investigador Caxisto (2007) acrescenta ao conjunto de tipos de entrevista a entrevista situacional ou de simulação uma vez que, segundo sustenta, a entrevista comportamental nem sempre se mostra suficiente para avaliar todas as competências necessárias para o cargo, uma vez que o candidato pode falsear as respostas em função daquilo que pensa que o entrevistador quer ouvir. Este problema pode ser ultrapassado se, em vez da entrevista comportamental, o candidato for colocado perante simulações de situações que podem ocorrer no dia-a-dia de empresa recrutante.

O processo de recrutamento e seleção não deve ser totalmente rígido, circunscrito a regras de procedimento que não abram espaço à integração de perfis diferentes pois que eles podem ser bastante enriquecedores no conjunto organizacional. Tendo em conta esse alargamento de perspetivas quanto ao perfil desejado é importante que a definição do perfil seja traçada por uma equipa, e não por um único indivíduo. Essa equipa deve ser composta pelo gestor, chefe ou diretor do órgão para que se vai recrutar

mas também por pessoas que irão trabalhar diretamente com o recrutado e pelos profissionais de recursos humanos que vão liderar o processo.

Os os aspetos comportamentais considerados nos processos de seleção interna não podem ser do conhecimento dos candidatos pois tal poderia influir em representações falaciosas por parte dos mesmos e impugnar todo o processo, tal como já foi dito.

Pires (2005, p. 28-29) sugere que:

para auxiliar na avaliação desses aspetos, podem ser aplicados testes psicológicos, a fim de que sejam identificadas tendências, características e padrões de atitudes, sejam realizadas dinâmicas de grupo para se observarem as reações dos candidatos e entrevistas presenciais.

As técnicas de seleção propostas pelo autor contam com a observação, que compreende a utilização de instrumentos de registo; os testes de conhecimento, dentre os quais os mais comuns são as provas escritas e as orais que permitem aos candidatos demonstrar os conhecimentos de que são detentores e que possam ser relevantes para o desempenho das funções a que se candidata. Outra técnica vastamente utilizada em processos de recrutamento e seleção é a entrevista, um instrumento bastante útil para a avaliação de conhecimentos, interesses e atitudes dos trabalhadores.

Para além destas técnicas, agrupáveis num conjunto denominado de técnicas de observação, existe o grupo das técnicas de avaliação das habilidades e atitudes e, neste contexto, as mais utilizadas são as técnicas de observação direta e a análise de processos e resultados do trabalho. “A observação direta permite verificar os interesses e as destrezas dos servidores no desempenho de suas funções e no convívio com outros profissionais, além de contribuir para a análise de outras dimensões relacionadas ao comportamento do trabalhador” (Ibidem, p. 30).

No contexto do setor público, que importa também observar pois constitui o enfoque do caso de estudo que apresentamos na componente empírica do presente trabalho de investigação, a técnica da observação direta nem sempre é fácil de ser aplicada. Na verdade, e tendo em conta a determinação constitucional da democratização dos processos de recrutamento e da possibilidade do acesso universal de todos a todos os serviços, esta técnica nem será praticamente utilizada, mesmo assim, as unidades ainda vão encontrando espaço para a utilização de outras estratégias de captação e seleção inovadoras, sem esquecer o carácter público da organização.

Nesse contexto, ainda se observa uma atitude de cautela por parte dos gestores e técnicos de recursos humanos do setor público. Talvez seja esse o motivo pelo qual ainda são tímidas as medidas empregadas com o objetivo de aferir competências na captação de talentos no mercado externo às instituições públicas (Pires, 2005, p. 31).

Entendemos terminar esta abordagem às técnicas de seleção com uma referência ao autor Chiavenato (2006) pois que este lhes traçou um perfil de importância que não pode ser ignorado. Segundo ele as técnicas de seleção possibilitam rastrear as características pessoais dos candidatos por via de manifestações de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ser rápida e conferir confiança. As técnicas devem servir para dar conta do comportamento do candidato no cargo que virá a ser ocupado em função dos resultados que conseguiu.

As técnicas de recrutamento e seleção são, em resumo, a forma que possibilita às empresas “encontrar a pessoa certa para o lugar certo” (Duarte, 1998, p. 8), ou seja, “identificar e avaliar as diferenças de capacidades e aptidões entre os indivíduos de modo a constituir uma base objetiva de orientação e adaptação do homem ao trabalho” (idem). São então o instrumento que permite gerenciar e selecionar as competências humanas que se adequam ao desempenho de determinada tarefa.

Por mediação do conhecimento teórico obtido ao longo do presente capítulo conclui-se com a afirmação de que o processo de recrutamento e seleção é um instrumento que agrega valor às dinâmicas de gestão de pessoas e ao Recursos Humanos na sua generalidade. Todos os autores a que fizemos alusão sublinharam a importância estratégica dos procedimentos de seleção para o crescimento das organizações sendo que os métodos a usar devem ser escolhidos em função das necessidades do momento e das capacidades das empresas, sempre considerando os objetivos organizacionais futuros.

O processo de recrutamento tem por finalidade a captação de recursos humanos e pode ser efetuado de forma interna ou externa, a seleção de pessoal visa a escolha, com base em metodologia específica, de candidatos a lugares na organização, que, depois, vão ser acolhidos pelos responsáveis pelo recrutamento, com vista ao atendimento das necessidades internas da empresa. Para trás no tempo e nos hábitos de mercado ficam as contratações que se levavam a cabo entre vizinhos e amigos uma vez que a modernidade exige profissionalização e a construção de perfis específicos onde

cada competência seja valorizada e estudada com vista a compreender adequabilidade aos interesses específicos das organizações contratantes.

Cada vez mais o mercado exige que as contratações e admissões de funcionários tenham em conta as competências de cada um, mas também aquelas que as funções a desempenhar exigem e por isso é importante que se construa um perfil de competências amplo em, que a especialização técnica seja considerada mas onde também se dê atenção às competências individuais. No contexto atual as competências são a palavra-chave de construção dos perfis de candidatos e a base justificativa da operacionalidade dos processos de recrutamento e seleção. Dada a sua importância dedicamos-lhe o próximo capítulo.

Capítulo III – Gestão de competências

1. Evolução do Conceito

O termo competências foi introduzido no vocabulário dos recursos humanos em 1959 pelo psicólogo Robert W. White que então publicou um livro, intitulado “Motivação reconsiderada: O conceito de competência” onde sustentava a ideia de que a principal força impulsionadora do ser humano era o senso de competência. Através da sua obra White (1959, cit. em Delamare Le Deist & Winterton, 2005) visava descrever características de personalidade associadas ao desempenho superior e também encontrar e descrever os motivos que justificavam a alta motivação que alguns indivíduos demonstravam ter. Segundo a sua definição as competências traduziam-se então na capacidade de interação eficaz do indivíduo com o seu meio ambiente. Nesta nova perspectiva as competências aparecem distanciadas da motivação uma vez que esta última é impulsionada por motivos de cariz biológicos, como a fome, a sede ou sono, enquanto as competências são um instrumento de melhoria das habilidades pessoais de cada um. O conceito de competência descrito na obra a que nos referimos não é então resultado, (ou impulsionado), de uma privação biológica mas sim um meio de auto promoção individual. É com base nesta ideia que o autor sustentava o facto de muitas pessoas sentirem necessidade de experimentarem novas atividades pois estas representam a possibilidade das pessoas testarem as suas próprias competências (idem).

Anos mais tarde Susan Harter (1978) expandiu a ideia inicialmente proposta por White (1959, cit. em Delamare Le Deist & Winterton, 2005) e a partir dela criou a teoria da motivação por competências segundo a qual a motivação do indivíduo aumenta na medida em que este consegue desenvolver com sucesso as tarefas que lhe vão sendo propostas. Inicialmente direcionada para a Psicologia Infantil esta teoria sustentava a ideia de que os indivíduos iriam concentrar os seus esforços e as suas motivações para as áreas onde já tinham conseguido algum sucesso e que a lógica do sucesso e dos fracassos condicionava os gostos e as competências de cada um.

Faria (2006) sintetizou a teoria da motivação por competências explicando-a como um motivo psicológico básico do ser humano, fundamental na sua adaptação ao meio, que tem por função ativar e mobilizar o comportamento em função da conquista de sucessos e, conseqüentemente, da mestria em alguma atividade concreta, ou área de

saber. Esta procura pela mestria levará a um acumular de experiências e de resultados otimizados que resultarão no comportamento competente, onde, para além do acumular dos comportamentos competentes, o indivíduo joga com a capacidade de evitar ações de incompetência. Então, as concepções pessoais de competência são, do ponto de vista da psicologia, um conjunto de percepções, juízos e crenças pessoais que cada indivíduo tem acerca da sua própria competência e que vai desempenhar um papel axial no seu comportamento e nos vários contextos de vida em que se envolve.

Quando analisadas enquanto construtos psicológicos as concepções de competência dos indivíduos têm impacto sobre a vida quotidiana de cada um, independentemente das suas idades, culturas e contextos de ação. Na verdade, ao longo das várias fases do seu ciclo vital, o indivíduo lida com questões de competência e incompetência e as suas concepções pessoais acerca da competência que tem são frequentemente postas à prova, sendo motivo gerador de emoções positivas ou negativas que vão influenciar diretamente a sua vida e o seu trabalho.

Dadas as considerações que a Psicologia construiu em torno do conceito de competência e as teorias que esta área do saber desenvolveu, em pouco tempo foi estabelecida uma relação entre competências cognitivas e tendências sobre ações motivacionais que passaram também a ser observadas sob o ponto de vista dos Recursos Humanos. Neste contexto as competências foram interpretadas como uma integração efetiva do indivíduo com o ambiente.

Para além disso a visão dos recursos humanos sob a perspetiva das competências veio demonstrar que estas estão vinculadas à motivação, tal com o já dissera a Psicóloga Harter (1978), e não podem ser admitidas somente como uma capacidade passível de ser realizada.

Também debruçado sobre a temática das competências, McClelland (1985), veio apontar uma crítica feroz ao sistema de Gestão de Recursos Humanos vigente que assentava na valorização dos funcionários com base na sua avaliação. Na verdade este autor concordava com White (1959, cit. em Delamare Le Deist & Winterton, 2005) no aspeto em que este referia que a inteligência era um fator determinante para o desenvolvimento de competências mas, garantia, não era o único, nem o primordial. Segundo a sua opinião os parâmetros de avaliação regidos por resultados provenientes

de testes de inteligência traziam uma série de preconceitos praticados contra as minorias sociais. Assim, a definição mais correta para as competências, era, no seu entender, aquela que as traduzia como as características que sustentam desempenhos diferenciados dos indivíduos (McClelland, 1985).

Depois das afirmações apresentadas pelos autores referidos o conceito de competências entrou definitivamente no âmbito das abordagens da Gestão dos Recursos Humanos e depressa foi incorporado ao ambiente organizacional, mas sempre com conotações diferentes, como lembram Brandão e Guimarães (2001). Não sendo este o enfoque principal do nosso estudo remetemos para autores de referência como Dutra (2004), Ruas (2005) e Carbone, Brandão & Leite (2005) entre outros, as diversas abordagens conceituais que foram sendo levadas a cabo sobre o tema e que os autores exploraram de forma exemplar e deles retiramos o que nos parece crucial para dar continuidade ao presente trabalho e que é a definição que nos parece mais ajustada ao termo.

O conceito das competências desenvolveu-se a partir da pressão sentida pelas organizações para se tornarem mais eficazes na gestão dos seus recursos humanos (Wood & Payne, 1998), para que se pudessem tornar mais competitivas.

Segundo Perrenoud (2000) a competência pode então ser definida como a mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) com vista a solucionar um problema de uma família de situações análogas.

No entendimento de Fleury & Fleury (2001) o conceito em causa pode ser caracterizado como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades para agregar valor económico à organização e valor social ao indivíduo.

Esta conceção vai de encontro à linha de pensamento de Zarifian, para quem “a lógica da competência leva a revisitar o conjunto de práticas de gestão de recursos humanos” (2001, p. 126), abraçando os processos de recrutamento, de mudança da organização do trabalho, de avaliação, de identificação de potencialidades e de construção de projetos individuais, assim como as políticas de formação e de carreira.

Segundo este autor, cabe à gestão de recursos humanos dar coerência global ao conjunto de ações e, dessa maneira, conciliar os interesses da organização e os das pessoas.

Para Brandão & Guimarães (2001), a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. A partir da estratégia organizacional, ela “direciona suas ações de recrutamento e seleção, formação, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos” (Ibidem, p. 11), caracterizando um processo circular e multinível que engloba toda a organização.

Assim temos que as competências humanas ou profissionais podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (Carbone, Brandão & Leite, 2005).

Segundo Zarifian (1999) as competências são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e usam as suas condutas individuais, as suas características positivas de personalidade, para ir de encontro aos objetivos e estratégias da organização. De acordo com Carbone, Brandão & Leite (2005), esta definição, ou outras que se lhe assemelhem, parecem ter uma melhor aceitação porque, diz o autor, consideram as dimensões cognitivas, psicomotora e afetiva do trabalho e associam a competência ao desempenho dentro de um contexto ou de uma estratégia organizacional.

No anseio dessa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho, expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências dos mesmos, em termos de realizações e resultados, para além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos (Gilbert, 1978).

De facto, e tal como Brandão & Guimarães (2001) afirmaram o desempenho da pessoa representa uma expressão das suas competências, e é por isso que Santos (2001) disse que as competências humanas são referenciais de desempenho, uma vez que através de certos comportamentos, capazes de serem observados em contexto de trabalho, e em outros contextos, a pessoa mostra as suas capacidades.

Observada sob o ponto de vista do contexto donde emerge a competência, segundo Fluery & Fluery (2004) tem origem num enquadramento macroestrutural de incertezas e mudanças constantes, tão caracterizadoras da globalização que afeta todos os indivíduos. As empresas estão agora enquadradas numa lógica de mercado mais concorrencial que exige delas próprias e dos seus colaboradores uma elevada flexibilidade e capacidade de ação e de adaptação rápida a situações inesperadas. Estes contextos interferem diretamente com as competências individuais. De facto é cada vez mais pedido aos indivíduos que sejam capazes de dominar e executar determinadas tarefas, que exigem o conhecimento, o saber fazer e o saber ser em situações e contextos diversificados.

Alguns autores vieram também acrescentar a ideia de que as competências, para além de se referirem a pessoas, podem também ser associadas a equipas de trabalho. Le Boterf (1999) foi um deles. Este autor defendeu a ideia de que “em cada equipa de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros” (Ibidem, p. 37).

Le Boterf (1995) foi um autor que granjeou uma enorme contribuição para esta temática tendo situado a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Segundo a sua definição a competência pode ser entendida como “o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações”. (Ibidem, p. 12). Ainda de acordo com as suas considerações “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (ibidem). O autor (1994, p. 16) explicou assim a sua conceção:

Possuir conhecimentos ou capacidades não significa ser competente. Pode-se conhecer técnicas ou regras de gestão contábil e não saber aplicá-las no momento oportuno. Pode-se conhecer o direito comercial e redigir contratos mal escritos. Todos os dias, a experiência mostra que pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno, em uma situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, por uma cultura institucional, por eventualidades, imposições temporais, recursos...) é reveladora da “passagem” à competência. Esta realiza-se na ação.

Tendo em conta o que foi dito pelo autor citado Perrenoud (1998) viria acrescentar a ideia de que se a competência se realiza na ação ela não pode ser concretizada se não existirem recursos para a mobilizar. Da mesma forma, e mesmo que existam recursos, quando eles não são mobilizados em tempo útil e conscientemente, então, na prática, é como se eles não existissem.

A partir da obra de Le Boterf (1995) podemos dizer que a noção de competência aparece agregada a um conjunto de verbos que fazem parte do nosso dia-a-dia como os verbos: saber; agir, sobretudo quando se apresentam conjugados: Saber agir; Mobilizar recursos; Integrar saberes; Saber e aprender, também na lógica da agregação: Saber Aprender; Saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

O conceito de competência veio marcar o início de uma nova etapa no campo da sociologia das organizações e dos recursos humanos. Ele é, em si mesmo um conceito estrutural e estruturante, que trespassa diferentes esferas da vida social que é também interpretado como polissêmico e ambíguo uma vez que tem vindo a assumir diversos significados e formas. Estas características, de resto, têm sido foco de interesse da literatura que tem vindo a explorar amplamente o conceito.

Mulder (2007) explorou as raízes históricas do termo competência e trouxe para o debate a sua significação, tanto em latim quanto em grego. No latim a terminologia competência significava “capaz e autorizado por lei”, na linguagem grega o termo é traduzido pela expressão “qualidade de ser capaz; ter capacidade para fazer alguma coisa” (Ibidem, p. 12). O autor que começou por estudar a competência através da sua origem terminológica reporta que as primeiras vezes que a palavra foi usada do ponto de vista do conceito que tem atualmente remonta ao século XVI, altura em que se dividia em dois: *competence* e *competency*.

Ainda que associados a um mesmo termo, alguns autores defendem a existência de dois conceitos distintos para cada uma das palavras que então se dizia. Segundo refere o autor estes dois termos estão relacionados de forma integral na medida em que um compreende o outro. Numa outra perspetiva, no entanto, o termo *competency* aparece relacionado com os *inputs*, ou seja, com os contributos do indivíduo, em função das suas características individuais, no seu trabalho e *competence* diz respeito aos *outputs* desse mesmo desempenho (Davies, Elisson & Bowring-Carr, 2005). Importa

sublinhar aqui que, tanto quanto conseguimos apurar não existe uma tradução diferente destas duas terminologias para o Português. Na nossa língua *competence* e *competency* são apresentadas da mesma forma: competência.

No entanto esta distinção é bem vincada sob o ponto de vista do estado da arte sendo que em 2007, Armstrong voltou a reforçar as diferenças apresentando uma perspectiva que relaciona *competency* com a pessoa e as suas características e *competence* com o trabalho que a pessoas realiza. De acordo com Ceitil (2010) o primeiro dos termos aponta para a pro-eficiência e é um termo preferencial dos americanos. Já a terminologia *competence* é mais usada pelos britânicos e é interpretada como a capacidade que os indivíduos têm para realizarem determinadas tarefas. Como forma de ultrapassar estas divergências concetuais, Mulder (2007) aconselha que a interpretação do termo seja feita em função do contexto em que está a ser utilizado.

Prahalad & Hamel (1990) alargaram o conceito a um atributo organizacional quando referiram que é através das competências que a organização torna eficaz e permite que os objetivos gerais da empresa sejam alcançados. Estes autores desenvolveram um trabalho de cariz académico que focou as *core competences* da empresa e com ele despertaram o interesse para as teorias sobre os recursos das organizações (*resource based view of the firm*) não só de outros pesquisadores, mas também dos profissionais das empresas. Deve-se a estes investigadores também o estabelecimento daquelas que consideraram ser as competências chave e quais os critérios que deviam ser obedecidos. O primeiro desses critérios de competências passava por oferecer reais benefícios aos consumidores, depois as competências deveriam ser difíceis de imitar e também prover o acesso a diferentes mercados.

Com enfoque nas considerações destes autores a competência seria então entendida como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

No mesmo ano em que os autores agora reportados trouxeram a lume o seu estudo outro investigador, Zarifian (1999), traçou um plano diferenciador das competências dentro de uma organização estabelecendo então que:

- As competências sobre os processos são os conhecimentos do processo de trabalho.

- As competências técnicas, são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- As competências sobre a organização, são o saber organizar os fluxos de trabalho.
- As competências de serviço, passam pela capacidade de aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- As competências sociais, são o saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. Neste grupo de competência o autor identifica três domínios específicos: a autonomia, a responsabilização e a comunicação.

A temática das competências não se esgota por aqui. Abordada sob o ponto de vista da Psicologia do Trabalho ela pode ser considerada como um deslocamento da noção de qualificação. Segundo Stroobants (1998), para quem se remete a ideia com que se início o presente parágrafo, esse deslocamento traduz-se, nas empresas, por uma modificação nos processos de definição de postos de trabalho, por níveis de classificação e nas formas de recrutamento. Esta abordagem significa uma rutura com qualidades como a certeza e previsibilidade de comportamentos e também contribui para a transformação da imagem do operário. “A imagem do operário submisso no trabalho parece obsoleta, mais anacrónica ainda que a do antigo artesão. Ela é substituída de agora em diante pela imagem do operador experiente, que participa de uma obra coletiva” (Ibidem, p. 43).

De acordo com as ideias deste autor aferimos que a qualificação “acrescenta” à competência uma hierarquia e uma quantificação o que dota a competência de uma característica evolutiva, podendo então ser apresentada mais como um processo do que como um estado. Assim, pode-se dizer que a competência é o processo que gera o produto acabado, ela é a *performance*, capaz de ser mensurável. Ela permite que os indivíduos sejam avaliados em função das suas competências. A competência é também finalizada, contextualizada, específica e contingente e, como disseram Argyris (1978) e Schon (1989), ela é produzida em razão das características da situação e da representação que o autor faz dela própria.

Leplat (1995) estudou as competências sob o ponto de vista da ação e atribuiu-lhe

características tácitas muito difíceis de explicar. Segundo este psicólogo as competências são mobilizadas nas situações que o ator conhece e que, sob o seu ponto de vista, ocorrem sem que para isso seja necessário realizar um raciocínio, num sistema muito semelhante àquilo a que chamamos “rotina”. Na sua perspectiva o autor apresenta as competências assim: "competências incorporadas, facilmente acessíveis, dificilmente verbalizáveis, pouco custosas em termos de carga mental, dificilmente dissociáveis, muito ligadas ao contexto" (Leplat, p. 101).

O autor defende a ideia de que os indivíduos podem ser competentes para uma tarefa ou uma classe de tarefas mas considera também o facto de as atividades no contexto de trabalho serem dinâmicas e modificarem-se constantemente, pelo que, os trabalhadores têm que adaptar os seus objetivos e modos operatórios para executar as tarefas alteradas o que gera novas situações de construção de competências. Na verdade este psicólogo é de opinião que diferentes competências podem ser mobilizadas pelo profissional para realizar uma mesma atividade ou obter um mesmo desempenho. Esta característica é que define a hierarquização que há pouco citávamos e que vai de encontro também à noção de que à medida que os trabalhadores avançam na carreira profissional, ocorre uma evolução do saber teórico, a partir de sua aplicação na prática.

Leplat (1995) identificou dois tipos de competências: as competências tácitas e as competências explícitas e relatáveis. As primeiras são aquelas que não são verbalizáveis mas que se manifestam na prática. São as competências como o saber fazer, o “golpe de vista” e o “jeito com as mãos” a que tantas vezes nos referimos de forma informal. Já as competências explícitas e relatáveis caracterizam-se pela utilização dos componentes cognitivos e são capazes de fornecer soluções para os problemas e avançar decisões.

As definições mais recentes de competência podem ser atribuídas a Cascão (2004) e a Ceitil (2010), que já citamos ao longo do presente texto. Tratam-se de definições que dão primazia a uma dimensão específica, e imperativa, para que se possa levar a cabo a tarefa de definição do conceito. Assim estes autores interpretam as competências a partir do ponto de vista comportamental e afirmam que estas só podem, efetivamente, ser consideradas competências quando poderem ser observadas e avaliadas no contexto em que ocorrem. Neste enquadramento, e mesmo considerando a dificuldade crescente de definição exata do termo competência, os autores destaca a sua importância no contexto empresarial e sublinham que se trata de uma ferramenta eficaz para as organizações. As

competências são um instrumento que possibilitam o estímulo e a gestão do potencial humano, e, conseqüentemente, o êxito organizacional.

Outras abordagens procuram a harmonia da interpretação do conceito (Klink, Boon & Schlusmans, 2007) através da identificação de dimensões que consideram necessárias para a existência completa da competência: a integratividade, que se refere à competência que representa um conjunto de elementos necessários para a resolução de problemas); a permanência, que diz respeito à competência que se apresenta estável no tempo, podendo as suas componentes variarem, como por exemplo, aptidões e conhecimentos; e a especificidade, ou seja, o facto de a competência estar condiciona aos contextos em que se insere.

Face a este contexto de diversidade de concetualizações a que o conceito de competência se vê agregado Ceitil, (2010) construiu um quadro através do qual visava apresentar as competências em função das perspetivas em que as mesmas podem ser interpretadas. Por se tratar de um trabalho que nos parece bastante sucinto e esclarecedor reproduzimos o mesmo a seguir:

Quadro 1: Perspetivas de abordagem da competência

Competências como atribuições: a competência é um elemento formal, não é contingencial às características pessoais, nem aos desempenhos específicos, mas sim às prerrogativas que os indivíduos devem respeitar no exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades.
Competências como qualificações: a competência é um elemento extra pessoal e relaciona-se com o conjunto de saberes que o indivíduo poderá adquirir formal e informalmente ao longo da sua vida. Esta perspetiva poderá ser relacionada com o contexto educativo.
Competências como comportamentos e ações: As competências só existem na e pela ação, sendo assim consideradas como um elemento intrapessoal.
Competências como traços ou características pessoais: as competências estão associadas a características intrapessoais e representa, capacidades dos indivíduos.

Fonte: Ceitil, 2010

Dentre o conjunto apresentado no quadro 1 a perspetiva da competência como comportamento e ação é a mais distinta, sendo a única que considera as características dos indivíduos isoladas e que também não atribui a estas características o fator de predição de desempenhos superiores. Do ponto de vista desta perspetiva a competência é entendida apenas como o projetor de uma capacidade ou de um potencial do

indivíduo. Segundo Ceitil (2010) “enquanto os traços e as características são realidades em potência, as competências são realidades em ato e como tal, visíveis, observáveis e naturalmente, mais facilmente mensuráveis” (Idem, p. 34).

Sob o ponto de vista da literatura as competências são também abordadas em função das diferentes tipologias que apresentam, no entanto, antes de nos focarmos neste aspeto entendemos ser chegado o momento de concluir a abordagem ao tema sob a perspectiva da sua evolução teórica apresentando um quadro resumo das definições que as competências foram assumindo ao longo dos tempos e que, simultaneamente, sintetiza o que até agora foi dito.

Quadro 2: Definições de competências - evolução teórica

Ano/autor	Definição de competência
McClelland (1973)	Capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, capacidades, habilidades, comportamentos e características pessoais (mentais, emocionais, de atitude, físicas e psicomotoras) com vista à concretização de tarefas profissionais críticas com sucesso.
Boyatzis (1982)	As competências são características que estão relacionadas com um desempenho profissional efetivo e/ou superior. Permitem obter resultados específicos, através de ações específicas, no âmbito de um determinado contexto.
Prahaland & Hamel (1990)	Capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.
Spencer & Spencer (1993)	A competência é uma característica inerente do indivíduo que está relacionada com um critério referenciado a um desempenho superior num trabalho ou situação.
Le Boterf (1995)	Ser competente significa ser capaz de agir e fazer face às diversas situações profissionais. Neste sentido, ter as competências para atuar com competência implica ter os recursos necessários para esse fim e saber como os mobilizar. Nesta definição a competência reporta-se à capacidade de mobilização, de integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades.
Fleury & Fleury (2001)	Ser competente significa saber agir, ser responsável e reconhecido. Este conceito implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.
OIT/OCDE (2002)	A competência é a capacidade para articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza

Zarifian (2003)	do trabalho. É a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e pode ser vista em determinado contexto de trabalho. Resulta da instrução e da experiência profissional.
Cascão (2004)	Inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma, permitindo ao indivíduo atuar em situações concretas e de complexidade diferenciada e crescente.
Durand (2006)	Revela-se nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade; está relacionada com o desempenho e os resultados alcançados; é observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas (contextual e contingente); é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com conhecimentos.
Câmara Guerra & Rodrigues (2010)	O conceito de competência engloba ativos, recursos, diferentes tipos de conhecimentos e as práticas de controlo levadas a cabo pelas organizações.
Ceitel (2010)	Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa.
	Modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.

A observação geral ao quadro acima apresentado evidencia o facto de que o conceito de competência tem vindo a ser alvo de inúmeras abordagens do ponto de vista metodológico o que, por sua vez, é evidenciador da importância que o esclarecimento do conceito tem no enquadramento geral dos recursos humanos e, principalmente, do processo de recrutamento e seleção. A diversidade concetual expressa no quadro acima é também um indicador da complexidade temática e referencial que as competências podem ter sendo que até do ponto de vista da sua tipologia elas se apresentam múltiplas e complexas. Esta distinção que se pode fazer entre as várias competências é aprofundada no item seguinte.

2. As tipologias de competências

As diferentes tipologias de competência são formalizadas na perspectiva que vê as organizações como um mostrador de recursos, ou na designação inglesa: *resourced based view of the firm* (Fluery & Fluery, 2002). Trata-se de uma visão que se concentra nas empresas e no facto destas terem nos seus recursos humanos uma vantagem competitiva.

Neste contexto é feita a distinção entre as competências essenciais e as competências organizacionais, partindo-se do princípio de que as organizações são detentoras de várias competências organizacionais e, dentre estas, algumas são mesmo essenciais, e este conjunto confere-lhes vantagem competitiva.

Para além desta visão outras, colocam as competências, em termos de tipologia, em perspetivas diferentes o que vem conferir a esta abordagem das competências, tal como acontece com a sua definição, diversidade e divergências. Assim, Boyatzis (1982), insere as competências em duas tipologias: as competências críticas e as competências básicas. As primeiras são as características inerentes aos desempenhos superiores, e as básicas são as competências inerentes a desempenhos médios.

Prahaland & Hamel (1990) apenas consideram as competências sob o ponto de vista da tipologia “essenciais” e explicam que estas são aquelas que oferecem benefícios reais aos clientes, sendo difíceis de imitar e, portanto, abrindo as portas de vários mercados.

Outros autores que temos vindo a acompanhar Spencer & Spencer (1993), por sua vez, apresentam as competências quanto à sua tipologia agrupadas em dois conjuntos, um correspondente às competências básicas, que são essenciais para que se consiga ser minimamente eficaz em qualquer trabalho; outro onde se inserem as competências distintas, que, tal como o nome indica, são as competências que distinguem o desempenho de um indivíduo face aos demais.

Com a entrada no século XXI, e talvez pelo facto das empresas terem passado a observar as competências com mais atenção, as tipologias das mesmas adensaram-se e alguns autores apresentaram-nas agrupadas em mais do que dois grupos, tal como Decima (2001) que as apresentou reunidas em três grupos de tipologia caracterizadora. Num destes grupos as competências são individuais, resultantes da combinação de saberes construídos; as outras são coletivas, assim consideradas por se constituírem num grupo organizado das competências individuais, e as terceiras são organizacionais, reportando para a organização e classificando-se em função da sua história, cultura, combinação de saberes individuais e coletivos e ferramentas de gestão de recursos humanos.

Já Zarifian (2003) concebeu cinco grupos: competências sobre os processos, que aquelas que dizem respeito aos processos de trabalho; competências técnicas, que se reportam ao conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado; competências sobre a organização, que têm a ver com o facto de se saber organizar os fluxos de trabalho; competências de serviço, relativas às competências com impacto no consumidor final e, por último, as competências sociais, as atitudes que sustentem os comportamentos das pessoas.

Para contrariar a tendência da variedade até agora abordada Ceitil (2010) volta a adotar apenas dois grupos tipificadores de competências: sendo que um comporta as competências específicas e o outro as competências transversais. As primeiras estão associadas a funções determinadas as segundas são não contextuais e transferíveis para diferentes contextos.

Para Camara, Guerra & Rodrigues existem quatro tipos de competências, as competências de liderança e gestão; as competências técnico-profissionais, que estão dependentes do tipo de função e área de atividade; as competências comportamentais, onde se inserem as atitudes e comportamentos que o titular de uma função deve ter por forma a que o seu desempenho seja coerente com os valores e cultura da empresa onde trabalha e as competências genéricas (*core*) que estão ligadas à missão e aos princípios operativos e valores da empresa. Por sua vez, Almeida & Rebelo (2011) consideram a existência de três tipos de competências, as *savoir* (teóricas); as *savoir-faire* (práticas) e as *savoir être* (sociais e comportamentais).

A importância fundamentada das competências granjeou espaço para as mesmas no contexto da gestão, que então se passou a denominar de Gestão por competências. É a esta abordagem que daremos atenção no item seguinte.

3. A gestão por competências

As considerações acerca do conceito de competência depressa abriram espaço a um novo modelo de gestão, baseado nas competências, que veio apresentar-se como alternativa aos modelos de gestão tradicionalistas.

Trata-se de um modelo que se propõe a orientar esforços no sentido de planear, captar, desenvolver e avaliar, a todos os níveis da organização as competências que são precisas para que a organização possa atingir os objetivos a que se propôs (Brandão &

Guimarães, 2001).

Os autores a quem fomos buscar a definição de gestão de competências dizem ainda que esta é um processo de continuidade cujo primeiro passo se estabelece quando a organização, ou empresa, estabelecem a sua estratégia organizacional. O segundo passo é, tendo sempre os objetivos definidos como mapa, a definição dos indicadores de desempenho no nível corporativo e a definição das metas que se pretendem atingir. Finalmente, continuando atentos às recomendações de Brandão & Guimarães (2001), há que identificar as competências necessárias para que o desempenho que se pretende alcançar seja concretizável.

È através do uso de algumas técnicas, dos chamados instrumentos de gestão de desempenho que a organização pode identificar quais são as suas lacunas (*gaps*) em termos de competências, ou seja, aferir das discrepâncias entre as competências necessárias para a concretização da estratégia corporativa e as competências disponíveis na organização. Depois de traçado o diagnóstico, a organização vai organizar um plano de ações com vista a desenvolver as competências em falha. Numa última fase do processo será feita a avaliação que corresponde à comparação dos resultados obtidos com aqueles que se espera obter. Ainda que todas as fases sejam importantes a última merece atenção especial na medida em que, a partir dela, são geradas informações que vão permitir a retro-alimentação do processo.

Tal como dissemos todas as etapas são importantes mas para Carbone, Brandão & Leite (2005) a identificação das competências necessárias constitui uma das etapas fundamentais processo. O primeiro passo para a concretização desta fase processual passa pela realização de uma pesquisa documental onde nem a missão, nem a visão de futuro da empresa, podem ficar de parte. Bruno-Faria & Brandão (2003) propõe que a fase seguinte seja a realização de uma recolha de dados junto de alguns elementos chave da organização e para além disso avançam que podem ser usados outros métodos de recolha como a observação, as entrevistas, os grupos focais e os questionários.

As observações e os resultados obtidos através dos métodos que atrás referenciamos vão depois ser descritos com base em procedimentos metodológicos como o uso de referenciais de desempenho, ou seja, da descrição dos comportamentos observados no decorrer do trabalho. A descrição de uma competência representaria um

desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer, Carbone, Brandão & Leite (2005) recomendam que o comportamento seja descrito através da utilização de um verbo e de um objeto de ação, como, por exemplo, realiza análises financeiras. Depois os autores recomendam a agregação da condição em que se espera que o desempenho aconteça e assim a descrição passaria a ser: realiza análises financeiras com precisão. Como forma de aprofundar ainda mais o levantamento das competências deve-se agregar um critério que dê conta do padrão de qualidade e assim, no nosso exemplo teríamos: realiza análises financeiras com precisão utilizando métodos de mensuração de riscos de empresas e projetos.

Durante a elaboração desta tarefa, que como os autores sugeriram pode ser realizada numa grelha ou num quadro, os responsáveis pela sua execução não devem usar frases longas nem termos de difícil compreensão; não devem também fazer abstrações, usar termos que causem ambiguidade, falar de coisas irrelevantes, nem recorrer de obviedades e redundâncias. É também para ser contornado o uso de verbos que não expressem comportamentos que se possam observar, ou seja, que não sejam concretos, como apreciar, por exemplo, ou, pensar, ou ainda internalizar, entre outros. Embora exista um grupo de verbos que não permite uma observação capaz de ser medida eles podem ser usados, são os verbos que expressam comportamentos que se observam em contexto de trabalho como o verbo organizar, comunicar, avaliar, estabelecer, etc... (Carbone, Brandão & Leite, 2005).

Sendo certo que as organizações já contam com um porte de competências este é identificado através do uso de instrumentos de avaliação de desempenho como o *balanced scorecard* e avaliação 360 graus (Freitas & Brandão, 2005).

4. A avaliação de desempenho por múltiplas fontes e os modelos de competências.

A gestão do desempenho no trabalho é um subsistema de gestão de pessoas que envolve atividades de planeamento, acompanhamento e avaliação do trabalho e tem por como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas (Brandão & Guimarães, 2001). Atualmente as empresas ainda têm dificuldade em encontrar no mercado de trabalho pessoas qualificadas e capazes para executar as tarefas que são essenciais ao alcance dos seus objetivos sobretudo porque, ao nível dos procedimentos de recrutamento e seleção, parecem falhar no foco das competências que realmente importam para determinadas organizações, assim, o

reconhecimento das competências através da avaliação do desempenho, pode ser uma mais-valia para que a seleção decorra com o sucesso esperado.

Segundo disse Gilbert (1978) o desempenho humano é expresso em função dos comportamentos, o mesmo que dizer, neste contexto, competências, que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos. De uma forma geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente esses dois aspetos, pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto medir só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada. A avaliação de resultados, geralmente, é realizada de forma objetiva, através da comparação dos resultados obtidos com as metas quantitativas previamente estipuladas.

Por outro lado a avaliação dos comportamentos ou competências manifestadas pelo colaborador tem sempre que contar com uma certa carga de subjetividade pois não nos podemos esquecer que ela é levada a cabo por um avaliador sobre um avaliado. A percepção do avaliador sobre o comportamento do avaliado não fica imune a fatores que podem deturpar os resultados como o preconceito, a amizade, a severidade, o autoritarismo ou a complacência (Caetano, 1996). Algumas empresas tentam contornar este fator da falta de objetividade entregando a tarefa a um único avaliador mas, a nosso ver, essa solução pode sofrer dos mesmos revezes e pode ainda, como afirmou Pagés (1993), proporcionar a ocorrência de distorções em resultado das múltiplas pressões e controle psicossocial no trabalho.

Tendo em vista dar resposta a estes problemas foi criado o modelo de avaliação "avaliação (ou *feedback*) 360 graus" que visa obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam (Silva, 2001). Este modelo permite que o funcionário seja avaliado pelo seu superior hierárquico e por outros avaliadores que são funcionários como ele e que interagem com ele no seu dia-a-dia de trabalho. Participam ainda deste molde de avaliação os clientes e os subordinados, fornecedores e o próprio funcionário em sistema de auto avaliação. Para além dos já mencionados superiores hierárquicos e colegas de trabalho.

Este modelo parte do pressuposto de que uma avaliação realizada por todos é mais rica e tende a ser mais fidedigna garantindo um maior grau de veracidade porque os avaliadores partilham da responsabilidade em relação ao processo e as informações erradas dadas por um elemento da cadeia avaliadora é facilmente detetada e disseminada no meio de todas as outras.

Reis (2000) referiu-se a este modelo com a denominação de “avaliação por múltiplas fontes” uma vez que, como vimos em cima ele é elaborado por vários avaliadores, mas, independentemente do nome por que seja considerado, este modelo de avaliação de competências tem vantagens que importa sublinhar sendo que uma das primeiras é o facto de gerar um maior envolvimento das pessoas que vão participar no mesmo.

É também, como facilmente se depreende, um modelo que exige um procedimento complexo e isso é suscetível de ser considerado um ponto negativo, ou, se quisermos, uma desvantagem. Neste contexto, dos fatores menos favoráveis à utilização da avaliação 360 graus conta ainda o facto de na autoavaliação o funcionário poder exagerar, ou menosprezar, algumas das suas competências (Edwards & Ewen, 1996).

Tendo por objetivo dar conta do facto de que ao longo dos últimos anos os estudos académicos em torno da temática das competências e da gestão por competências tem ocupado longamente vários autores reconhecidos, vamos agora expor da forma mais resumida possível as proposições de modelos de gestão de, ou por, competências que estes apresentaram.

Começamos por Boyatzis (1982) que propôs um modelo que se fundamentava nas seguintes premissas: as funções e as responsabilidades do cargo revelam o que se espera da pessoa contratada ou designada para alguma ocupação; o ambiente organizacional apresenta aspetos indispensáveis para o ocupante de um cargo gerencial, tal como esse indivíduo responderá a demandas específicas; e, as competências individuais refletem a capacidade do indivíduo de responder a diferentes adversidades enfrentadas nos mais diversos cenários.

Outro modelo, o de Kochanski (1997), baseia-se num processo contínuo de descoberta. De acordo com esta proposta as competências não podem ser criadas de fora para dentro e por isso aconselha-se o uso de uma estratégia de aproximação que envolva

muitas pessoas, tal como grupos de foco. Esse envolvimento ajuda na velocidade de implantação do processo e reduz o elitismo e a exclusão. As comunicações regulares sobre o andamento do projeto também aumentam o envolvimento e todos devem ter acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico.

Os reconhecidos Spencer & Spencer (2003) elaboraram um modelo em que as competências são trabalhadas como características estruturais ou estruturantes de motivações, traços, autoconhecimento e habilidades que sustentam o desempenho diferenciado de um indivíduo em situações particulares e de serviço.

No ano seguinte à apresentação da proposta destes autores Dubois & Rothwell (2004) vieram conceitualizar a produção de modelos de competências como uma definição escrita de competências requeridas para funcionários exemplares e de sucesso diferenciado que participarão de determinado cargo, equipe, divisão ou organização. A descrição das competências essenciais e da sua estrutura operacional por meio de um modelo pode ser o ponto inicial para o desenvolvimento do planeamento estratégico, que deverá estar alinhado com as necessidades organizacionais e as perspectivas pessoais.

Grigoryev (2006), por seu turno, veio defender a ideia de que um modelo efetivo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados com os objetivos organizacionais. Essa análise, disse o autor, exige uma distinção cuidadosa e um posicionamento das competências técnicas e sociais e por isso, para que a colocação do modelo em prática seja feito com sucesso, ele tem que ser feito por *experts* capazes de identificar quais as competências essenciais para uma atividade em particular.

Tal como facilmente se percebe pela análise das propostas apresentadas elas parecem ter uma essência muito semelhantes sendo que, no último caso, no modelo de Grigoryev (2006) o autor chega mesmo a propor que se comece o modelo de avaliação pelo fim, ou seja que se faça uma análise dos resultados considerados bem-sucedidos numa determinada posição ou atividade, porque assim se pode começar por esboçar quais os comportamentos necessários à empresa e passar a esboça-los.

Outra conclusão que advém da observação desta panóplia de modelos é o facto de que a avaliação por competências é inquestionavelmente importante mas também

incontornavelmente difícil de aplicar.

5. A Gestão de Recursos humanos e as Competências na Administração Pública

O debate público acerca da forma como se contratam colaboradores para a Função Pública é um recurso importante porque ajuda nos processos de reforma que vários países têm vindo a empreender ao longo dos tempos.

Castor & José (1998) levantaram a questão ainda no século passado e apresentaram-na como um embate entre dois sistemas de força, a burocracia, por si centralizadora e adversa a mudanças, sobretudo quando se trata de mudar as formas operacionalizadoras dos Estados e as forças inovadoras que quase sempre se debatem com entraves à afirmação das suas ideias de mudança.

São estas forças inovadoras que intentam a introdução de uma nova cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita aos Estados atuar de forma ágil e eficiente, num mundo de rápidas transformações.

Pelo que fomos dizendo e pelas questões levantadas ao longo da presente investigação podemos afirmar com certeza que as competências profissionais, que resultam da aplicação no trabalho de conhecimentos, habilidades e atitudes, resultam numa clara melhoria dos serviços prestados e isso, obviamente traz vantagens para a administração pública (Pires, 2005, p. 17).

Com vista a garantir a aferida melhoria na qualidade dos seus serviços são cada vez mais as organizações que têm adotado o modelo de gestão por competências, pois assim conseguem orientar os seus esforços para o planeamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação dos níveis da organização.

É por isso que sustentamos, com o devido suporte bibliográfico, que o quadro de agentes públicos seja composto por colaboradores que possuam conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que também sejam detentores de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que lhe foram confiadas. Pires (2005) apologiza a mesma ideia quando defende que: “tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar os seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.” (Ibidem, p. 23).

Sendo que algumas competências só são passíveis de serem identificadas quando os sujeitos já estão no contexto de trabalho, quando eles já passaram as fases de recrutamento e forma selecionados, alguns autores defendem que o método de Gestão por Competências na Administração pública deve incluir cursos de formação e Pires (2005) adianta mesmo alguns dos parâmetros que esses cursos devem ter. Segundo este autor a formação deve ser capaz de

Proporcionar uma visão abrangente e integrada das futuras funções do servidor, assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso (Ibidem, p. 26).

Na fase anterior à formação, e como sabemos, processam-se duas outras fases determinantes: o recrutamento e a seleção. Tal como nas organizações empresariais privadas também no que concerne à administração pública importa que estas duas fases sirvam para avaliar o conhecimento técnico dos candidatos e mensurar as habilidades, atitudes, perfil, personalidade e valores, considerando as características do cargo ou posto que será ocupado. Ao contrário dos modelos de recrutamento tradicionais a gestão dos recursos humanos por competências na administração pública deve atentar mais às inconstâncias comportamentais como personalidade, valores das pessoas e interesses.

Pires (2005, p. 30), defende a ideia que avançamos no parágrafo anterior mas adianta que:

ainda se observa uma atitude cautelosa dos gestores e técnicos de recursos humanos do setor público, talvez seja pelo motivo das medidas empregues objetivarem competências na captação de talentos no mercado externo às instituições públicas.

Apesar desta lacuna, que como vemos foi identificada em 2005, tendo sido já percorrido um longo caminho de melhorias, podemos afirmar que o desenvolvimento de recursos humanos na gestão administrativa pública é um processo que além da transmissão de conhecimentos, da criação de atitudes e dos comportamentos voltados para o desenvolvimento dos próprios indivíduos ou dos grupo, procura dar resposta aos objetivos institucionais e estratégicos, e assim, favorecer a flexibilidade nas mudanças. Para além disso, importa registar que este é um processo que vai ajudar a estimular um ambiente de desenvolvimento e trabalho participativo.

No contexto da gestão dos recursos humanos na Administração Pública autores como Longo (2009) e Dutra (2009) apontam para um aperfeiçoamento que tenha origem nos próprios cidadãos porque:

é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas deve ser observada. A principal função da administração pública é buscar o bem comum e a satisfação dos cidadãos, isso é possível quando uma administração pública trabalha com seriedade e transparência (Longo, 2009, citado por Dutra, 2009, p. 18).

Assim temos que as pessoas e os colaboradores devem ser avaliados nos locais onde desenvolvem as suas atividades, e devem ser colocadas nas funções onde possam oferecer uma mais-valia, onde as suas habilidades possam contribuir para o bom funcionamento do setor público, cujos resultados produtivos são o bem coletivo. A gestão eficiente de recursos é aquela em que as pessoas utilizam todo o seu potencial, tanto em habilidade e competência quanto em atividade e serviço.

6. O capital intelectual

As mudanças nos paradigmas da Gestão de Recursos Humanos, diante dos fenómenos da globalização e das mudanças nas responsabilidades de cunho social, ambiental e cultural das empresas tornam-se imperativas para estas façam prevalecer a sua competitividade.

Nos tempos que agora se vivem a fonte de valor dos produtos que até agora se traduzia em investimento tecnológico foi alterada e deu lugar um novo tipo de valor: Os Conhecimentos!

Na verdade o principal agente transformador dos bens e serviços já não é um ativo que se pode encontrar em demonstrações contábeis mas sim a um ativo ainda pouco estudado e discutido pela contabilidade e pela gestão, mas que se está a transformar num dos principais fatores de vantagem competitiva para as empresas. Este ativo é o capital intelectual!

Antunes (2000, p. 18) traduz muito bem esta nova alteração de posicionamento de mercado:

esse período de gradativas mudanças (...) vivenciado mais intensamente nas últimas décadas, vem sendo apontado por vários estudiosos do assunto como um período de transição de uma

Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento. Pois, aos demais recursos existentes, e até então valorizados e utilizados na produção - terra, capital e trabalho - junta-se o conhecimento, alterando, principalmente, a estrutura económica das nações e, sobretudo, a forma de valorizar o ser humano, já que só este detém o conhecimento.

Mas o que é então essa nova mais-valia que as empresas têm que procurar deter, o conhecimento? Sveiby (1998, p. 35), explica que a palavra

conhecimento tem várias acepções, podendo significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza, e assim por diante. Portanto, a definição depende do contexto em que o termo é empregue.

Neste sentido, mas aportado para os ambientes organizacionais o conhecimento é explicado sob dois domínios

o domínio fluído e o domínio institucional. No domínio fluído, o conhecimento se origina e cresce a partir da intuição pessoal, redes pessoais que se formam fora dos organogramas formais, encontros casuais entre pessoas e a improvisação que desconhecem procedimentos-padrão para descobrir maneiras melhores de se fazerem as coisas. No domínio institucional, existe a estrutura, o controle e a mensuração. Neste caso, o conhecimento é claramente definido em procedimentos, relatórios, memorandos e bases de dados. Geralmente, é compartilhado seletivamente através das linhas de comando oficiais. (Klein, 1998, p. 15)

E é a aplicação do conhecimento que, conforme afirmou Antunes (2000), aumenta o valor nas empresas, pois que agregado às tecnologias disponíveis o conhecimento promove a criação de um ambiente globalizado que resulta em “benefícios intangíveis, que lhes agregam valor” (Ibidem, p. 18).

São precisamente os benefícios intangíveis a que se referiu o autor que, hoje em dia, se entendem por Capital Intelectual, uma definição que também em 1998 Stewart explicou assim: "constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva" (Stewart, 1998, p. 12).

O Simpósio organizado pela OCDE, entre os dias 9 e 11 de Julho de 1999, denominado “*Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects: An International Symposium*” veio contribuir para a afirmação e desenvolvimento do conceito de Capital Intelectual uma vez que este tinha como

objetivo lançar as bases para a construção de diretivas internacionais que permitissem a mensuração e a divulgação do Capital Intelectual. No âmbito deste simpósio a OCDE lançou a sua própria definição para o conceito apontando-o como o valor económico de duas categorias de intangíveis de uma empresa: o capital estrutural (sistemas informáticos que são propriedade da empresa, redes de distribuição e as cadeias de fornecimento) e o capital humano (incorpora os recursos humanos internos e externos à organização).

Ainda que não tão completa, nem melhor ajustada aos objetivos que sustentam a nossa investigação, quanto a definição avançada por Stewart (1998) esta caracterização da OCDE tem a particularidade de efetuar uma distinção entre capital intelectual e ativos intangíveis, pois considera que o primeiro é uma subcategoria do segundo e não a sua totalidade.

6.1. Os componentes do Capital Intelectual

A literatura aponta três componentes para a classificação do Capital Intelectual que são, conforme corroboram Bontis (2002); Edvinsson & Malone (1999); Saint-Onge (1996) e Stewart (1998); o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

De uma forma simplista podemos traduzir o Capital Humano como o conhecimento que os colaboradores transportam com eles para casa no final de um dia de trabalho, ou seja, este conhecimento não permanece na organização. Já, em contrário, o capital estrutural define-se como o património do conhecimento que permanece na organização no final do dia de trabalho sob a forma de documentos, rotinas ou cultura. Para o capital relacional a definição pontada diz que ele é o que está contido no conjunto das relações externas à organização (Sánchez, Chaminade, & Olea, 2000).

Outros autores avançaram outras terminologias para os mesmos conceitos e importa que se registem aqui pois não queremos ignorá-los se, eventualmente, nos depararmos com os mesmos. Assim, Sveiby (2000) traçou a distinção entre a competência individual; a estrutura interna e a estrutura externa. Para a primeira o autor avançou a explicação de que esta traduzia a capacidade e as competências acumuladas, a capacidade de agir e inovar em diversas situações. Da segunda disse tratar-se da componente onde mais facilmente podemos encontrar conhecimento em formas explícitas: patentes, modelos de computadores e sistemas administrativos e, da terceira,

explicou que consiste no valor das relações continuadas com clientes leais e satisfeitos, fornecedores de confiança e outros agentes com quem a organização se relaciona regularmente.

Já Brooking (1997) dividiu o Capital intelectual em quatro categorias. Em primeiro lugar falou dos ativos de mercado, de que fazem parte os bens imateriais que estabelecem relação com o mercado: marcas, fidelização de clientes, canais de distribuição, franquias, contratos e acordos. Depois apresentou a categoria ativos de propriedade intelectual onde se inclui o know-how, os segredos de produção, os copyrights e as patentes. Nesta segunda categoria ficamos a saber que a propriedade intelectual é um mecanismo legal de proteção.

A terceira categoria apresentada por Brooking (1997) refere-se aos ativos centrados no indivíduo o que corresponde é a habilidade criativa, à capacidade para resolver problemas, ao modo de relacionamento entre os funcionários e à capacidade empresarial e de gestão. Por último temos a categoria dos ativos de infraestrutura que englobam as tecnologias, as metodologias e os processos que tornam possível o desenvolvimento da organização.

O capital intelectual, como vimos é uma mais-valia para qualquer empresa ou organização tanto mais que é um dos fatores concorrenciais que os outros não podem “copiar” até porque demora muito tempo a construir e só pode ser considerado verdadeiramente valioso quando está entranhado em todos os poros da empresa.

O Capital intelectual está intrinsecamente ligado ao conhecimento, ou melhor, à capacidade de saber produzir conhecimento e de o conseguir gerir de forma eficaz. Silva & Neves (2003) sustentaram exatamente esta ideia quando afirmaram que é através da criatividade, da inovação e da aplicação do conhecimento que se podem criar, desenvolver e produzir produtos/serviços com maior valor acrescentado. Da mesma forma Bontis (2002) e Choo (2000) afirmaram que saber gerir conhecimento significa concentrar-se nos processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição de conhecimento. Segundo estes autores a concretização de todas estas valências significa a produção de Capital Intelectual.

E como podem as empresas levar a cabo todas estas incumbências por forma a criarem o seu Capital Intelectual?

De uma forma algo curiosa, no sentido em que temos vindo a registar ao longo de toda a nossa investigação bibliográfica que existe uma certa falta de consenso entre os autores face aos vários temas abordados, nomeadamente no que concerne às definições teóricas dos conceitos que trazemos em estudo, desta vez, e no que diz respeito à resposta à nossa indagação parece existir uma base de concordância que aponta três vias:

A primeira dessas vias tem a ver com o desenvolvimento do Capital Humano, ou seja, aponta o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores e de todos os indivíduos que completam o quadro humano de uma unidade empresarial. A Formação é um caminho importante para esse aumento do valor humano mas não é o único. Na verdade é necessária toda uma mudança de atitude que promova o aumento de responsabilidade dos elementos da equipa e que os oriente, não apenas para o cumprimento de objectivos e índices de performance, previamente negociados e ancorados na orientação estratégica da empresa, mas igualmente com uma crescente autonomia e liberdade de ação, condições indispensáveis para o desenvolvimento de atos criativos.

A segunda via sugere o desenvolvimento do capital estrutural. O mesmo será dizer que se aconselha a criação de estruturas que estimulem a aprendizagem interna ao nível de toda a empresa, o que só poderá ser feito se para além de se estimular a iniciativa e a criatividade individual se aposte também no reforço das redes pessoais, relacionais e informacionais que promovam a difusão do conhecimento intra-organizacional, contribuindo para a aprendizagem do todo.

O desenvolvimento do capital relacional é a terceira via da resposta. A terceira fase da criação de Capital Intelectual. Assim pode-se explicar que desenvolver o capital relacional implica a realização de permutas de informação e conhecimento com o exterior. O conhecimento mais valioso resulta ou depende da interação entre diferentes pessoas e organizações. A inovação é um processo cumulativo de aprendizagem dependendo cada vez menos de cada empresa isoladamente e mais das interações que estas estabelecem com o exterior.

Outro dos pontos onde a grande maioria dos autores estudados parecem reunir a sua opinião é na importância estratégica que o Capital Intelectual tem e no seu desenvolvimento (Stewart, 1999 e 2002) e assim, em face dessa mesma importância,

vamos dar enfoque detalhado a cada uma das três dimensões que atrás apresentamos de forma superficial. Começamos pelo Capital Humano e seguimos a ordem traçada atrás.

6.2 Capital Humano

O desenvolvimento das competências humanas internas é, sem sombra de dúvida, um dos maiores desafios que se colocam às empresas e organizações nos nossos dias. No entanto existem algumas técnicas que visam ajudar nesta tarefa e a primeira que assinalamos é a promoção dos recursos humanos qualificados. O investimento que as empresas fazem em formação já não é novidade mas as exigências de mercado pedem mais do que a formação tradicional. Já não basta ter recursos humanos qualificados, é importante que estes disponham de um amplo leque de competências que lhes permitam criar e inovar, e que tenham capacidade para aprender, pensar e saber valorizar as suas contribuições. É importante formar trabalhadores do conhecimento que, como disse HBR (2000) são aqueles que sabem selecionar, absorver informação e conhecimento onde quer que ele se encontre e com capacidade para aplicar este conhecimento em ações concretas. Deste modo, a formação tende a ser encarada como um amplo conjunto de instrumentos (bases de dados, estudos, relatórios, informações diversas, conhecimentos, técnicas) que a empresa coloca à disposição dos seus recursos humanos, possibilitando a cada um a sua ampla utilização, de acordo com as suas necessidades e segundo uma lógica de auto-aprendizagem.

Em resumo, a nova formação deve proporcionar as ferramentas necessárias e a disponibilização conteúdos que sejam adequados a um amplo exercício das funções requeridas, deve constituir um suporte informacional a partir do qual os recursos humanos podem desenvolver as suas competências e colocá-las ao serviço da organização.

Tudo isto pressupõe que se faça uma alteração significativa aos modos processuais da formação, começando por se abandonar a estratégia atual de definição, que se processa de forma externa, e passar a considerar esta vertente num quadro de autoformação, de autodesenvolvimento pessoal. Ou seja, agora importa que se criem ambiente que estimule a autoaprendizagem.

Para tal as pessoas devem ter, no exercício das atividades do quotidiano, tempo e espaço que lhes permita desenvolver as suas competências. Os ambientes da empresa devem estimular a criatividade, a autonomia, e a liberdade de pensamento (Amabile, 1998). Nada disto pode ser posto em prática, no entanto, sem que antes se identifiquem dentro e fora da empresa os fatores que bloqueiam os atos criativos e que são fatores como a rotina, as tarefas rigidamente estruturadas, os isolamentos interdepartamentais, as falhas de comunicação, os processos burocráticos e os procedimentos demasiado rígidos. O excessivo dirigismo constitui também um elemento disfuncional, e em conjunto com os aspetos referidos, impedem uma maior transversalidade das relações e ambientes mais fluidos, mais ricos em termos de troca de informações. A identificação das barreiras e a sua desobstrução constitui o outro passo fundamental para a criação de ambientes propícios ao desenvolvimento das competências humanas e à expressão da sua criatividade.

Para dar continuidade ao processo de desenvolvimento das competências humanas internas as organizações têm que aprender a gerir adequadamente as pessoas, pois é nas pessoas que reside o conhecimento. Esta evidente constatação pressupõe a reorganização na estratégia de gestão do pessoal que tenha por alicerce o entendimento das pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direcionadas e coletivamente organizadas. Conduzir as pessoas a realizar o seu potencial significa saber gerir os recursos humanos com inteligência, sensibilidade e flexibilidade e requer a atribuição de uma maior liberdade e responsabilidade na gestão das pessoas. Trata-se aqui de adotar um estilo de gestão que tenha por base as emoções e a criação de empatia e de estados de sintonia, requisitos que, como se vê, vão muito para além da gestão racional (centrada em objetivos), mas pressupõe uma capacidade para gerir a componente emocional das pessoas (Goleman, Boyatzis, Mackee, 2002).

Estimular o desenvolvimento de comunidades intelectuais é outra estratégia, desta feita aconselhada por Silva & Neves (2003), que se reportam à noção de que a inovação não resulta de atos individualizados, mas é uma atividade socialmente construída e decorre de um processo coletivamente construído no decurso de interações várias. No fundo estas comunidades intelectuais podem traduzir-se num grupo de trocas e de partilhas de experiências que, certamente, se vão revelar um elemento multiplicador de aprendizagens.

Promover este tipo de grupos pode ser difícil pois eles só funcionam como se deseja se forem informais e também não será muito fácil geri-los, mas ainda assim, acreditamos que vale a pena o esforço e que o método poderá passar pela criação de sistemas de comunicação intra e inter-organizacionais e pela mobilização de trabalhadores para a troca de experiências.

6.3 Capital Estrutural e o Capital Relacional

Tal como vimos acima a segunda via para o desenvolvimento do capital intelectual de uma empresa é o Capital Estrutural porque o desenvolvimento das competências individuais é importante mas não é suficiente. A ideia é que estas últimas, as competências individuais, sejam articuladas e contribuam para o desenvolvimento da organização enquanto entidade autónoma, isto é, que permita a aprendizagem do conjunto do todo organizacional (Argyris, 1994).

Em termos organizacionais o conhecimento acumulado, as competências que a organização adquiriu não residem nas pessoas mas sim no conjunto de pessoas e na dinâmica que o coletivo consegue empreender. Assim temos que a produtividade do capital intelectual depende da partilha e da capacidade da organização em transformá-lo em projetos, produtos/serviços transacionáveis. Neste sentido, importa converter o conhecimento especializado do colaborador em performance empresarial e, para isso, é necessária uma partilha rápida do conhecimento, um crescimento do conhecimento coletivo traduzível numa redução do tempo de resposta, na capacidade de inovação/desenvolvimento dos produtos ou serviços. E como fazer tudo isto?

A primeira proposta que encontramos foi a da orientação para ações coletivamente enquadradas. Ou seja contextualizar o trabalho entre as diversas pessoas e articular o trabalho com a estratégia da organização. Este primeiro passo será mais firme se se começar por estabelecer a promoção do relacionamento entre as pessoas e o envolvimento de todos num projeto comum, devidamente enquadrado na missão e objetivos da organização.

Stewart (1999), a quem nos temos vindo a reportar de uma forma geral para a realização do presente capítulo, sugere um conjunto de medidas a ter em conta nesta fase de ação sendo que, primeiramente, importa que sejam definidas as orientações

estratégicas e seja feita a divulgação das mesmas de modo a se conseguir a polarização de todos em torno de um projeto comum; depois devem ser definidos de forma muito clara os níveis de envolvimento e responsabilidade; ainda há que estimular a intervenção de todos os indivíduos na equação das dificuldades e na implementação de soluções conjuntas e deve ser criado um ambiente com qualidade em termos de estímulos. Finalmente, segundo a sugestão de (Stewart, 1999), o desenvolvimento estrutural pressupõe que se trate de envolver toda a comunidade organizacional de forma a que cada elemento sinta, não que faz parte da organização, mas que a organização é sua.

Em suma, neste segundo nível de trabalho para a criação do Capital Intelectual deve ser desenvolvida e posta em prática a capacidade para se estabelecer uma adequada ligação entre o capital intelectual e a estratégia organizacional.

Neste intrincado processo que visa a partilha de conhecimentos e o aumento dos conhecimentos coletivos com vista ao desenvolvimento da capacidade de resposta dos trabalhadores e da capacidade de inovação também importa muito que se faça a gestão do conhecimento, não fosse este, como já se disse, o ativo mais importante da empresa.

Bontis (2002) começa por explicar este procedimento afirmando que a criação de redes de escolha de uma metodologia de intervenção constitui um instrumento de gestão. A criação de redes relacionais e informacionais que permitam estabelecer a ligação entre pessoas, aceder a dados e informações relevantes e a criação de stocks de conhecimento, (bases de dados on-line, por exemplo), com a informação e o conhecimento disponível para que cada pessoa possa aceder sempre que necessário, são algumas dos instrumentos que podem ser utilizados.

Também devem ser criadas estruturas em rede que permitam a articulação entre as diversas áreas departamentais, grupos de projetos, pessoas, etc. É necessário que se crie uma inteligência partilhada, uma rede conjunta de relações, de fluxos de informações de trocas de ideias e conceitos que promovam o desenvolvimento do coletivo. Neste contexto, a tradicional estrutura organizacional tende a ser suplantada por uma rede relacional, circuitos transversais e impulsos (Clark, 2001). Estas redes distinguem-se das conhecidas redes institucionalizadas porque são mais do que equipas de trabalho transversais, são redes sociais, de relacionamento que, muitas vezes, extravasam o próprio espaço da organização.

Por último analisamos a via do Capital Relacional, também importante neste processo de construção do Capital Intelectual, e que se traduz na capacidade das empresas absorverem a complexidade externa (Stewart, 1999). O exterior é particularmente rico em estímulos e estes devem aproveitados e potencializados.

A interação entre diferentes pessoas de diferentes organizações, de diferentes áreas de atuação e de saber, é uma fonte inesgotável de conhecimentos e por isso não se pode descurar o diálogo com todos os *stakeholders* da organização. Para além disso as parcerias com outras empresas ou organismos sociais, políticos ou solidários, com vista ao desenvolvimento de projetos comuns ou o estabelecimento de ligações estreitas com outros parceiros de negócio são também muito úteis pois podem desencadear novas oportunidades de negócio, melhoria de serviços ou outras ações inovadoras.

Para que a complexidade se expanda e frutifique é necessário viver em rede, assumindo a rede como a uma forma própria de vida. As redes assumem contornos muito diversificados, desde relações marcadas por transações económicas, soluções partilhadas em termos de produtos ou negócios, cooperações, etc. As ligações externas são particularmente importantes em atividades que requeiram uma forte componente de informação/conhecimento.

Em conclusão ao terceiro capítulo, que serviu para que se fizesse uma abordagem profunda à temática das competências e do Capital Intelectual, e onde consequentemente, também se falou de capital humano, podemos afirmar que a busca pela sobrevivência nos cada vez mais exigentes mercados deste século XXI já não depende só da qualidade dos produtos e dos serviços que se colocam à disposição dos clientes. Na verdade os paradigmas da qualidade são cada vez uma meta mais cumprida por parte das empresas pelo que urge encontrar elementos diferenciadores, estruturas capazes de manter as organizações na linha da frente face aos seus concorrentes. A diferença que todas as empresas procuram pode então estar na capacidade de criação, inovação e aprendizagem que o ser humano tem. E a verdade é que, como nos foi dado perceber, as empresas que valorizam o capital humano tendem a tornar-se as empresas mais competitivas. Outra verdade irrefutável é aquela que nos diz que por mais que as tecnologias avancem e os processos de produção melhorem, dando origem a produtos e serviços cada vez melhores, nada acontece sem que primeiro o conhecimento e o empenho humano seja colocado em movimento.

Assim, à gestão de recursos humanos coloca-se um grande desafio e responsabilidade pois é a este departamento das organizações que compete encontrar potencial humano que seja capaz de garantir a competitividade e a inovação.

Na era do conhecimento o diferencial está na aposta no desenvolvimento, na aprendizagem contínua dos indivíduos e na capacidade dos gestores de recursos humanos de visualizarem a realidade do mercado de trabalho como um todo. Este diferencial são as competências de que falamos ao longo do presente capítulo, pois são elas que agregam valor económico às organizações mas também delas depende o acréscimo do valor social dos indivíduos que ao desenvolverem as suas competências, essenciais para poderem ajudar ao sucesso da organização onde trabalham, estão, simultaneamente, a investir em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do seu próprio país e da aldeia global.

É neste contexto que surge a pergunta que fundamenta o próximo passo do nosso trabalho de investigação, a intervenção empírica, que pretendemos possa vir a constituir-se um contributo para o desenvolvimento e melhoria do processo de recrutamento e seleção dos candidatos a alunos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola, visando a construção do Perfil de Candidato por meio das competências que melhor respondam às necessidades profissionais do corpo policial daquele país.

Na próxima fase do presente estudo será então apresentada uma grelha de análise que visa fundamentar a realidade concreta da Polícia de Angola, tanto no enquadramento de formação dos seus profissionais quanto no âmbito da sua real intervenção na sociedade para então se construir um projeto alternativo de intervenção na seleção de candidatos que possa vir a constituir no futuro um corpo policial que atenda às competências necessárias para o bom desempenho de funções.

Para tal recorreremos a uma metodologia descritiva que considera a análise das situações reais de trabalho e os dados aferidos por meio da observação aos testes psicotécnicos reais aplicados aos candidatos a ingressar a escola. Trata-se de um estudo de caso composto por dois estudos, um de cariz quantitativo e outro de cariz qualitativo, que convergem na análise e discussão de resultados favorecedora da construção do perfil de candidato e de um plano de intervenção que abarca os procedimentos já levados a cabo no processo atual de seleção de candidatos e sugere o acréscimo de

práticas que podem vir a constituir-se um contributo para o desenvolvimento global da instituição escolar e da Policia Angolana na sua globalidade.

PARTE II – ENQUADRAMENTO EMPÍRICO

Capítulo IV – Metodologia

1. Introdução

O presente capítulo constitui o mapa dos procedimentos metodológicos que levamos a cabo ao longo da nossa investigação com vista a atingir os objetivos propostos. Entendemos ser necessário fundamentar as opções metodológicas que permearam as nossas ações e entendemos também recorrer à bibliografia como meio de suporte e sustentação das opções tomadas.

Tendo em atenção a problemática que se prende com a aferição das competências técnicas e comportamentais, bem como os fatores sociodemográficos que determinam o perfil de candidato do futuro polícia de Angola, realizamos um estudo de caso e para tal recorreremos quer a técnicas qualitativas e quantitativas na análise dos resultados. Ambas têm potencialidades e limitações e registam a vantagem de poderem ser utilizadas em simultâneo, caso tal se mostre necessário no contexto concreto de determinada investigação, como se veio a verificar no decorrer do nosso processo investigativo.

Neste mesmo capítulo serão ainda descritas as práticas metodológicas abordadas em concreto, nomeadamente no que se refere aos instrumentos utilizados para a recolha de dados, os procedimentos de tratamentos de dados, e as amostras eleitas.

2. Metodologia

A Metodologia consiste da descrição da estrutura de um estudo empírico, ou seja, na exposição dos procedimentos, métodos e técnicas necessárias ao desenvolvimento de um estudo, pois só assim, e tal como defende Gil, se poderá obter conhecimentos seguros que nos permitam aceder à veracidade dos factos. Se a esta veracidade quisermos juntar as certezas da ciência temos que usar um método que nos permita chegar ao conhecimento ao mesmo tempo que vamos identificando as operações técnicas e mentais que possibilitam a sua verificação, (Gil, 2001).

Tendo em conta a natureza e a problemática do estudo que levamos a cabo que se prende com a tentativa de dar resposta à pergunta: “qual o perfil de competências

adequado ao processo de recrutamento e seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais em Angola” e a revisão bibliográfica que nos vai servir de suporte, levamos a cabo um Estudo de Caso pois que esta abordagem metodológica de investigação se apresentou como a mais adequada, uma vez que pretendíamos compreender e explorar um contexto complexo onde estão envolvidos, em simultâneo, diversos fatores (Yin, 2006). O Estudo de Caso é, segundo Yin (2006) a metodologia que nos permite descrever e analisar o fenómeno a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global. A opinião sustentada por Bell (1989) relativamente a esta metodologia empírica também contribuiu como fundamento para a nossa escolha. Na verdade, e segundo a opinião deste investigador, o estudo de Caso tem a particularidade de se constituir como uma espécie de guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.

Como meio de sustentar a nossa escolha metodológica recorreremos ainda à opinião de Coutinho (2004) segundo o qual o estudo de Caso pode ser levado a cabo quando se pretende investigar um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. E, no caso em concreto tínhamos por objetivo observar uma organização.

Importa ainda referir que o Estudo de Caso é uma investigação:

que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse. (Ponte, 2006, p. 2).

Para a escolha da metodologia estudo de caso foram tidas em consideração as vantagens acima referidas mas importa deixar claro que também se consideraram os fatores negativos que o estado da arte agrega a este método por forma a que se deixe evidente o facto de que esta foi uma opção consciente e ponderada.

Assim, e com recurso a Coutinho & Chaves (2002), lembramos que o Estudo de Caso é um sistema limitado e com fronteiras, seja no que diz respeito ao tema, como no que concerne aos eventos ou aos processos que vão ser estudados, sendo ainda uma metodologia que exige a identificação, o mais precisa possível, do objeto a estudar e que o mesmo é de carácter único, específico, diferente. Para além disso a metodologia de Estudo de caso impõe que a investigação decorra em ambiente natural e permite que o

investigador recorra a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados, podendo estes incluir observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registos de áudio e vídeo, e outros (Coutinho & Chaves, 2002, p. 224).

3. Descrição do Estudo

O presente estudo, que se descreve como um Estudo de Caso do ponto de vista metodológico, compreendeu três fases distintas de elaboração, sendo que as duas primeiras se pautaram pela recolha e análise de dados e a terceira compreendeu a elaboração do perfil de competências do candidato a ingressar no Instituto Superior de Ciências policiais e Criminais de Angola.

Na primeira fase do estudo, o estudo 1, recorreremos ao método quantitativo para analisar os dados provenientes dos testes psicométricos de seleção aplicados aos candidatos a ingressar na referida escola em 2014. O atual processo de seleção de candidatos do instituto que acolheu o nosso estudo de caso compreende, entre outras provas, a aplicação de quatro testes psicotécnicos que mais à frente descreveremos em pormenor, mas que, avançamos desde já, constituem uma ferramenta de seleção de candidatos aplicada por inúmeras organizações um pouco por todo o mundo, dado que a sua fiabilidade é largamente aceite. Os dados obtidos nos referidos testes foram analisados com recurso a tratamento estatístico, dando origem a dados quantificáveis de cariz quantitativo. Esta opção metodológica fundamenta-se no interesse pela complexidade, pela descrição e pela compreensão de um processo uma vez que tínhamos por objetivo principal perceber o contexto em que se processa a escolha e a construção do perfil de competências que melhor serve os objetivos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola.

No segundo estudo, de âmbito qualitativo, visamos obter dados que nos permitissem aferir quais as competências que de facto devem ter os candidatos, tomando como campo de observação os profissionais que já desempenham funções no corpo policial de Angola, onde os nossos candidatos, caso ingressem no instituto, virão a desempenhar funções. Para tal aplicamos um inquérito por entrevista a profissionais da Polícia, onde se colocaram questões relacionadas com as funções a desempenhar, com as competências necessárias para o desempenho das respetivas funções, acerca das

condições ambientais e físicas onde decorre o dia-a-dia profissional, e outras. Os dados obtidos foram analisados do ponto de vista descritivo.

A opção metodológica escolhida para análise dos dados obtidos no segundo estudo fundamenta-se no facto do método qualitativo ser favorável à construção de conhecimentos generalizáveis. Esta possibilidade de generalização permite que o conhecimento seja útil e valioso numa maior variedade de situações (Serapioni, 2000). Por esta via temos também a possibilidade de dotar a presente investigação de característica de investigação aberta, passível de ser encarada como proposta para novas abordagens ao tema, mesmo que este tenha já sido alvo de inúmeras interpretações (Gil, 2002).

Por último, num terceiro momento de investigação, usamos os resultados obtidos em ambos os estudos anteriores e construímos uma proposta de perfil de competência para os candidatos a ingressar na escola de polícias de Angola, tendo como objetivo fazer da referida proposta um guia orientador em processos de seleção futuros. Com base na proposta de perfil de candidato construída foi ainda elaborada uma proposta de intervenção cuja finalidade é a de melhorar e promover qualidade ao atual sistema de recrutamento e seleção dos candidatos do Instituto superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola.

4. 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 Marconi & Lakatos (2008), a formulação do problema refere-se ao tema proposto: esclarece a dificuldade específica com a qual o investigador se defronta e que tem como objetivo resolver por intermédio da pesquisa.

Esta investigação pretende avaliar as competências, técnicas e os comportamentos, identificados como determinantes para um desempenho de sucesso no exercício futuro da prática profissional, para através destas aferir qual o perfil de competências adequado ao processo de recrutamento e seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais em Angola. Trata-se de uma investigação que terá fundamento teórico na

necessidade de ajustar as práticas atuais de aferição do perfil à necessidade do Instituto em formar os melhores recrutas do país por forma a garantir que as forças policiais de Angola, no futuro, sejam as melhores qualificadas e preparadas para o exercício das suas funções.

O modelo metodológico que aqui se propõe permite uma gestão integrada de recursos humanos, pondo em evidência as vantagens de ter como ponto de partida o estabelecimento sistemático e criterioso de um Perfil de Competências para a candidatura ao curso de ciências policiais e criminais.

Esta metodologia pretende introduzir um maior rigor e objetividade no recrutamento e seleção, bem como no diagnóstico das necessidades de formação e desenvolvimento de competências dos novos recrutas.

Para que cada cidadão seja, verdadeiramente, agente do progresso socioeconómico, é necessário que aplique e desenvolva os seus talentos de forma útil, ao coletivo. É preciso saber como descobri-los e desenvolvê-los e onde aplicá-los. Disso depende não só a realização pessoal, mas também o progresso social e económico.

Sobre esta base, e para alcançar este objetivo de forma a tornar cientificamente válida a investigação, o problema desta pesquisa é apresentado em forma de questão de investigação, como se segue: Qual o perfil de competências adequado ao processo de recrutamento e seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais em Angola?

Pretendemos identificar e caracterizar, de um ponto de vista científico, as competências, técnicas e comportamentos, identificados como determinantes para um desempenho de sucesso no exercício futuro da prática profissional para, através delas traçar o perfil de competências adequado ao processo de recrutamento e seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola, que é, como já se disse, a questão fulcral do nosso estudo.

O problema estudado revela-se significativo e pertinente assumindo ainda mais importância pelo facto de se aplicar a um território recentemente saído de uma guerra civil e cuja economia se caracteriza por um movimento de expansão económica elevado, o que faz com que o país seja cada vez mais procurado por cidadãos estrangeiros. O que reflete diretamente a necessidade de garantir que tanto estes

cidadãos quanto os próprios angolanos se sintam seguros no seu país e confiantes nas forças policiais que atuam no mesmo. Outro dos motivos que atesta a pertinência da necessidade de traçar o melhor perfil de competências para o processo de recrutamento e seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola tem a ver com o contributo que o mesmo perfil dará ao próprio funcionamento do instituto em causa, garantindo que os melhores alunos são os que serão recrutados e estabelecendo também uma linha de meta que ajude na tarefa de ultrapassar com mérito o processo de seleção, dado que são cada vez mais os recruta que se submetem a estes procedimentos.

Se, através da nossa investigação for possível determinar as competências, técnicas e as competências comportamentais mais importantes para o desempenho de sucesso no exercício futuro da prática profissional poderá ser possível a implementação de novos métodos de atuação por parte das entidades empregadoras, ou manter as existentes, de forma a valorizar o capital intelectual destes profissionais e a provável repercussão na qualidade dos serviços que prestam à comunidade. Neste quadro, e apesar da abrangência da problemática, delimitamos o problema do nosso estudo, perspectivando-o na vertente das competências dos futuros profissionais do Ministério do Interior angolano. Da mesma forma vai ser possível avaliar as lacunas que poderão existir no processo de recrutamento que atualmente é levado a cabo pela entidade responsável pela contratação dos polícias, e através delas proceder à elaboração de novas estratégias de ação.

Para dar resposta a esta questão importa averiguar, no terreno, a forma como se processa o recrutamento e a seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola, e esse foi, então, o cerne da nossa investigação. Foi para aferir as fases, as dinâmicas e os procedimentos inerentes a este processo que construímos a base metodológica sobre que assenta toda a investigação.

5. Questões de investigação

Tal como Raymond Quivy & Luc Van Campenhoudt (2008) deixaram claro na obra “Manual de Investigação em Ciências Sociais” traduzir o que vulgarmente se apresenta como foco de interesse do ponto de vista da investigação científica não é uma

tarefa linear ou fácil, porque uma investigação, que se traduz, naturalmente na procura de algo, implica hesitações, desvios e incertezas (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A escolha de um fio condutor o mais claro possível, que pode ser delineado em forma de objetivos. “O objetivo de um estudo é um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação” (Fortin, 1999: 100).

Assim os objetivos que nos propomos atingir ao longo deste percurso investigativo estão focados na necessidade de avaliar as competências dos candidatos ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais, aplicar os instrumentos adequados para avaliar as competências técnicas; verificar que características individuais possuem os candidatos e traçar o perfil de competências dos mesmos. Se o mapeamento correto do perfil de competências para um determinado cargo for bem planeado, bem assim como entrevistas comportamentais, com vista a aferir os conhecimentos dos candidatos e as suas habilidades e atitudes bem realizadas, será muito fácil determinar qual o candidato que deve ser escolhido (Paiva, 2009).

Os objetivos atrás mencionados podem, então, traduzir-se nos seguintes objetivos específicos:

-Quais os fatores sociodemográficos que têm maior inferência nos critérios de seleção.

- Identificar e caracterizar as competências, técnicas e comportamentais, identificadas como determinantes para um desempenho de sucesso no exercício futuro da prática profissional.

- Traçar o perfil de competências adequado aos candidatos a polícias no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola.

- Propor uma nova abordagem ao processo de recrutamento e seleção daquele instituto.

6. Instrumentos de Recolha de dados

A recolha de dados foi feita mediante a utilização de dois instrumentos fundamentais: Um inquérito por entrevista (cujo guião apresentamos no Anexo 6) uma vez que questionários e entrevistas são instrumentos a que os investigadores recorrem para

transformar em dados a informação comunicada diretamente por uma pessoa (o sujeito). São, assim, instrumentos destinados a aceder a dimensões internas a uma pessoa, como sejam a informação ou conhecimento que possui, os seus valores, preferências, atitudes ou crenças, ou ainda as suas experiências passadas ou atuais. Trata-se de instrumentos de auto registo, por oposição à observação direta de fenómenos, que levantam alguns problemas importantes, nomeadamente a obtenção da cooperação do sujeito, o facto de os sujeitos poderem não saber dar certas respostas sobre si mesmos, ou o efeito da desejabilidade social (Tuckman, 2000).

Tuckman (2000) aponta as questões que devem ser tidas em conta para justificar a opção por uma entrevista ou um questionário. Assim, o questionário requer menos custos e permite abranger um maior número de sujeitos, alargando consideravelmente o tamanho da amostra, neste instrumento as fontes de erro limitam-se ao questionário e à amostra e tem uma razoável fidelidade total, no entanto este procedimento de recolha de dados não oferece grandes possibilidades de personalizar, questionar ou aprofundar as questões com cada sujeito, e pode resultar numa taxa baixa de resposta. A estas limitações Barros de Oliveira (1994) acrescenta o facto do questionário apresentar algumas dificuldades na fase de construção e de poder ser difícil de responder por indivíduos com baixo nível cultural.

Complementamos e cruzamos as informações obtidas a partir da entrevista fechada e direcionada a um pequeno número de sujeitos em condições semelhantes, com os dados obtidos nos testes psicotécnicos que nos serviram de instrumento de observação da realidade (Anexos 1, 2, 3 e 4), agregamos, ainda a análise de uma tabela onde se espelham os resultados obtidos pelos indivíduos que se candidataram à frequência do ISCPC, tendo estes procedimentos constituído a pesquisa documental

A análise documental foi outro dos métodos que tivemos em consideração e levamos a cabo na realização da presente dissertação. A principal vantagem deste método de investigação reside no facto de, através dele, ser possível colmatar lacunas que derivam tanto do inquérito quanto da entrevista, sendo que a principal dessas lacunas são as críticas que apontam os dados obtidos para o campo do “auto-relato” (Lee, 2002). Assim é aconselhável que as informações obtidas por via da coleta de informações por inquérito e entrevista sejam complementados com métodos não

interferentes, ou seja, “dados obtidos por processos que não envolvem a recolha direta de informação a partir dos sujeitos investigados” (Lee, 2002, p. 15).

A análise documental implica, para a sua exploração, o recurso à análise de conteúdo que, no caso da investigação que levamos a cabo, se reporta aos testes psicotécnicos analisados.

A análise documental é o processo pelo qual os dados em bruto dão origem a interpretações baseadas em evidências. Esta análise engloba processos de classificação, combinação e comparação de material para dele extrair o seu significado e implicações, e, simultaneamente, revelar padrões ou unificar as descrições de acontecimentos numa narrativa consistente (Rubin & Rubin, 2005).

Os dados quantitativos, apelam à análise estatística que tem como base a teoria da probabilidade, “o instrumento adequado para trabalhar o aleatório” (Minayo & Sanches, 1993, p. 241); ao construirmos um quadro matemático que explique fenómenos com fortes flutuações aleatórias, usamos a probabilidade para desenvolver as implicações práticas da mesma. O ideal é que:

as conclusões matemáticas mostrem um certo grau de aproximação ou aderência às observações que são feitas e aos resultados obtidos para o fenómeno em questão. É função da estatística estabelecer a relação entre o modelo teórico proposto e os dados observados no mundo real, produzindo instrumentos para testar a adequação do modelo. Em resumo, enquanto a teoria da probabilidade está dentro da esfera da lógica dedutiva, a estatística encontra-se no âmbito da lógica indutiva (Idem).

Os testes estatísticos são de grande utilidade para a comparação de grupos de dados, aferindo a probabilidade de as diferenças verificadas se deverem ao acaso, e proporcionando assim base para a confirmação ou infirmação de hipóteses ou inferências (Tuckman, 2000).

Quanto à entrevista, realizada junto de funcionários da polícia Angolana, cujo inquérito foi submetido a um processo de validação de construto temos que esta metodologia permite a interação e comunicação humana, o que possibilita ao investigador obter dados muito ricos.

A utilização da entrevista é especialmente adequada para analisar os sentidos que os atores dão às suas práticas e as leituras que fazem das suas próprias experiências. As principais vantagens deste método prendem-se com a profundidade dos elementos de análise recolhidos e com a flexibilidade e pouca diretividade, que permitem respeitar

“os próprios quadros de referência – a (...) linguagem e as (...) categorias mentais [dos sujeitos]” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 194). A análise de conteúdo é o método de análise de dados complementar das entrevistas, em ciências sociais. O modelo responsivo de entrevista baseia-se na recolha de dados através de entrevistas qualitativas.

Em relação ao questionário, as entrevistas apresentam-se mais vantajosas em alguns pontos, nomeadamente no facto de resultarem em respostas personalizadas e de permitirem aprofundar as questões. Para além disso possui ainda uma boa proporção de resposta e pode ser aplicada a indivíduos de estatuto sociocultural diferentes.

7. Descrição da construção e validação do guião de entrevista

Após uma pesquisa bibliográfica que teve por objetivo o levantamento de um inquérito sobre competências ajustado aos objetivos específicos da presente dissertação atentamos no facto de não existir disponível um questionário ajustado às necessidades concretas da nossa investigação pelo que optamos pela construção de um questionário (Anexo 6) que nos permitisse aferir a uma descrição completa das tarefas e rotinas que os futuros cadetes da Polícia de Angola vão levar a cabo. Através do inquérito visamos também compreender a relevância das tarefas para o desempenho da função para além de identificar o grau de dificuldade das tarefas que um Polícia vai desempenhar no cumprimento dos seus deveres profissionais.

No que concerne à estrutura o guião de entrevista podem ser constituído por questões que derivem em respostas estruturadas ou não estruturadas. No caso das primeiras, utiliza-se frequentemente uma metodologia de opção, ou seja, os respondentes são colocados perante várias opções de resposta e, dentre estas, devem escolher a resposta que melhor se adequa à sua experiência. Foi este método de construção que privilegiamos.

Com base nas interrogações de fundo que constituíram a necessidade de construção do questionário, e que já referimos acima, e tendo em conta os conhecimentos bibliográficos, sobretudo os que se direccionam para a temática das competências desenvolvemos cinco categorias, definidas da forma que apresentamos a seguir:

1 – Identificação pessoal/Dados Gerais – através das perguntas inseridas neste grupo pretendemos ficar a conhecer as características sociodemográficas dos respondentes e

também alguns dados comuns a todos os respondentes relativos à profissão, como os anos de serviço, os anos de exercício da função atual, e o número de profissionais que exercem a mesma função em todo o corpo policial.

2 -Tarefas e Caracterização – Nesta categoria englobamos as perguntas, num total de 5, através das quais pretendemos aferir quais são as tarefas a realizar diariamente, e de forma rotineira, pelos policiais, para além da descrição das mesmas e dos objetivos que se pretende atingir através da sua realização.

3 – Requisitos Exigidos – consideramos fundamental também aferir sobre quais os requisitos que cada funcionário teve que preencher para conseguir estar agora no desempenho daquelas funções. Esta categoria inclui então itens que abordam o grau de escolaridades necessários e os anos de experiência. É aqui que também se alberga um dos itens que temos como mais importantes para o contexto da investigação, ou seja, o item que indaga acerca das competências exigidas para o desempenho das tarefas a levar a cabo.

4 – Iniciativa e Tomada de Decisões – Neste grupo de questões elaboramos perguntas que nos vão permitir aferir acerca das responsabilidades inerentes a cada função dentro do corpo policial. Pretendemos também registar o nível de risco relacionado com as responsabilidades de cada um

5 – Condições do Ambiente de trabalho – Por último realizamos uma categoria de perguntas, constituída por três questões, onde, como o nome indica, se pretende registar as condições de trabalho dos policiais ao nível das infraestruturas e do impacto que estas possam ter no desempenho das tarefas.

Todas as questões constituintes dos grupos de categorias mencionados, foram elaboradas tendo em conta os critérios de objetividade, simplicidade de formulação, credibilidade e clareza (Almeida & Freire, 2000).

O resultado final da construção do questionário pode ser observado em anexo à presente dissertação (Anexo 6).

Após a formulação dos itens de categorização e das respetivas perguntas levamos a cabo um processo de análise e seleção qualitativa e quantitativa, a partir do qual procedemos à reformulação de alguns itens, nomeadamente no que concerne à configuração final

dos mesmos, e outros eliminados. De frisar que as categorias acima mencionadas são referentes ao resultado final de construção do inquérito. As perguntas eliminadas prendiam-se com questões de características de personalidade e motivos que sustentaram a decisão de escolha de carreira. Após análise meticulosa do conjunto de instrumentos a usar no contexto geral da presente investigação, verificamos que ambos os parâmetros já eram abordados no inquérito de cariz quantitativo e nos testes de avaliação, pelo que não fazia sentido repeti-los nesta nova abordagem de recolha de dados.

Após a avaliação concetual o questionário foi sujeito a um pré-teste, que se constituiu na aplicação em pequena escala, em condições semelhantes às da sua aplicação definitiva (Ghiglione & Matalon, 2005) – e após estes foi levado a cabo o método da reflexão falada (Almeida & Freire, 2000) através da qual se analisou o conteúdo quanto à sua clareza e compreensibilidade.

Para validar o questionário o mesmo foi aplicado a dois elementos do corpo policial de Angola, um deles chefe da repartição de segurança/trânsito e o outro desempenha as funções de Professora, auferindo da categoria de técnica civil naquela organização. Ambos os respondentes do pré-teste são profissionais com largos anos de experiência. No momento da aplicação do questionário foi-lhes pedido, que procedessem ao seu preenchimento, e que exprimissem, oralmente, dúvidas ou outros comentários que este lhes poderia merecer. Com base nos comentários tecidos pelos respondentes foi possível determinar lacunas e corrigir itens que se apresentam mais difíceis de ser interpretados. Verificou-se também que o questionário era longo e que, por tal, se revelava cansativo pelo que se resolveu pela eliminação de algumas questões a fim de que ficasse mais curto.

Após a concretização destes procedimentos demos como completa a realização do guião do questionário que viríamos a aplicar a uma amostra de 12 participantes.

8. População e Amostra

A população em estudo é constituída por dois grupos distintos. Um grupo reporta-se aos aspirantes a Polícia, que se encontram a estudar para o futuro desempenho de funções no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais em Angola e o outro

grupo é constituído por doze respondentes que são já agentes operacionais deste organismo policial angolano ou da escola que prepara os agentes.

Por via da constituição destes dois grupos pretendemos aferir quais as competências necessárias para o desempenho das funções de polícia e comparar as mesmas com a preparação que os futuros polícias estão a ser alvo. Por um lado visamos observar quais as competências que melhor caracterizam os candidatos a ingressar no instituto, através da observação dos resultados obtidos com os testes psicotécnicos, e por outro aferir quais as competências necessárias para o desempenho de funções no corpo policial, através da análise dos dados obtidos no inquérito-entrevista aplicado aos profissionais. A comparação dos dados obtidos através de ambos os instrumentos usados vai favorecer a criação de um perfil de competências uma vez que o inquérito nos dará informações acerca das competências necessárias para se trabalhar no corpo de polícia e os dados resultantes da análise dos testes psicotécnicos permitirão verificar quais as competências dos candidatos e quais as competências dos candidatos.

O grupo de candidatos a ingressar no corpo da Polícia Nacional Angolana (PNA) foi observado através dos resultados da aplicação de testes psicotécnicos atualmente usados por este organismo policial e que mais à frente caracterizamos com o devido pormenor.

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

A amostra deste trabalho não é probabilística por ser dirigida a um subgrupo da população, tal como afirma Sampieri, Collado & 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.

A população alvo considerada neste projeto, a quem foram aplicados os testes de seleção, incluiu 326 indivíduos oriundos de várias regiões de Angola.

O grupo que constitui a amostra a que se aplicou o inquérito é constituído por doze participantes. Todos eles são elementos dos quadros de recursos humanos da Polícia Angolana estando, no entanto, a desempenhar funções diferenciadas uns dos outros. Esta amostra é então composta por uma Docente do Instituto Superior de

Ciências Políticas e Criminais; por um Especialista de Informação da Direção Nacional de viação e trânsito; por um Polícia Fiscal; por dois Chefes de Secção; por dois Chefes de Departamento; por um responsável da Secção de Estatística; por um Chefe de Gabinete; por um 2º. Comandante; por um Chefe de Secção de Planeamento territorial e por um Técnico Especialista.

9. O processo de pesquisa

Depois de uma revisão da literatura relacionada com as formas gerais de recrutamento e seleção de pessoas para as organizações onde foram abordadas várias temáticas e onde se deu particular ênfase à temática das competências e ao Capital Intelectual, constata-se claramente que um processo de pesquisa pode ser desenvolvido por várias etapas dependendo de cada investigador e das exigências de pesquisa.

Segundo Kotler & Lambi (2006), 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 & Bush (2006), o processo de pesquisa contempla 11 etapas: 1) Estabelecer a necessidade da pesquisa; 2) Definir o problema; 3) Estabelecer os objetivos 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.

Na sequência das orientações avançadas pelos autores referenciados e depois de estratificado o problema de investigação construímos um projeto de pesquisa que se

pauta pela abordagem a dois grupos populacionais distintos, um conta um grupo de doze entrevistados e é composto por profissionais do corpo de polícia angolana, a população do outro grupo são os candidatos a estudantes e a sua amostra compreende 326 indivíduos.

10. Quadro metodológico

Quadro 3: Métodos, técnicas e instrumentos utilizados no estudo

Estudo de Caso						
Método		Técnica de recolha de dados	Instrumento	Técnica de análise de dados	Amostra	Objetivo
Estudo 1	Quantitativo	Testes psicotécnicos	D-48 TADIM Fatorial Cepa Inventário Fatorial de personalidade	Análise estatística	Candidatos a alunos	Identificar as competências dos candidatos a alunos do ISPC
Estudo 2	Qualitativo	Inquérito	Questionário-Entrevista	Análise de conteúdo	Profissionais da Polícia de Angola	Identificar as competências dos profissionais do corpo policial de Angola

11. Limitações

O processo de recolha e análise de informação é sempre o mais moroso no contexto de elaboração de um trabalho académico da amplitude do que agora apresentamos mas, por vezes, para além do tempo exigido deparamo-nos nesta fase com outros entraves que podem, de alguma maneira, servir como redutoras dos resultados obtidos.

Assim devemos referir que a falta de bibliografia relacionada com o tema da pesquisa no país estudado, a Angola, dificultou a escolha e estudo metodológico bem assim como a construção do inquérito-entrevista.

Também no âmbito da realização da nossa investigação houve alguns entraves sobretudo ao nível da recolha de dados teóricos e também da aplicação dos inquéritos-entrevista que foram limitados pelas condições geográficas da região que impõe

distâncias significativas entre postos de trabalho e departamentos policias, o que nos levou a limitar a nossa investigação à cidade de Luanda.

12. Angola: Território e População

A República da Angola, um país da costa ocidental da África, conta 1.246.700 km² de extensão territorial limitados a norte e a nordeste pela República Democrática do Congo, a leste pela Zâmbia, a sul pela Namíbia e a oeste pelo Oceano Atlântico, que se estende numa costa de extensos 1.600 km².

Caracterizada por uma grande variedade climática este país está dividido, do ponto de vista administrativo em 18 províncias, de diferentes vocações económicas.

O território angolano é extraordinariamente rico em recursos naturais, e tem um manancial de riquezas extraordinário donde sobressaem o petróleo, os diamantes, a exploração de minérios como o ferro e o ouro. Na sua imensidão de terras muitas delas, por si só, representam valor dada a elevada potencialidade para a produção agrícola e pastoril, os seus recursos florestais e muitos outros.

As águas frias do litoral sul estão entre as mais piscosas do mundo e os rios caudalosos que descem das terras altas propiciam o aproveitamento hidroeléctrico sendo garantia de desenvolvimento e crescimento do setor primário a esta república que se fez independente em 1975.

Ao longo do seu extenso território acomodam-se mais de 24.3 milhões de pessoas, sendo que as pessoas de género feminino prevalecem nesta contagem populacional em cerca de 52%. De acordo com dados estatísticos divulgados no Jornal de Angola *on line* esta maior concentração populacional está concentrada na cidade de Luanda, a capital, facto que se fica a dever ao êxodo provocado pela guerra civil.

Sendo um país de Língua Oficial Portuguesa em Angola a população socorre-se de outros idiomas para comunicar entre si e alguns deles têm uma percentagem de utilização bastante significativa como é o caso da Língua Umbundu, falada em 2014, por cerca de 37% dos Angolanos e da Língua kimbundu que serve de base comunicacional a 25% das pessoas que habitam este país. Para além disso a população caracteriza-se pelas suas discrepâncias étnicas havendo a registar a existência de grupos multiculturais que referem o quadro etnográfico do país como sendo os bakongos, os cõkwes, os ovambos, os mbundas e os xindongas.

Ao longo dos últimos anos têm sido registados enormes progressos no âmbito da educação e as estatísticas já apontam os favoráveis números de mais de 60% de jovens com idades acima dos 15 anos habilitados para a leitura e para a escrita na Língua Oficial. Na verdade a população angolana é maioritariamente jovem e a pirâmide etária deste país é quase uma lufada de ar fresco quando comparada com a de alguns países da Europa ocidental, como Portugal, por exemplo.

No âmbito da instrução pública, e porque se trata de um dado que infere diretamente com o nosso foco de estudo, importa salientar que se tem registado também neste país um forte incremento ao nível da Formação Profissional.

Tal como já dissemos Angola, a grande e múltipla Angola, alberga grupos populacionais diversos, o que se pode verificar até pelo número de religiões organizadas que o território tem: cerca de 1000, e alguns deles valorizam muito os valores sociais e o universo simbólico da sociedade tradicional africana sendo que, por isso, é ainda difícil em alguns casos explicar questões como a organização burocrática, impessoal e orientada para o lucro.

De acordo com o que se pode ler no estudo “Angola 2007 - *The Global Competitiveness Index in Detail*” esta diversidade cultural e, principalmente, essa característica que marca ainda muitos angolanos de considerarem os sistemas capitalistas “inumanos” leva a que as empresas estrangeiram que se instalam no país devam ser “extremamente cuidadosas na seleção dos seus quadros e investir massivamente na formação e formação da mão-de-obra” (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior de Angola, 2007).

Figura 1: Mapa de Angola



fonte: <http://maps.g>

12.1 As Províncias

O território Angolano está dividido, como já se disse, em 18 províncias, sendo cada uma delas subdividida administrativamente em municípios.

Luanda é a Província Capital da República e conta 9 municípios.

Província do Bengo, cuja capital é Caxito, tem uma área de 33.016 Km² e 5 municípios. Aqui o Clima é Tropical Seco

Província de Benguela, cuja capital tem o mesmo nome, tem uma área de 31.78 Km² e 9 municípios. O seu Clima é Tropical, seco.

Província do Bié: Capital Kuito. Conta uma área de 70.314 Km² e 9 municípios. Tem um clima tropical de altitude.

Província de Cabinda, capital com a mesma denominação. Tem 7.270 Km² e 4 municípios, o seu clima é Tropical Húmido.

Província do Cuando-Cubango, com a capital Menongue e uma área total de 199.049 Km² dividida em 9 municípios, o seu clima é tropical de altitude/seco.

Província do Kwanza Norte, Capital é N Dalatando, e a sua área total 24.110 Km². Tem 13 municípios e o clima é Tropical Húmido.

Província do Kwanza Sul, a capital é Sumbe e tem uma área total de 55.660 Km² por onde se espalham 12 municípios. O seu clima é um clima de altitude, tropical seco.

Província do Cunene, capital Ondjiva, tem uma área total de 87.342 Km². Tem 6 municípios e o seu clima é tropical seco.

Província do Huambo, a capital é Huambo e tem uma área: 34.270 Km². São 11 municípios onde prevalece o clima tropical de altitude.

Província da Huíla. Capital: Lubango e Área: 75.002 Km² distribuidos ao longo de 14 municípios. O clima é tropical de altitude.

Província de Luanda, que como já se disse a cima é a capital da República de Angola, tem o mesmo nome da sua cidade capital e uma área de 2.257 Km². Tem 9 municípios. O clima é tropical seco.

Província da Lunda Norte: Capital: Lucapa e área: 103.000 Km²m, repartida por 9 municípios. O clima é Tropical Húmido.

Província da Lunda Sul - Capital: Saurimo e área: 77.637 Km², Tem 4 municípios. O clima é Tropical Húmido.

Província de Malanje: Capital: Malanje e Área de 97.602 Km². O clima é Tropical Húmido.

Província do Moxico, a sua capital é Luena e tem uma Área de 223.023 Km². Os municípios são 9. O clima é Tropical de Altitude.

Província do Namibe - Capital: Namibe e uma Área de 58.137 Km², divididos por 5 municípios. O Clima é Tropical Seco (Desértico).

Província do Uíge: Capital com o mesmo nome, Área: 58.698 Km² , onde se contam 15 municípios. O seu clima é Tropical Húmido.

Província do Zaire: Capital é M Banza Kongo e a Área total: 40.130 Km². Tem 6 municípios e o seu clima é tropical húmido.

12.2 Economia

A economia angolana tem vindo a crescer a um nível extremamente positivo sobretudo por causa da expansão do setor do petróleo e da retoma de atividades económicas que haviam sido interrompidas em consequência das quatro décadas de conflitos armados que mitigaram o país.

Os Números divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior de Angola (2007) são prova assente deste crescimento: 11,2% em 2004, 20,6% em 2005 e 18,6% em 2006, 20,3% em 2007 e 13,2% em 2008.

Em função da atividade petrolífera (dois milhões de barris diários) e pelo facto de Angola ter uma população relativamente pequena, o país desfruta um dos maiores PIB *per capita* da África.

De acordo com dados revelados pelo Fórum Económico Mundial, Angola é uma economia cuja competitividade deriva da abundância de recursos naturais, evoluindo gradativamente para uma economia cuja competitividade derivará essencialmente do uso eficiente dos fatores de produção, mas ainda distante do padrão dos países mais desenvolvidos, onde a competitividade decorre da inovação tecnológica, inclusive tecnologias de gestão.

O setor de serviços em Angola ainda é pequeno (cerca de 25% da economia do país) e bastante concentrado em atividades correlatas à extração e à refinação de petróleo. Porquanto Angola tenha sido a economia de mais rápido crescimento da África nos últimos anos, o setor de serviços também tem registado forte expansão, atraindo empresas de diversas nacionalidades. Em decorrência da reconstrução das infraestruturas do país, da expansão das infraestruturas de geração e transmissão de energia e do crescimento urbano, há extraordinárias oportunidades no setor de serviços relativos à engenharia, construção civil e arquitetura. Também existem relevantes oportunidades de negócios nos setores de distribuição e vendas, consultoria e assistência técnica e serviços afeitos às tecnologias da informação e da comunicação.

O turismo tem sido uma área de expansão favorável e a maior parte dos estrangeiros que visitam o país têm vindo da Europa, Estados Unidos, África, Ásia, Oriente Médio e Austrália.

12.3. A presença portuguesa na atualidade

Mais de três décadas depois da independência, Portugal ainda é a principal origem das importações angolanas, respondendo por 18,2% do total (The Economist, 2008). As exportações portuguesas para Angola são diversificadas, contemplando uma expressiva participação de serviços. Para além da representatividade da ligação dos dois países através do comércio externo verifica-se uma

presença difusa dos portugueses em todos os setores de serviços, lançando mão de facilitadores como a afinidade linguística e cultural, conhecimento profundo da realidade institucional angolana e engajamento de quadros angolanos capacitados na antiga metrópole para estabelecer conexões com atores locais e firmar-se em nichos de mercado exclusivos, vazios de concorrência local ou estrangeira (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior de Angola, 2007).

Ao longo de todo o território Angolano verifica-se uma forte presença no setor financeiro e bancário, na hotelaria, na distribuição e nas vendas, elaboração de projetos, empreendimentos imobiliários, consultorias e assistência técnica.

Muitas empresas portuguesas atuam em parceria com empresas de outros países da União Europeia, mais capacitados em termos financeiros e tecnológicos. A forte presença no mercado angolano é testemunho irrefutável dos vínculos institucionais que ligam a história destes dois países, outrora colonizador e colonizado e agora parceiros empresariais e culturais.

Neste contexto social e empresarial cada vez mais evoluído e votado ao desenvolvimento importa que Angola tenha cada vez melhores estruturas e instituições sociais capazes de garantir a qualidade de vida dos seus cidadãos, e dos cidadãos estrangeiros que aqui trabalham. A segurança, neste enquadramento, assume particular importância, por isso quanto melhores forem as forças policiais do país maior será o grau de confiança dos investidores e daqueles que aqui vivem, o que, conseqüentemente, favorecerá o progresso na sua generalidade e a sociedade global. Todos os setores financeiros serão beneficiários de um serviço de segurança rápido,

confiável e eficaz e por isso o Instituto Superior de Ciências Criminais de Angola tem um papel de suma importância neste processo uma vez que é o responsável máximo pela formação dos agentes que serão o garante da segurança do país. A escolha daqueles que farão parte dos agentes a formar, os candidatos a alunos deste instituto, o processo de recrutamento e seleção que o mesmo leva a cabo, tem então, assim fundamentada a sua importância fulcral para a continuidade salutar do desenvolvimento de Angola e da sua rede de ligações internacionais.

13. A Polícia Nacional Angolana

A Polícia Nacional de Angola tem origem histórica na Polícia de Segurança Pública (PSP) que durante a Administração portuguesa do território era a principal força da ordem. A descolonização e a independência ditaram a transformação desta força e a inclusão de novos elementos vindos dos corpos policiais do MPLA. Ao longo dos primeiros anos esta nova estrutura foi sofrendo evoluções que se refletiram até na sua denominação, tendo sido chamada de Polícia Popular e só em 1993 assumido a nova atribuição nominal de Polícia Angolana, onde já se inscreve o organismo de polícia outrora autónomo, semelhante à Polícia Judiciária portuguesa, que se designa por Direcção Nacional de Investigação Criminal.

Atualmente a Polícia Nacional é a principal força de segurança de Angola e depende organicamente do Ministério do Interior.

Com Estatuto Orgânico aprovado pelo Decreto nº 20/93 este organismo policial é considerado uma força militarizada a que são atribuídas as seguintes competências genéricas:

- A Defesa da legalidade Democrática;
- A manutenção da ordem e tranquilidade públicas;
- O respeito pelo regular exercício dos direitos e liberdades fundamentais do cidadão;
- A Defesa e protecção da propriedade estatal, coletiva e privada;
- A prevenção da delinquência e o combate à criminalidade;

- Colaborar na execução da política de Defesa Nacional, nos termos estabelecidos pela lei.

No âmbito das suas competências exclusivas a Polícia Nacional trata de:

- Assegurar o registo, organizar o cadastro e fiscalizar a comercialização, uso e transporte de armas;
- Assegurar o cumprimento das medidas preventivas de fabrico, e comercialização de munições e substâncias explosivas e equipamentos;
- Garantir a segurança pessoal dos membros dos Órgãos de Soberania e de altas entidades nacionais e estrangeiras e de outros cidadãos quando sujeitos a situações de ameaça relevante;
- Exercer o policiamento, a fiscalização e o controlo das fronteiras nacionais.

Esta força policial tem ainda uma atribuição especial traduzida num único item:

- Garantir a segurança dos objetivos económicos estratégicos.

13.1 – O Governo e a Política

O regime político vigente em Angola é o presidencialismo, em que o Presidente da República é igualmente chefe do Governo, que tem ainda poderes legislativos. O ramo executivo do governo é composto pelo presidente, pelo vice-presidente e pelo Conselho de Ministros. Os governadores das 18 províncias são nomeados pelo Presidente da República.

A Lei Constitucional de 1992 estabelecia as linhas gerais da estrutura do governo e enquadra os direitos e deveres dos cidadãos. O sistema legal angolano baseia-se no modelo português e no direito consuetudinário. Existem tribunais em 12 municípios do país, que conta um total de 140 municípios. Um Supremo Tribunal serve como tribunal de apelação. O Tribunal Constitucional é o órgão supremo da jurisdição constitucional e a sua Lei Orgânica foi aprovada pela Lei n.º 2/08, de 17 de Junho.

13.2. A Administração Interna

Depois de um longo e conturbado período de Guerra Civil a República de Angola tem conhecido a estabilidade política e, com ela, um acentuado crescimento económico que se traduz na abertura ao capital estrangeiro, atraindo, para o país, milhares de cidadãos de diversos pontos do mundo, designadamente portugueses.

As quase três décadas de guerra desviaram a atenção das entidades responsáveis para os assuntos militares e em consequência os outros âmbitos de atuação do Ministério do Interior de Angola foram ficando para segundo plano, tal como podemos ver na página de Internet que nos serviu de fonte à realização do presente item, da responsabilidade da Direção Geral da Administração Interna portuguesa e onde este organismo aborda descritivamente o sistema de segurança interno angolano (www.dgai.mai.gov.pt).

Durante as quase três décadas de guerra civil os sectores produtivos e as principais infra-estruturas de Angola foram sendo destruídos paulatinamente e com eles também foram sendo agravados os problemas ao nível da qualificação das pessoas, dos meios técnicos, das instalações e da logística do Ministério da Administração Interna (MININT) assim como de várias outras áreas da sociedade Angolana. Até á assinatura do Scordo de Paz o MININT dirigia todos os seus recursos, principalmente os recursos humanos, para o esforço da guerra civil, alheando-se, por via das circunstâncias, das funções normais de uma instituição responsável pela segurança interna de um Estado de Direito e Democrático.

A Paz veio ditar a estabilidade e dar conta da necessidade de adequar as funções do MININT ao estágio atual de desenvolvimento de Angola, bem como aos novos desafios internos e regionais, o que fez com que este Ministério tenha começado a promover o funcionamento de instrumentos de gestão que favorecesse o seu desenvolvimento estratégico, com vista à promoção de uma mudança qualitativa da Instituição. Para atingir esses objectivos, que acentuam a importância da valorização do factor humano, da formação profissional e da dotação de equipamentos nas Forças e Serviços de Segurança, a cooperação bilateral e multilateral na área da segurança interna e protecção civil tem-se revelado essencial.

Todavia, os desafios não se esgotam numa perspetiva interna. O franco crescimento do comércio interno, e sobretudo externo, do país está a contribuir para que Angola se torne numa potência em diferentes domínios e a Segurança Interna não está afastada deste caminho, tendo vindo a dar conta da vontade de absorver o *know how* dos seus parceiros históricos.

O MININT é o Órgão da Administração Central do Estado ao qual compete, em geral, promover, de acordo com as diretrizes do Governo, a formulação, coordenação e execução da ordem e da segurança interna. A este organismo competem as seguintes funções:

- Garantia da segurança interna, respeito da legalidade democrática, e defesa dos direitos e garantias constitucionais dos cidadãos;
- Prevenção e repressão da criminalidade;
- Fiscalização das atividades de importação, fabrico, comercialização e licenciamento de armas, munições e explosivos de armas, munições e explosivos, bem como do respetivo uso;
- Organização, preparação, direção e controlo da atividade de auxiliares de polícia e da Defesa Civil;
- Controlo da entrada, permanência, residência e saída de estrangeiros;
- Prevenção e extinção de incêndios, bem como prestação de auxílio à população e socorro aos sinistrados em matéria de catástrofe, calamidades, sinistros e cataclismos;
- Fiscalização da execução das penas e medidas de segurança privativas de liberdade cominadas pelos tribunais, bem como realizar o trabalho de reeducação dos condenados e delinquentes sujeitos a medidas de segurança;
- Garantia da realização, com segurança dos processos eleitorais;
- Segurança das fronteiras;
- Execução de outras funções, nos termos da lei de Segurança Nacional e as que lhe forem superiormente cometidas pelos órgãos de soberania.

O MININT participa nos Programas de Desenvolvimento Económico e da Luta Contra a Pobreza que se tem revelado um elemento central na luta contra a violência e a criminalidade. Este organismo está, também, diretamente envolvido no Programa de Fomento da Produção Nacional (nomeadamente na produção agrícola e pecuária), e de Luta Contra a Pobreza, por estes serem tidos como instrumentos importantes para a manutenção e melhoramento da segurança das pessoas e bens, da prevenção da criminalidade e da redução da violência, através da integração de mais pessoas no tecido produtivo.

Organizacionalmente, o Sistema de Segurança da República de Angola assenta na existência de uma única força de segurança militarizada (Policia Nacional de Angola - PNA) e de um serviço de segurança (Serviço de Migração e Estrangeiros - SME), ambos na dependência do MININT. Deste Ministério também dependem o Serviço Nacional de Bombeiros e Proteção Civil (SBSNPC), bem como, os Serviços Prisionais. Visto de outra forma, o MININT está estruturado em cinco áreas operativas fundamentais e desconcentradas: a Polícia Nacional, O Serviço de Migração e Estrangeiros, os Serviços Prisionais e o Serviço de Bombeiros e de Proteção Civil.

A Polícia Nacional de Angola (PNA), funcionalmente e numa perspetiva integrada, desenvolve todas as valências da segurança interna, incluindo a componente de toda a investigação criminal. Pela sua importância, destacam-se as suas linhas programáticas que constam do Plano de Modernização e Desenvolvimento da Polícia Nacional de Angola (PMDPNA): racionalização e otimização do funcionamento interno da Polícia Nacional; elevação do nível de formação técnico - profissional (formação inicial e contínua) e cultural dos recursos humanos; modernização técnica, logística e infraestrutural; melhoramento das condições sociais dos efetivos; contenção da taxa de criminalidade; contenção da sinistralidade rodoviária.

O Serviço de Migração e Estrangeiros (SME), face à natureza transnacional da criminalidade e face às debilidades organizacionais do continente africano, também assume um papel de primordial importância no sistema de segurança interna de Angola.

13.3. Segurança Interna: Maiores desafios

O controlo da criminalidade tem-se revelado um dos maiores desafios do Governo Angolano uma vez que neste país ainda se registam elevados índices de

criminalidade, sobretudo em Luanda, e tudo isso traduz-se também no aumento do sentimento de insegurança por parte da população.

De um ponto de vista qualitativo a criminalidade verificada divide-se em dois grandes grupos: a pequena criminalidade e a criminalidade violenta, que importa o uso de armas e reforça esse sentimento de insegurança já referenciado.

A PNA reconhece publicamente que a situação face à criminalidade violenta tem contornos de alguma gravidade mas garante que tem desenvolvido vários esforços no sentido de colmatar o problema.

Associada a esta tendência de crescimento da criminalidade violenta, verifica-se um incremento da atividade criminal grupal, onde os jovens vão assumindo cada vez mais posições, e onde se recorre frequentemente às armas de fogo e de calibre de guerra o que dificulta a tarefa da PNA, mesmo que esta tenha reforçado a sua permanência constante na via pública.

Para além disso, em Angola ainda existem milhões de minas de guerra o que constitui, igualmente, um fator de insegurança de enorme gravidade. Existem indicadores, que apontam para a existência de 3.000 comunidades, distribuídas por todas as Províncias de Angola, diretamente afetadas pela existência de tal armamento, o que corresponde a aproximadamente 2.000.000 de habitantes sujeitos a potenciais deflagrações.

Apesar de tudo e por comparação à restante realidade africana, Angola apresenta um modelo de segurança interno que oferece várias garantias de eficácia. No entanto, a elevada extensão territorial do país, as dicotomias existentes entre o litoral e o interior a lentidão do processo de integração dos desmobilizados de guerra, potenciam o aparecimento de pequenos grupos organizados, suscetíveis de integrarem redes transnacionais do crime.

13.4. Caracterização dos Fluxos Imigratórios

Segundo dados avançados pela Direção Geral de Administração Interna, a que já nos reportamos, a Angola ainda está longe de se afirmar um país esquecido da guerra. São muitas as sequelas e algumas feridas ainda estão a ser tratadas. Uma delas prende-se com o resgate das crianças abandonadas durante o período de guerra e a tentativa de

lhes encontrar a família biológica ou, em alternativa, uma família de adoção. Até ao momento o programa de registo, localização e reunificação familiar coordenado pela UNICEF, possibilitou que cerca de 14.000 crianças tivessem já sido reunificadas e 12.000 colocadas em famílias “substitutas”. Mas o número de menores abandonados está longe de ser pequeno e as entidades têm que estas possam ser alvo de redes criminosas ou de redes de tráfico. Os adultos também são alvo dessas redes de tráfico de seres humanos. Embora não existam dados estatísticos nem números oficiais é foram referenciados casos de tráfico de mulheres e crianças.

Outra das consequências dos fluxos migratórios ocorridos durante o tempo de guerra prende-se com o retorno e a instalação dos refugiados angolanos, o esforço governamental com via a resolução deste problema foi enorme e, a esta altura, o problema estará muito minimizado, contando uma reintegração territorial de mais de 140.000 refugiados.

Por outro lado, o fim da guerra abriu as portas do país à chegada de estrangeiros, que são cada vez em maior número, atraídos pelo crescimento económico e pelas enormes potencialidades que Angola tem para oferecer. Os residentes estrangeiros vêm, sobretudo de Portugal, do Brasil, da China e até de Cuba. Do próprio continente chegam cidadãos do Congo, da Mauritânia, do Mali, entre outros.

O movimento aéreo mais expressivo que se regista no Aeroporto Internacional 4 de Fevereiro, em Luanda, é a ligação a Lisboa que conta já com mais de um voo direto.

Para além disso esta importante infraestrutura tem ligações aéreas com várias outras capitais europeias como Paris, Bruxelas, Londres, Moscovo, Frankfurt e ainda com o Brasil, a China e muitas capitais africanas.

Até ao ano de 2009 a Angola tinha emitido mais de 33.000 vistos e o Consulado de Portugal em Luanda é um dos maiores consulados portugueses. Também em Portugal os números de angolanos residentes são bastante significativos das boas relações que ligam ambos os países, 6% da população residente em território português é natural da Angola.

Segundo a Direção Geral de Administração Interna os dados registados pelo Banco Mundial indicam que 33% dos angolanos com estudos de nível académico superior residem em países estrangeiros e estes números são aqui mencionados pois

justificam uma das atividades que as autoridades angolanas têm vindo a desenvolver e que se caracteriza pela criação de condições atrativas que chamem estes graduados ao seu país de origem por forma a que este possa aumentar a qualidade dos seus quadros de efetivos.

14. O Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola: caracterização

O Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola tem fundação e fundamentação legal no Decreto Presidencial n.º 9/12, de 20 de Janeiro. Este é um Estabelecimento Politécnico, público e policial que integra o sistema de formação, ensino e preparação das forças policiais de Angola.

A criação do ISCPC tem por base a necessidade de colmatar as lacunas de formação de pessoal com nível técnico e superior no âmbito da Polícia Nacional angolana, uma vez que a formação de quadros de carreira policial constitui um imperioso para a valorização e preparação técnica da Polícia Nacional em recursos humanos.

Com base nestes objetivos, plasmados no Decreto Presidencial que sustenta também que a designação oficial deste organismo é de “General Osvaldo de Jesus Serra Van-Dúnem”, o ISCPC apresenta a sua missão pública como a formação de oficiais de Polícia com vista a criação de competências que fundamentem o bom exercício da função policial.

Inaugurado em Março de 2012 este Instituto tem por atribuições a organização e a docência de Cursos de Licenciatura em ciências Policiais com vista à saída para os setores da segurança pública e da investigação criminal.

A panóplia de oferta educativa do ISCPC tem por principal finalidade o incentivo ao desenvolvimento e à realização de investigação científica nas diferentes áreas de saber e de interesse policial, podendo assim apoiar e participar em instituições científicas e promover a transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico. Outra das atribuições que importa considerar é a cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico, que é levado a cabo junto de instituições congéneres nacionais e internacionais.

A estrutura física do ISPCP conta 23 000 m² que albergam 54 salas de aula, uma biblioteca e um museu. Neste espaço, e como estruturas de apoio ao bom funcionamento da estrutura educacional, há ainda um centro de psicologia, nove laboratórios e um ginásio; um dormitório com 840 camas e um centro de saúde, com 10 camas. Para além destas valências conta-se um auditório, com capacidade para 540 lugares, dois refeitórios e um bar, um salão de festas e a Parada com capacidade para 2000 indivíduos.

Do ponto de vista organizativo, e como já referenciamos, os cursos ministrados neste instituto superior oferecem uma dupla opção de saída, sendo que, do ponto de vista da grelha curricular, a saída para a segurança pública engloba 64 disciplinas e a vertente da investigação criminal conta com mais uma disciplina no contexto curricular global. Ambos os cursos têm duração de quatro anos sendo que os dois primeiros anos são de tronco comum e ambos têm uma carga horária total de 4080 horas letivas.

Apesar de centrados nas áreas referidas, estes cursos são bastante abrangentes e visam a formação integral do indivíduo pelo que a sua grelha curricular contempla matérias que vão desde as incontornáveis ciências policiais à linguística. A grelha curricular é composta pelas áreas atrás referidas e por disciplinas do âmbito das ciências criminais; jurídicas; sociais, de tecnologia e informação e de educação física e desporto.

Nas tabelas que se expõem a seguir é dado conta dos cursos e dos números de cursos realizados e a realizar em 2014:

Quadro 4: Cursos de especialização/atualização 2014

N.	Cursos Realizados	Participantes
01	Peritos de campo	32
02	Gestão de Recurso Humanos	37
03	Unidades Provinciais e Reservas da CUPOE	34

Estudo do Perfil de Competências no Processo de Recrutamento e Seleção no ISPC

04	Documentologia	12
05	Fotografia e Vídeo	10
06	Balística	10
09	Básico de Migração	66
10	Serviços de Investigação Criminal	38
11	Polícia de Guarda Fronteira	18
12	Investigação de Acidente de Transito	15
13	F. Formadores sobre à Criminalidade	09
14	Reserva de Serviços de Criminalidade	20
15	Curso de Transição do MININT	830
16	Dermatoscopia	09
17	Traçologia	10
	Total	1197

Quadro 5: Cursos de especialização/atualização 2014

N.	Cursos em Realização	Part.
01	F. Formadores em Inv. Acidentes Trânsito	31
02	Chefes de Unidades de Guarda Fronteiras	27
03	F. Formadores em Prevenção a Criminalidade	26

Estudo do Perfil de Competências no Processo de Recrutamento e Seleção no ISPC

04	Gestão de Recursos Humanos	39
05	Serviços de Investigação Criminal	43
06	Serviços de Migração Estrangeiro	60
07	Chefes de Reserva dos S. Migração Estrangeiro	20
08	Instrução Processual	70
09	Diplomados	20
10	Curso de Transição do MININT	839
11	Escolta de Motorizada	61
12	Gestão de Formação e Preparação de Forças	15
	Total	1.262

Atualmente o instituto tem, na totalidade, 756 alunos, sendo que 96 são do sexo feminino e 660 são do sexo masculino.

O quadro docente é composto por 113 profissionais, sendo que 10 deles têm um doutoramento, 33 são mestres e 70 têm uma licenciatura. Oitenta e nove dos professores que completam o quadro de recursos docentes do Instituto são angolanos e 27 deles são proveniente do estrangeiro.

Os responsáveis pela gestão do ISPC pretendem, num curto prazo, certificar a área científica para a formação pós-graduada, criar novos cursos de licenciatura e melhorar as estruturas existentes, nomeadamente o Museu, através do seu apetrechamento, o centro de saúde e a biblioteca, que deverá constituir-se em mediateca. Nos prazos de intenção de curto prazo está ainda prevista a construção de

um campo de futebol e de novos laboratórios de investigação.

14.1. Processo de recrutamento e seleção no ISCPC

Os candidatos a alunos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola têm que cumprir alguns pré-requisitos por forma a poderem ingressar na instituição sendo que um dos principais é o facto de já serem efetivos da Polícia Nacional. Os cursos ministrados nesta escola não estão, por enquanto, disponibilizados à população civil e o fator que explica esta característica de admissão prende-se com a vontade manifesta do Governo Angolano em capacitar convenientemente as suas forças policiais no ativo. Assim, o Governo, criou a escola e elaborou um pacote de incentivos com vista a qualificar academicamente as suas forças policiais, contando-se entre eles, o facto da frequência ser gratuita e dos alunos continuarem a receber os seus salários.

O processo de admissão apresenta então como requisitos obrigatórios o facto dos candidatos terem que ser efetivos da Polícia Nacional; terem frequência de ensino médio como habilitações literárias e estarem na facha etária entre os 18 e os 25 anos de idade.

Para além disso todos os cadetes devem ser submetidos a um conjunto de provas de admissão que deverão ultrapassar com a classificação apto, sendo elas provas de aptidão física; de conhecimento; médicas e psicotécnicas.

O processo de recrutamento e seleção atual levado a cabo no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola tem então enquadramento na metodologia de recrutamento interno, uma vez que só são consideradas candidaturas de elementos que já estejam no ativo e ao serviço da Polícia de Angola, e complementa a aplicação de testes médicos, em que os candidatos são sujeitos a observações clínicas, e de provas físicas que os candidatos prestam durante um prazo definido nas instalações da própria instituição. Para além disso são depois sujeitos à realização de testes escritos onde se verificam os seus graus de conhecimentos e as suas competências psicotécnicas. Todos estes procedimentos decorrem dentro das instalações da instituição e são monitorizados por professores e responsáveis diretivos do Instituto encarregues de processar as etapas de recrutamento e seleção dos alunos.

É no enquadramento das provas psicotécnicas que estes candidatos têm que fazer que se centra a nossa investigação pois que toma os testes propostos aos candidatos e os seus resultados como instrumento de observação e investigação.

Apresentamos a seguir os testes psicotécnicos levados a cabo junto dos candidatos durante a fase de admissão.

14.2 Testes Psicotécnicos

Conhecer os fatores que determinam as escolhas metodológicas no decorrer de um processo de seleção é fundamental. No conjunto dos fatores que determinam as escolhas, devem ser tidos em conta o impacto económico dos métodos de recrutamento e seleção e também a discrepância registada entre a desejabilidade e efetividade da sua utilização.

Ao longo dos últimos anos os métodos de recrutamento e seleção têm vindo a agregar as novas tecnologias mas os técnicos de recursos humanos também não mostraram ainda dispensar totalmente os métodos tradicionais, e as entrevistas e os testes de avaliação continuam a pontuar como os meios de seleção e recrutamento preferidos no seio da classe de profissionais.

Segundo Pilbeam & Corbridge (2006), os testes psicotécnicos são provas de avaliação padronizadas destinadas a avaliar aptidões cognitivas do indivíduo que necessitam de recursos técnicos concebidos e validados para o efeito. O conteúdo dos mesmos pode não estar diretamente relacionado com a função a ocupar e os mesmos não se limitam a uma possibilidade de escolha.

Rodrigues (2011) categorizou os diferentes tipos de testes psicotécnicos: testes de cálculo numérico, testes de aptidão e compreensão verbal, testes de raciocínio, testes de atenção e perceção, testes de resistência à fadiga, testes de memória e retenção visual e testes de capacidade de método. É comum as empresas adaptarem ou adquirirem testes desenvolvidos especificamente para uma função para a seleção ser mais eficaz.

Os testes psicotécnicos são uma ferramenta utilizada em todo o mundo, em processos de recrutamento e seleção de candidatos para um trabalho, geralmente antes de ser realizada uma entrevista, mas também em contexto escolar, no ensino obrigatório, funcionando como um instrumento que visa facilitar a escolha das áreas de

estudo, contribuindo para ajudar a perceber qual o melhor caminho a seguir no final do ensino secundário.

No contexto do mercado de trabalho, estas provas podem ser caracterizadas como exercícios que o futuro empregador propõe ao candidato e através dos quais pode medir e avaliar os aspetos que considera importantes no desempenho da função em causa.

Normalmente estes testes são apresentados sob a forma escrita e a explicitação de como devem ser elaborados por parte dos candidatos só decorre no momento de execução. Para além de serem escritos são também cronometrados e só têm uma possibilidade correta de resposta.

O facto dos testes serem sujeitos a um tempo limite de execução é muito importante pois através deste elemento vai ser possível perceber algumas características do candidato como, por exemplo, a forma como este reage candidato reage em situações de pressão, como faz a gestão do tempo, qual a sua rapidez de raciocínio, e outros aspetos.

De seguida serão apresentados e descritos os testes a que os candidatos realizaram no processo de recrutamento e seleção e que nos serviram de instrumento de recolha de dados.

i. D-48

A avaliação psicológica, em geral, e os testes de inteligência/habilidades cognitivas, em particular, constituem um dos principais contributos científicos da psicologia. Através deles que a compreensão dos fatores internos e externos do desenvolvimento e do comportamento humano sai beneficiada. E são eles também que nos permitem aferir, por via de procedimentos e de instrumentos válidos, as diferenças individuais, que todos percecionamos (Simões, 2000).

O teste D- 48, também chamado de Dominó D48, é um teste de inteligência não-verbal que foi criado pelo psicólogo inglês E. Anstey para uso exclusivo do exército britânico. Trata-se de um teste que mede o fator G de inteligência dos indivíduos, as suas capacidades de inteligência geral, colocando à prova as faculdades lógicas de cada um.

Conhecer o jogo dominó não é um fator determinante para se conseguir executar o teste sendo que apenas poderá ter a vantagem de o indivíduo se sentir familiarizado com os cartões que lhe vão ser apresentados. Da mesma forma, e apesar de se apresentar como um trabalho com números este teste não requer que existam conhecimentos de matemática ou outras habilidades especiais. A base do teste é ter em conta a regra que as cartas seguem uma ordem cíclica para que o registo está de volta a 6 de branco e, portanto, o guia acima do branco é de 6.

Uma das principais vantagens deste teste é que ele elimina as diferenças entre os sujeitos causados por fatores sociais e educacionais.

O teste original é composto por 40 conjuntos de peças e o objetivo passa por identificar uma ou mais leis que se relacionam com a parte superior, inferior ou lateral das partes do dominó, que nem sempre são regidas pelas mesmas leis. Apenas é necessário saber o número de ordem ou folhas que se seguem. Neste teste o aumento da dificuldade é gradativo e ele pode ser aplicado a indivíduos entre os 10 e os 65 anos de idade, tendo um tempo de execução de meia hora a 45 minutos.

A medida de fator para se registar a inteligência geral é o “g” e esta avalia a capacidade para concetualizar e aplicar o raciocínio sistemático a novas situações. Trata-se de uma prova claramente independente de fatores culturais. É bastante utilizada em contextos de seleção de pessoal e de orientação escolar traduzindo as normas atualizadas para a população adulta (por escolaridade e grupos profissionais).

ii. TADIM – Teste de atenção e concentração

Na avaliação neuropsicologia, a denominação funções executivas é utilizada para designar uma ampla variedade de funções cognitivas que implicam a atenção, a concentração, a seletividade de estímulos, a capacidade de abstração, o planeamento, a flexibilidade de controlo mental, autocontrolo e memória operacional (Spreeen & Strauss, 1998).

Este é um termo que designa os processos cognitivos de controlo e integração destinados à execução de um comportamento dirigido a objetivos e que, portanto, necessitam subcomponentes como a atenção, a programação, o planeamento de sequências, a inibição de processos e informações concorrentes. De acordo com Lezak

(1995), as funções executivas incluem a capacidade de iniciar ações, planejar e prever meios de solucionar problemas, adiantar consequências e modificar estratégias de forma flexível.

Com vista a avaliar as funções executivas têm vindo a ser empregues vários testes neuropsicológicos (Lezak, 1995).

Tratam-se de testes de atenção e concentração que permitem avaliar a atenção seletiva e a capacidade de concentração dos sujeitos e permitem medir a velocidade de processamento da informação, a precisão e aspetos qualitativos relacionados com o desempenho.

O teste de atenção concentrada é um teste de análise da função mental que focaliza, de uma só vez, diversos estímulos que estão dispersos espacialmente, realizando uma captação rápida de informação e fornecendo um conhecimento instantâneo para um indivíduo.

Por seu lado a atenção difusa é a função mental que focaliza, de uma só vez, diversos estímulos que estão dispersos espacialmente, realizando uma captação rápida de informações e fornecendo um conhecimento instantâneo ao indivíduo. Também para se perceber os níveis de atenção difusa existem vários testes sendo um deles a denominada série TADIM que utiliza placas de trânsito em representação de uma sequência numérica.

Em todas as folhas de teste do TADIM, são apresentados 50 números dispersos por folha e de forma aleatória, no interior de uma placa ou forma geométrica. A tarefa do candidato passa por, em 4 minutos, riscar o maior número possível de números na sequência ordinal. Poderemos observar este texto no Anexo 3.

iii. Fatorial Ceba teste sinónimos

O teste de sinónimos consiste na implementação de séries de exercícios compostos por palavras com vista a que o sujeito seja capaz de descobrir a relação que as une. Estão agregados aos testes psicotécnicos e são verbais. São provas que dão informação acerca do nível de conhecimentos linguísticos da pessoa e da sua inteligência superior.

Tal como se sabe duas palavras são sinónimas uma da outra quando têm o mesmo significado e partindo-se desta noção são apresentadas palavras, por vezes desconhecidas que vão “forçar” o uso do senso comum do candidato como forma de chegar à resposta correta.

No estudo em causa foi usado o Teste de Sinónimos - Bateria CEPA (Rainho, n.d.) trata-se de um teste selecionado dentro a bateria CEPA que consta de um conjunto de testes reunidos para realização de avaliações profissionais e educacionais. O teste de sinónimos é destinado a medir a compreensão da linguagem (anexo 4).

iv. Inventário fatorial de personalidade

A primeira metade do século XX foi profícua no que diz respeito à concetualização de testes e de questionários de personalidade com que se visava medir as características pessoais e emocionais do indivíduo de forma standardizada. Desde então estes testes e questionários têm vindo a ser muito utilizados no âmbito da psicologia e da psiquiatria servindo, principalmente, como instrumento de predição de comportamentos futuros (Just, 2011).

Entre o vasto conjunto de métodos que permitem a avaliação da personalidade temos a observação, as provas standardizadas realizadas em laboratório, os testes projetivos ou, instrumentos de autoavaliação, onde se destacam os questionários que são os mais utilizados em investigação (Ribeiro, 2007).

Os modelos teóricos subjacentes à avaliação da personalidade também são múltiplos sendo que, durante vários anos, o Modelo de 3 dimensões de Eysenck (1967) e o Modelo de 16 dimensões de Cattell (1957) foram os mais aceites e utilizados (Leal, 2006).

No contexto organizacional os testes ou questionários de personalidade surgem como forma de prever os comportamentos de um indivíduo durante o seu desempenho profissional. Por forma a serem classificados os testes podem ser divididos em duas categorias, uma abarca os testes que se baseiam no modelo dos cinco fatores, à outra correspondem os testes projetivos. Descrevemos a seguir alguns destes modelos:

- Modelo Cinco Fatores de Personalidade (*big five model*): De acordo com McCrae & John (1992), os testes de personalidade estão estruturados por um modelo decomposto por cinco dimensões: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura à experiência. Just (2011) advoga que estas características estão diretamente relacionadas com fatores genéticos. Os testes de personalidade são compostos por diferentes perguntas ou afirmações em que o indivíduo deve expor o seu grau de concordância ou discordância, não existindo respostas certas ou erradas. Os resultados obtidos permitem perceber qual o peso de cada uma das cinco dimensões na personalidade do respondente. De acordo com Gomes et al. (2008), vários testes foram concebidos tendo em conta esta modelo (*Neo Personality Inventory – NEO-PI, Minnesota Multiphasic Personality Inventory – MMPI 2, Personality Research Form – Form E*).
- Testes projetivos: De acordo com a definição de Kaplan & Sacuzzo, (2009), a sua interpretação depende das diferentes perspetivas da personalidade que pretendemos analisar. Os testes projetivos têm como suporte teórico a corrente psicanalítica da psicologia protagonizada por Sigmund Freud. O determinismo psicológico está presente através de noções como projeção, identificação, conflito e frustração. O teste Rorschach foi publicado por Hermann Rorschache em 1921, atualmente é o teste projetivo mais divulgado e aplicado. O teste de percepção temática (TAT) foi desenvolvido durante os anos 30 por Henry A. Murray e Christiana D. Morgan. Apesar das várias críticas sobre a elevada subjetividade na interpretação dos resultados, os testes projetivos continuam a ser frequentemente usados por muitos profissionais dos recursos humanos.

Neste caso de estudo, o teste para avaliação de personalidade usado foi o inventário fatorial de personalidade desenvolvido por Pasquali et al (1997). Este questionário é composto por 155 afirmações, às quais o candidato terá que afirmar mediante os seus gostos, e forma de ser (anexo 2).

Segundo Pasquali (1997), um teste é um procedimento sistemático para observar o comportamento e descrevê-lo com a ajuda de escalas numéricas ou categorias fixas. Noutras palavras, um teste psicométrico é fundamentalmente uma medida objetiva e padronizada de uma amostra de comportamento.

O Capítulo V- Apresentação e análise dos resultados

1. Introdução

No presente capítulo são apresentadas a análise descritiva e inferencial dos dados obtidos através da aplicação dos instrumentos de recolha de dados que acima apresentamos.

Neste sentido, e de forma a facilitar a visualização e interpretação dos dados, os mesmos serão apresentados em quadros, destacando-se de seguida os aspetos mais importantes.

2. Estudo 1

2.1 Análise descritiva

Tal como foi dito acima os dados quantitativos foram tratados através de análise estatística pois esta permite destacar os dados tocantes à recolha e permite efetuar apresentações sintéticas. Por este meio pudemos ainda separar e sublinhar os resultados característicos e efetuar extrapolações.

A ferramenta estatística a que recorremos para efetuar o tratamento e processamento de dados foi o programa informático de estatística SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 19.0 para Windows. Por este meio lançamos as informações recolhidas numa base de dados (informatizada) e a partir da mesma, parte integrante do programa informático sobre o qual trabalhamos, pudemos realizar cálculos estatísticos e visualizar “scores” o que possibilitou a análise e apresentação sucinta dos resultados obtidos.

Foi assim possível reduzir, resumir, avaliar, interpretar e comunicar a informação numérica e organizar os dados quantitativos coletados. O suporte estatístico foi extremamente importante no processo de aferição de resultados concretos para o nosso estudo pois, e tal como disse Polit & Hungler em 1995, “sem ajuda da estatística, os dados quantitativos coletados num projeto de pesquisa

constituiriam pouco mais do que uma massa caótica de números”, (Polit & Hungler, 1995, p. 227).

No seguimento desta ação é premente proceder-se à transcrição total dos dados adquiridos.

No procedimento de tratamento estatístico dos dados obtidos alguns itens foram invertidos.

Após a inversão obtivemos um valor de 0,911 no coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, que é aquele que se usa para analisar a fidedignidade do questionário. Sendo que este valor é o máximo apresentado podemos aferir que este valor pode ser considerado como excelente (Hill & Hill 2005).

Figura 2: Consistência interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de Itens
0,911	10

Este valor não melhoraria se alguma das questões que compõem a escala fosse eliminada, conforme se pode observar na tabela (em anexo III) (Alpha de Cronbach da escala se item eliminado).

Quanto ao tratamento estatístico dos dados, foi efetuada estatística descritiva e análise comparativa de médias dentro de cada grupo, utilizando-se o teste de *t* de student para amostras independentes e a análise de variância dos vários grupos One-Way (Anova).

Na análise estatística deste estudo, consideramos o valor de significância $p \leq 0,05$ (diferença estatisticamente significativa) (Pestana & Gageiro, 2005).

Após a recolha de dados é necessário organizar a informação obtida para que os mesmos possam ser analisados e tratados a fim de fornecerem respostas às questões de investigação previamente colocadas.

Os resultados obtidos são fruto da informação estatística que retiramos dos testes aplicados e analisados. Relembramos que os dados aferidos se reportam a uma amostra

de 326 indivíduos que concorreram a um concurso para ingressarem no corpo ativo da Polícia Nacional Angolana.

Para Carmo & Ferreira (1998, p. 213), a investigação descritiva “implica estudar, compreender e explicar a situação atual do objeto de investigação”.

A análise descritiva permite organizar, resumir e descrever os aspetos importantes de um conjunto de características observadas, ou seja, consiste no tratamento, interpretação e apresentação dos resultados. Esta análise descritiva pode incluir gráficos e tabelas e medidas de síntese como percentagens ou médias. Começamos pela caracterização sociogeográfica dos candidatos.

Quadro 6: Características sociodemográficas dos indivíduos candidatos à escola de Polícia de Luanda em processo de recrutamento e seleção

Variáveis	Aptos (n = 204)			Não Aptos (n = 122)			Entre grupos ^a		Effect-size (d de Cohen)
	X	DP	Intervalo	x	DP	Intervalo	t	p	
Idade (anos)^a	30.75	6.2	20-52	31.18	6.0	21-47	-0.607	0.544	
	N	%		N	%		χ^2	p	
Género									
o Masculino	183	89,7	-	107	87,7	-	197,90	< 0.000	
o Feminino	21	10,3	-	15	13,3	-			
Naturalidade									
o Angola	204	62,6	-	0	0,3	-	5,227	< 0.000	
o Outra	122	37,4	-	0	0	-			
Proveniência									
o Luanda									
o Luanda									
o Norte									
o K.Kubang			-			-			
o Cabinda			-			-			
o Moxito			-			-			
o Malangue			-			-			
o Outras			-			-			

^a Teste *t* Student. Nível de significância $p < 0.05$

Os candidatos que estavam em processo de recrutamento e seleção para ingressar na Escola de Polícia de Luanda, são maioritariamente do género masculino, pois tal como podemos observar a comparação das duas variáveis independentes de tipo quantitativo de género acusa uma significância total.

Os resultados obtidos neste primeiro quadro de análise, cujo teste *t* Student aponta para um nível de significância de $p < 0.05$ vão ao encontro a uma característica social que se enquadra perfeitamente no contexto angolano que acima demos a conhecer e que tem a ver com o facto de ainda ser preponderante a ideia de que a profissão de polícia não ser ajustada às mulheres. Apesar da elevada diferença registada entre as variáveis e mesmo considerando esta ideia, que não diz apenas respeito à Angola mas a vários países, (em Portugal, por exemplo, o caminho para a integração das mulheres nos corpos policiais foi longo) sublinha-se o número de candidatas que foram consideradas aptas para o serviço, 21. Sendo que 15 mulheres do total de 63 candidatas se revelaram não aptas.

No que diz respeito às variáveis independentes quantitativas que correspondem à idade dos candidatos obtivemos um valor de $t = -0.607$ que se podem interpretar como sendo significativos. Estes valores demonstram em primeiro lugar que há uma discrepância de idades entre os candidatos mas que há uma prevalência de candidatos que se encontram na casa dos 30 anos.

Entre os preditores e as variáveis o desvio padrão, que apresenta o valor de $P = 0.544$ revela-se particularmente significativo. Daqui podemos extrair a ideia de que a idade é um fator de peso na escolha dos candidatos a polícia.

Na análise da variável independente “proveniência”, que corresponde à região de origem do candidato tivemos em consideração seis variáveis que se referiam a seis regiões angolanas concretas e uma variável denominada “outras” que considerava os indivíduos provenientes dos locais do país não incluídos nas primeiras variáveis. Neste primeiro quadro relativo às características sociodemográficas dos indivíduos candidatos os resultados não foram cruzados dada a extensão do número de variáveis e assim optou-se pelo recurso à observação do modelo sumário em que os preditores são constantes e as dependentes variáveis.

Quadro 7: Proveniência

	Observed N	Expected N	Residual
Luanda	243	46,6	196,4
K.Kubango	3	46,6	-43,6
Cabinda	3	46,6	-43,6
Moxico	6	46,6	-40,6
Lunda Norte	4	46,6	-42,6
Malange	9	46,6	-37,6
Outras	58	46,6	11,4
Total	326		

Tal como podemos verificar a partir do quadro 7 o valor residual coloca a grande maioria dos indivíduos candidatos como oriundos de Luanda e este dado permite-nos fazer a primeira grande leitura subjetiva do nosso estudo. Dado o valor da significância obtido podemos aferir que os indivíduos que vivem na grande metrópole beneficiam do fator proximidade e urbanismo como meio de ingresso no corpo de polícia nacional. Atentemos ao facto de que estamos ainda a avaliar apenas o número de candidatos em função da sua proveniência sem que tenham ainda sido aprestados os valores padrão para a correlação aptos e não aptos com a variável em estudo. Antes de passarmos à apresentação desses dados deixamos então registado o facto de que de um total de 326 candidatos 243 são naturais de Luanda, a cidade capital de Angola.

São inúmeras as razões que podemos apontar como elementos explicativos dos valores obtidos. A primeira prende-se, naturalmente, com tamanho do território angolano e todas as características de pós-guerra que o país enfrenta aliada aos enormes, e bem sucedidos esforços de recuperação. Depois podemos considerar que a mesma distância implica dificuldades de acesso à escola de Polícias por parte de candidatos oriundos de províncias distantes.

Quadro 8: Anova One-way

	Sum of Squares	df	Mean Square
Provincia Between Groups	144,869	1	144,869
Within Groups	1718,014	324	5,303
Total	1862,883	325	

Para aferir se a proveniência dos candidatos, que como já constatamos prima pela urbanidade, tem influência na classificação de apto o não apto para o exercício da profissão de polícia, utilizamos o teste Anova One-way pois que é facilitador do exercício de comparação de grupos de variáveis dependentes de tipo quantitativo.

A partir dos resultados obtidos verificamos diferenças estatísticas significantes (m=5, 303) o que nos transportam para a resposta positiva e relevante face à questão do fator urbanidade ter, ou não, implicação na classificação final de apto ou não apto. De facto e tendo em conta os resultados obtidos verifica-se que o fator urbanidade tem influência na classificação de apto/não apto do candidato.

Existe então uma relação direta entre a proveniência e o resultado final de avaliação do concurso o que está relacionado com o facto de Luanda ser a região onde está concentrada a maior densidade populacional do país.

Quadro 9: Testes psicotécnicos

ANOVA		F	Sig.
Pontuação - Atenção Concentrada (Tadim)	Between Groups	1,651	,200
Percentil - Atenção Concentrada (Tadim)	Between Groups	4,041	,045
Percentil 1 - Atenção Concentrada (Tadim)	Between Groups	4,785	,029
Pontuação - Fatorial Cepa Sinónimos	Between Groups	8,794	,003
Percentil - Fatorial Cepa Sinónimos	Between Groups	9,112	,003
Percentil 1 - Fatorial Cepa Sinónimos	Between Groups	9,024	,003
Pontuação - D-48	Between Groups	7,926	,005
Percentil - D-48	Between Groups	10,807	,001
Percentil 1 - D-48	Between Groups	8,741	,003
Percentil - Inventário Fatorial Personalidade	Between Groups	2,719	,100
Percentil 1 - Inventário Fatorial Personalidade	Between Groups	2,526	,113

Com vista a aferir os resultados obtidos em todos os testes psicotécnicos por que passaram os 326 candidatos entendemos apresentar um quadro geral, onde todos os valores relativos ao conjunto global dos testes foram inseridos, e utilizamos o teste Anova One-way pois mais uma vez estamos a comparar grupos (quatro) de variáveis dependentes de tipo quantitativo.

Conforme podemos observar os resultados demonstram diferenças estatísticas significativas entre os testes de atenção e concentração (TADIM) e os restantes: O teste D-48, o Fatorial Cepa e o Inventário Fatorial de Personalidade.

À parte esta evidência que se traduz em valores muito abaixo da média restante para o Tadim onde os valores registados foram desde 1,651 temos que os restantes três testes obtiveram resultados similares, com pouca variância e significativamente mais elevados que o Tadim.

Por este resultado e tendo em conta que o teste que obteve menos valor é o teste que serve para avaliar os candidatos do ponto de vista neuropsicológico, e assim as suas funções cognitivas tais como a atenção, a concentração, a seletividade de estímulos, a capacidade de abstração, o planeamento, a flexibilidade de controlo mental, o auto controlo e a memória operacional (Spren & Strauss, 1998) podemos concluir que estas serão competências gerais cognitivas e comportamentais que deverão ser aprofundadas no período de formação dos candidatos, após a seleção dos mesmos. Tal conclusão fundamenta-se com o que havíamos sustentado na parte teórica da presente investigação quando citamos, entre outros Pires (2005), um autor que defendeu a ideia de que a política de recursos humanos das organizações neste século XXI deve apostar na capacitação das competências dos indivíduos sobretudo em aspetos que visem

o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas as suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo (Ibidem, p. 23).

É importante sublinhar as palavras do autor no que toca às especificidades culturais pois que estas são parte explicativa dos resultados obtidos para o teste que trazemos em análise. Na verdade, e embora correndo o risco de nos catalogarmos como repetitivos, há que frisar que Angola é um país em franca expansão económica mas que

ainda vive as consequências de uma longa história de conflitos, primeiro pela conquista da sua liberdade, num processo de descolonização, e depois numa luta interna que se foi prolongando ao longo de 27 anos de guerra civil. Ora um país com este apontamento histórico, que tem também uma vasta extensão geográfica e ao longo de muito tempo registou dificuldades de comunicação entre regiões, não teve como desenvolver um plano de educação que preparasse os seus cidadãos.

É nesta conjectura que se torna pertinente avançar com uma análise estatística dos resultados obtidos nos testes psicotécnicos e de personalidade. Não só porque são evidenciadores das lacunas que importa corrigir e dos pontos de atuação que devem ser melhorados, mesmo por parte da equipa de observadores e implementadores do processo de seleção, mas também porque geram valores fidedignos mas anónimos, ou seja, destacam o problema e não o seu foco de origem pelo que evitam a penalização direta de um ou outro candidato. A partir da leitura estatística dos dados obtidos e da dedução dos focos de problemas torna-se possível a escolha de novas técnicas de seleção, mas direcionadas como a entrevista de currículo, por exemplo. Mas, caso não sejam denunciados quaisquer tipo de problemas as entrevistas e outras técnicas podem ser evitadas o que confere uma maior sustentabilidade financeira ao processo de seleção.

No conjunto dos quatro testes que o quadro traduz em resultados estatísticos (*anova one-way*) e apesar de não se registar uma grande diferenciação numérica entre os testes D-48 e o teste Fatorial Cepa (sinónimos), podemos ver que o perfil do candidato a ingressar no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola demonstra maior aptidão para as competências de inteligência geral no domínio da lógica e no domínio da inteligência superior, sobretudo na vertente da compreensão e da linguagem.

Tratam-se, portanto de fatores que como McClelland (1973) e White (1959, cit. em Delamare Le Deist & Winterton, 2005) sustentaram são determinantes para o desenvolvimento de competências.

No conjunto da observação que traçamos ao quadro 2 e aos valores que o mesmo representa, podemos dar nota de que a hipótese anteriormente colocada de que é necessário que as equipas de recursos humanos despertem para a valorização de outro tipo de competências pode, por via destes resultados, ser parcialmente confirmada.

Dizemos parcialmente pois o foro das competências de inteligência abstrata e da memória operacional já existe, sob o ponto de vista da observação, mas não tem grande expressão quando auscultada na população e amostra.

Quadro 10: desempenho na avaliação de competências e de personalidades vs Apto/não Apto para integrar a Escola de Polícia de Luanda

Variáveis	Aptos (n = 204)			Não Aptos (n = 122)			Entre grupos ^a		Effect-size (d de Cohen)
	X	DP	Intervalo	x	DP	Intervalo	t	ρ	

^a Análise de variância (ANOVA)

Nível de significância $p < 0.05$

Na análise de variância Anova para o desempenho na avaliação de competências e da personalidade entre os candidatos aptos e os candidatos não aptos obtivemos uma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos de variáveis. Esta diferença é representada pelo valor $p < 0.05$. Os valores registados mostraram-se expectáveis uma vez que são demonstrativos da variação de candidatos aprovados contra aqueles que não mostraram ter competências capazes para virem a fazer parte do corpo discente do Instituto.

Convém lembrar, no entanto, e apesar da significância comprovada pelos valores, as palavras de Chiavenato (2004) que sugeria que os atuais métodos de seleção e recrutamento não são suficientes para aferir das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais dos indivíduos e que outros instrumentos poderiam ser mais favoráveis à apreciação global das características e competências dos candidatos.

No quadro acima os valores mais evidentes são os valores numéricos que se referem aos indivíduos que se mostraram aptos através da análise da relação entre as suas competências e a sua personalidade, 204. Dos 326 candidatos 122 não demonstraram um bom desempenho da avaliação de competências e da personalidade.

Quadro 11: Correlações de Spearman* entre variáveis sociodemográficas e avaliação de competências e de personalidade para integrar a escola de Polícia de Luanda

Variáveis	Aptidão	Não-Aptidão	Género	Idade	Naturalidade	Proveniência
Aptidão	- 0.393**	0.607**	- 0.101	- 0.367**	- 0.387**	0.476**
Não-Aptidão	- 0.309*	0.492**	0.025	- 0.349**	- 0.231	0.377**
Género	- 0.648**	0.562**	- 0.372**	- 0.384**	- 0.332**	0.636**
Idade	0.553**	- 0.440**	0.389**	0.238	0.250*	- 0.483**
Naturalidade	0.374**	- 0.436**	0.294*	0.181	0.200	- 0.529**
Proveniência	0.177	- 0.385**	0.060	0.160	- 0.047	- 0.415**
	0.513**	- 0.495**	0.244	0.364**	0.397**	- 0.481**
	0.293*	- 0.299*	0.333**	0.010	0.153	- 0.362**
	0.463**	- 0.597**	0.274*	0.267*	0.396**	- 0.541**
	0.378**	- 0.560**	0.032	0.416**	0.432**	- 0.363**
	- 0.242	0.453**	- 0.329**	- 0.010	- 0.143	0.340**
	- 0.515**	0.608**	- 0.250*	- 0.378**	- 0.281*	0.543**
	- 0.547**	0.725**	- 0.223	- 0.446**	- 0.400**	0.469**
	0.294*	- 0.079	0.175	0.200	0.096	- 0.370**
	- 0.367**	0.670**	- 0.185	- 0.269*	- 0.237	0.339**
	- 0.367**	0.456**	- 0.130	- 0.226	- 0.402**	0.415**

* Optou-se por recorrer a análise de correlações com teste não-paramétrico pela sua robustez, conferindo maior detalhe e rigor na análise das correlações entre variáveis.

Com vista a medir a intensidade da relação entre as variáveis ordinais, abstraindo-nos de coeficientes sensíveis a assimetrias na distribuição, ou da presença de *outliers*, aplicamos as variáveis intervalares/rácio como alternativa ao r de Pearson, e trabalhamos o coeficiente ρ de Spearman com vista a cruzar as variáveis sociodemográficas e a avaliação de competências e da personalidade para integrar a Escola de Policia que constitui o nosso Estudo de caso.

Tal como era de esperar, face aos resultados obtidos anteriormente, também aqui se registou um valor estatisticamente significativo de $p < 0.05$.

Para as variáveis aptidão obtivemos um valor forte e negativo na correlação existente entre o género, a idade e a naturalidade. Mas no âmbito destas variáveis a correlação com o indicador proveniência foi positivo.

Para as variáveis os valores gerais foram positivos para todos os indicadores exceto para o indicador idade. Na variável género os valores são substancialmente altos e negativos, sendo positivos apenas no indicador proveniência.

A intensidade de associação entre as variáveis mostra-se positiva quando as correlações são feitas para os indicadores idade e proveniência. Os valores correspondentes ao ρ de Spearman para a naturalidade não têm significância o que facilmente se explica pelo facto de todos os candidatos serem naturais de Angola.

Por último temos as variáveis que consideram a proveniência, para as quais os valores de não aptidão são altos e negativos.

2.2. Análise Crítica – testes de seleção

Partindo da análise bibliográfica que sustentou o presente estudo demos conta de que nas sociedades atuais as empresas e também as organizações públicas estão cada vez mais empenhadas num novo modelo de gestão dos recursos humanos que enfoque mais e melhor as competências. Pelo mesmo caminho vimos que são muitas as considerações a ter, tanto acerca da gestão por competências, assim se chama o novo modelo, como sobre as competências propriamente ditas. De facto, lembramos que Leplat (1995) identificou dois tipos de competências: as competências tácitas e as competências explícitas e relatáveis. As primeiras são aquelas que não são verbalizáveis mas que se manifestam na prática. São as competências como o saber fazer, o “golpe de vista” e o “jeito com as mãos” a que tantas vezes nos referimos de forma informal. Já as competências explícitas e relatáveis caracterizam-se pela utilização dos componentes cognitivos e são capazes de fornecer soluções para os problemas e avançar decisões (Leplat 1995).

Neste contexto ficou clara a ideia de que a avaliação por competências é inquestionavelmente importante mas também incontornavelmente difícil de aplicar pelo

que resolvemos empreender um caminho académico que viesse trazer algumas soluções quanto às competências gerais que melhor favorecem o perfil para um candidato a polícia em Angola. A fundamentação teórica sustentou a atualidade e a pertinência do nosso estudo no contexto atual das organizações que mesmo sendo do foro da administração pública já não se podem alhear de valor como a satisfação do cidadão e o pleno cumprimento das tarefas afetas à profissão.

No início deste estudo sobre o perfil de Competências no Processo de Recrutamento e Seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais em Angola, apresentamos por objetivo a possibilidade de se traçar um perfil suportado por competências gerais do foro cognitivo e comportamental que pudessem ser identificadas em fase de recrutamento e seleção. Tal como verificamos a partir da apresentação dos dados e análise dos resultados da nossa investigação as competências cognitivas são identificadas através da aplicação do Teste Tadim, mas os resultados que este forneceu, em face da amostra auscultada, não foram os mais favoráveis. De facto os resultados obtidos a partir da aplicação do Teste Tadim foram mais baixos que os restantes testes de seleção o que leva a concluir que as funções cognitivas como a atenção, a concentração, a seletividade de estímulos, a capacidade de abstração, o planeamento, a flexibilidade de controlo mental, o auto controlo e a memória operacional (Spren & Strauss, 1998) são características de perfil dos candidatos que não atingem valores desejáveis e que, por isso, deverão ser tidos em atenção em procedimentos posteriores, nomeadamente na fase de formação.

Partindo desta primeira observação cumpre sublinhar duas linhas, uma diz respeito ao facto dos resultados obtidos não significarem que os testes Tadim não servem o propósito para que foram criados, antes pelo contrário, e a segunda vai de encontro ao que já foi dito e que tem a ver com as competências aferidas junto dos candidatos.

Os baixos resultados são evidenciadores de que os candidatos, mesmo os que foram considerados aptos, têm um baixo índice de atenção seletiva e de capacidade de concentração sendo, portanto, também menos capazes de processarem informações com velocidade e de demonstrarem precisão nos aspetos qualitativos que se relacionem com o seu desempenho profissional. Importa também apontar a ideia de que os resultados obtidos podem ter explicação no facto do teste, independentemente da sua qualidade

devidamente estudada e justificada, poder não ser ajustada particularmente a cada um dos candidatos, ou seja, ele é um teste genérico mas os indivíduos não são iguais nas suas características cognitivas.

Ora, partindo da bibliografia abordada estamos em crer que estes resultados nos colocam perante um *gap*, ou, melhor, um obstáculo à criação de um perfil de competências adequado ao processo de recrutamento e seleção.

Notemos a importância da competência atenção que constitui a base de todos os processos cognitivos e que infere, com o mesmo grau de importância, nas funções psicomotoras, de aprendizagem e memória, bem como nas funções executivas do indivíduo. Para além do Tadm existem outros testes do âmbito da psicologia que podem favorecer a observação das aptidões de atenção dos sujeitos em todas as suas categorias, seja a atenção dividida e reflexiva, seja a atenção sustentada (Dias, 2009).

Tendo em conta que o enfoque principal da nossa investigação recai sobre as competências, cujo conceito foi introduzido por White (1959, cit, em Delamare Le Deist & Winterton, 2005) no vocabulário dos recursos humanos com o intuito de descrever características de personalidade associadas ao desempenho superior e alta motivação dos indivíduos, podemos sublinhar que estas devem ser medidas com mais especificidade por forma a que se possa avaliar com toda a precisão a atenção seletiva e a capacidade de concentração dos sujeitos, permitindo também medir a velocidade de processamento da informação, a precisão e aspetos qualitativos relacionados com o desempenho.

Tudo o que até agora se disse tem por suporte documental a ideia de que importa avaliar com qualidade e precisão as competências de funções cognitivas que implicam a atenção, a concentração, a seletividade de estímulos, a capacidade de abstração, o planeamento, a flexibilidade de controlo mental, autocontrolo e memória operacional (Spren & Strauss, 1998) porque, como vimos na fundamentação teórica, elas são fundamentais para o bom desempenho global de uma organização:

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar comum novo modelo de avaliação (Cabrera, 2008, p. 18).

Para além disso é no foro destas mesmas competências que se encontra agregado o Capital Humano a que Theodore Schultz (1962) chamou de “terceiro fator” e que é, o responsável pelo resíduo de crescimento económico que ultrapassa o capital fixo empregue nos projetos de investimento e produção e que, no âmbito das empresas pública muda o foco da obtenção do lucro para a satisfação dos cidadãos.

Tal como o Capital Humano também o Capital Intelectual, de que o primeiro faz parte juntamente com o capital estrutural e o capital relacional, se tem vindo a destacar como principal agente transformador dos bens e serviços e, embora este ainda seja um ativo em avaliação por parte das ciências da gestão e da contabilidade, já é considerado um dos principais fatores de vantagem competitiva para as empresas e é por isso que insistimos nesta abordagem às competências já que nelas se integra também o aspeto relacional e emocional que são a mais-valia do Capital Intelectual e a novidade que se pode agregar aos novos métodos de gestão de recursos Humanos. Na verdade e tal como afirmou Antunes (2000) é a aplicação deste conhecimento, traduzido nas competências, que aumenta o valor nas empresas, porque promove a criação de um ambiente globalizado que resulta em “benefícios intangíveis, que lhes agregam valor” (Antunes, 2000, p. 18).

Se, continuando a linha de pensamento que temos vindo a seguir e continuando também a abordar as palavras de Antunes (2000), o Capital Intelectual é a capacidade mental coletiva então a forma de aferição, por via dos testes psicotécnicos, das competências tem que abordar o Tadim (Teste de atenção e concentração) mas também ser alargada a outros testes que se mostrem capazes de medir as capacidades relacionais dos sujeitos e as suas competências de atenção e de emoção.

A partir dos dados obtidos outro dos resultados a que chegamos é que existe uma coesão no sistema de recursos humanos da escola de polícias angolana. Embora esta não esteja traduzida estatisticamente em nenhum dos quadros apresentados, ela sobressai no conjunto apreciativo dada a significância registada nos parâmetros relacionados com os testes psicotécnicos. Esta coesão é respeitante ao método em si e também aos candidatos pois que os valores obtidos dão conta de uma homogeneidade de perfil entre estes.

Sendo que o aporte da bateria de testes que é usado e que nos serviu de instrumento de análise é reconhecido e amplamente usado a nível mundial e tendo,

sobretudo, em conta os valores obtidos, onde apenas se destacou pela diferença o Tadm, podemos também dizer que estes testes estão bem escolhidos para funcionarem como ferramentas de avaliação do perfil dos candidatos a alunos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola. Na verdade o teste de inteligência não verbal, o D_48, deixou que se percebesse as diferenças individuais que caracterizam os indivíduos (Simões, 2000); o teste de sinónimos revelou uma boa consistência verbal e de capacidades linguísticas dos candidatos e o inventário fatorial da personalidade deu-nos uma projecção futura dos potenciais do sujeito.

No nosso estudo tivemos muita atenção às variáveis independentes, muitas vezes relegadas para segundo plano do ponto de vista académico, sobretudo àquelas que são caracterizadoras das particularidades sociogeográficas e demográficas dos indivíduos e a primeira evidência com que nos deparamos, provavelmente a mais forte das evidências em todo o estudo, foi o facto de que a proveniência infere no perfil dos candidatos.

Na verdade a grande maioria deles é natural da província de Luanda o que se revela um valor demonstrativo de que os meios que favorecem a preparação das competências ajustadas ao perfil do candidato se encontram nessa região urbana. Tendo em conta a história recente do país em causa é fácil perceber que ao longo dos anos foi mais fácil criar escolas e condições educativas em Luanda do que no resto do país.

Sendo certo que não faz parte do âmbito da presente investigação indagar sobre as questões sociodemográficas do país em causa, que apresentamos em capítulo próprio, importa registar que, os dados relativos à proveniência dos candidatos demonstram a necessidade de se pensar a criação de condições que favoreçam o alargamento das candidaturas a outras regiões de Angola, nomeadamente através da continuidade e do reforço do projeto de investimento em educação que tem vindo a ser promovido pelo Governo Angolano e através do qual já tantos progressos ao nível da valorização dos quadros internos do país têm sido alcançado, e também através de promoção de medidas que favoreçam a entrada de candidatos de outras regiões como a criação de mais alojamentos e a promoção de uma rede de transportes direcionada para este objetivo. A criação de subsídios de apoio que funcionem como fórmula de estímulo, e o aumento da divulgação da abertura de concursos para fora de Luanda pode ser também um meio favorecer da captação de candidatos ao ISPC.

Em suma podemos aferir que a região de origem do candidato tem influência na sua classificação enquanto apto ou não apto para ingressar na escola de polícias uma vez que, de facto, verificamos não existiam candidatos oriundos de muitas províncias do país e as poucas representadas, com exceção de Luanda, o foram em número muito insuficiente.

Pelas mesmas razões somos também levados a afirmar que a urbanidade tem influência na classificação de apto/não apto do candidato mas, como também já foi dito, não tivemos acesso a dados que possam explicar este fator de forma concreta. E é por isso que avançamos a explicação aferida e que se prende com o facto de Luanda reunir melhores condições de educabilidade e de também ser o local de acolhimento do próprio curso.

Pudemos ainda considerar uma mudança para a funcionalidade do processo de recrutamento e seleção no caso dos perfis dos candidatos serem conhecidos previamente e se tal fizermos somos levados a considerar uma possibilidade positiva. Esta ideia tem por base as considerações de Leplat (1995), que apresentamos na primeira parte, em que o autor dizia que as competências eram incorporadas, “facilmente acessíveis, dificilmente verbalizáveis” (Leplat, 1995, p. 101), e também muito difíceis de auscultar quando fora do contexto para onde serão direcionadas. Ora, em face destes considerações, podemos concluir que as competências que perfazem um perfil de um candidato podem ser observadas fora do contexto do recrutamento e seleção e facto de estas serem conhecidas vai, certamente, influir na construção, com vista a uma maior funcionalidade, dos novos processos de seleção e recrutamento.

A ideia de que é necessário despertar a equipa de recursos humanos para uma intervenção aprofundada do processo de recrutamento e seleção de candidatos parece positiva após a aferição dos dados analisados. Trata-se de uma ideia decorrente do facto de existirem eventuais lacunas no processo atual, que não foram identificadas no caso concreto, mas sim por causa das constantes evoluções, ou dos sucessivos despertares da economia e dos serviços, serem sempre frutuosa. Os gestores de recursos humanos são responsáveis pelo desenvolvimento de soluções estratégicas para as questões relacionadas com o emprego que afetam a capacidade de cumprir metas de produtividade e desempenho da organização e por isso são profissionais que devem estar sempre atentos ao aparecimento de novas técnicas de seleção e recrutamento.

Lembrando o que disse Tyson (1999) os gestores de Recursos Humanos são ativos que têm por principal objetivo ouvir, interpretar e assimilar a estratégia organizacional e, a partir, dessa assimilação partir para a definição das suas próprias ações. É com base neste preceito que se defende a ideia de que as “interpretações organizacionais são parte do processo de criação de conhecimento” (Tyson 1999, p 46).

No seguimento da ideia atrás defendida temos que a presente investigação pode vir a constituir-se como elemento potenciador de mudança, não só pelos resultados aferidos nas duas metodologias de observação e aferição de dados mas, principalmente, por via da sustentação bibliográfica em que assenta. Conhecer a bibliografia existente acerca da problemática do recrutamento e seleção constitui uma mais-valia para as organizações. E assim também se afere que através do estudo das vias apontadas pelos diversos investigadores dos Recursos Humanos a forma como vai ser feita a seleção e o recrutamento nas organizações será beneficiada, bem como, e principalmente, o papel e a importância determinante que a verificação das competências tem na construção dos perfis ideais dos candidatos.

3. Estudo 2

3.1 Apresentação e Análise de resultados – Questionário

Como forma de encontrar resultados que pudessem constituir um elemento potenciador de mais informações acerca de quais as características de perfil que devem ter os candidatos a alunos do Instituto Superior de Ciências Policiais de Angola entendemos levar a cabo um questionário a atuais elementos dos quadros técnicos da Polícia de Angola, uma vez que estes são os profissionais que servem de modelo aos futuros alunos e representam o que se pretende ter nos alunos ao nível das características de perfil profissional.

A análise das entrevistas foi realizada com base na regras específicas da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) e por esse motivo foram tidas em conta as características das boas categorias como a exaustividade, exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade (Bardin, 1977).

3.2 Categoria: Identificação pessoal/Dados Gerais

Ao darmos início à apresentação e análise de resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento entrevista fechada a uma amostra de 12 sujeitos importa destacar algumas particularidades referentes à caracterização dos mesmos tais como a sua idade e função desempenhada, pois que se tratam de informações que constituem um aporte de valor à compreensão das respostas obtidas. Desta forma somos também levados a valorizar o estudo do real no contexto real.

Quadro 12: caracterização da amostra

Respondente	Local de trabalho	Designação da Função	Categoria profissional/Patente	Idade	Género	Habilitações Académicas
R1	ISPC	Docente	Técnica Superior de 1ª. Classe	43	Feminino	Mestre/Licenciada em psicologia
R2	Direção Nacional de Viação e Trânsito	Especialista de Informação	Agente de 2ª. Classe	41	Masculino	4.º Ano em Freqüência/Psicologia
R3	Polícia Fiscal	Chefe de Secção	Inspetor-Chefe	37	Masculino	Engenheiro Informático (Licenciatura)
R4	Direção Nacional da secção de Trânsito	Chefe de Secção	Inspetor	34	Masculino	Técnico Superior
R5	Direção de Operações	Chefe de Secção	Intendente	38	Masculino	Eng. Informático (Licenciatura)
R6	ISPC	Chefe de Departamento	Superintendente	40	Masculino	Msc
R7	PIR	Recursos humanos/Secção estatística	Subinspetora	41	Feminino	Licenciatura
R8	Comando policial de Luanda	Chefe de Departamento	Inspetor	29	Masculino	Mestrado
R9	Divisão de Maionge	Chefe de Gabinete	Agente	28	Masculino	Licenciado
R10	Comando Polícia	2º. comandante	Superintendente	47	Masculino	Licenciatura em Sociologia
R11	CPL/ Direção de Operações	Chefe de Secção de Comando operacional	Subinspetor	31	Masculino	5ª. Ano (Sociologia)
R12	JNVT	Especialista em Automação		31	Masculino	4º. Ano

A partir do quadro de caracterização dos respondentes podemos verificar que estamos perante uma amostra bastante heterogénea, composta por indivíduos que

desempenham funções distintas. Este dado mostra-se bastante importante para o contexto da investigação uma vez que por ele podemos reafirmar que foram observadas as competências inerentes às várias funções a desempenhar pelos indivíduos e assim também ficamos a conhecer o leque alargado de competências para se trabalhar nesta instituição.

Pelo quadro acima podemos também aferir que o nível de idades dos respondentes, na maioria deles, superior aos 30 anos, denota já algum tempo de experiência profissional dos mesmos, facto que também contribui para dar mais consistência aos resultados que observaremos nas tabelas seguintes.

Todos os respondentes têm também formação académica superior, sendo que três deles estão ainda em fase de conclusão das suas licenciaturas. Este facto dá conta do empenho na promoção da educação e na promoção da construção de um perfil de competências qualificado para exercer funções no Instituto Superior de Ciências Políticas e Criminais de Angola.

Quadro 13: Anos de trabalho na Polícia Nacional

Categorias				
1ª.Ordem	2.ª Ordem	3ª. Ordem	Indicador	Unidades de registo
Funcionário da Polícia Nacional Angolana	Anos de trabalho na Instituição	Anos ao serviço da Polícia Angolana	Temporalidade	1. 9 anos. 2. 5 anos. 3. 15 anos. 4.5.11.11 anos. 6. 23 anos. 7. 7 anos. 8. 8 anos. 9. 6 anos. 10. 30 anos. 12. 10 anos.

Na análise do quadro 2 podemos aferir que todos os respondentes têm já uma carreira sólida e de muitos anos ao serviço da Polícia Nacional, sendo que apenas três dos respondentes têm menos de 10 anos de serviço. Em comparação com as idades dos respondentes, que estão esplanadas no Quadro 1 e que já analisamos, constata-se um fator interessante: alguns respondentes apesar de novos em termos de idade dão conta de trabalharem há bastantes anos na polícia, como os respondentes 3, 4, 8 e 11 o que demonstra que as idades de admissão são muito jovens. A mesma constatação é aferida através dos anos de serviço do respondente 10, que apesar de ter 47 anos de idade já está

ao serviço da Polícia Nacional há 30 anos. Quadro 1: Há quanto tempo exerce esta função?

Quadro 14: Anos de exercício da função

Categorias				
1ª Ordem	2º Ordem	3ª Ordem	Indicador	Unidades de registo
Funcionário da Polícia Nacional Angolana	Anos ao serviço da Polícia Angolana	Anos no desempenho da atual função	Temporalidade na função	1.6 anos.
				2. 4 anos.
				3. 7 anos.
				4. 3 anos.
				5. 6 anos.
				6. 4 anos.
				7. 6 anos.
				8. 1 ano.
				9. 9 meses.
				10.4 anos e 6 meses.
				11.6 anos.
				12.8 meses.

O quadro denota que existe, dentro das dinâmicas da Polícia Nacional, uma política de promoção e progressão na carreira alargada a todas as funções pois que, em comparação com o quadro 2 se verifica que todos os respondentes entraram ao serviço da Instituição há mais anos do que aqueles a que exercem as funções atuais.

Quadro 15: Horas de trabalho por dia

Categoria				
1ª Ordem	2ª Ordem	3ª Ordem	Indicador	Unidades de registo
Funcionário da Polícia Nacional Angolana		Horas de trabalho diário	Duração das funções	1. Entre 7 e 8 horas diárias.
				2. Entre 7 e 8 horas diárias.
				3. Entre 9 e 10 horas diárias.
				4. Mais de 10 horas.
				5. Entre 9 e 10 horas diárias
				6. “outros”. Varia de horário acima referenciado atendendo às características do trabalho –(urgente, m. Urgente etc) assim atendendo a algumas orientações superiores.
				7. Entre 7 e 8 horas diárias.
				8. Entre 7 e 8 horas diárias.
				9. Mais de 10 horas.
				10. Mais de 10 horas.
				11. Mais de 10 horas.
				12. Entre 7 e 8 horas diárias.

De acordo com os resultados obtidos verificamos que o número de horas que os respondentes trabalham por dia variam em função das suas responsabilidades laborais e

denota-se que um grupo de três respondentes trabalha mais 10 horas por dia, sendo que todos eles estão ligados ao desempenho de funções de supervisão na Polícia.

Quadro 16: Descrição do trabalho diário

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Tarefas e Caracterização	Tarefas de função	O que faz no dia a dia	Descrição das funções	1.3.Leciono. Seguimos um plano. 2.3.8.Elaboro relatórios semanais, Briefings matinal. 2.5.12faço análise analítico e/ou estatístico de informação, relatórios, planos etc. 2.Mantenho contactos com os meus colaboradores a nível provincial. 3.auxiliar tecnicamente as distintas áreas em termos informáticos, balanço. 3.8.9.Encontro com o pessoal da área para planificação da atividade. Distribuição de tarefas e afins. 4.Procede-se à distribuição de tarefas, com um parecer, atas, orientações, relatórios. 5.Checar o estado técnico do equipamento da sala operativa e da sala cctcv 6.iniciativas laborais para melhor andamento ou cumprimento dos nossos objetivos. 7.11. Fazemos cálculos do efetivo geral de todas as unidades da PIR quer de Luanda como todas as províncias. 10.Controlo de quadros que entra e sai; supervisão das forças; coordenação e fiscalização as ações planificadas; visita às unidades; reuniões com os comandantes de esquadra; despacho de documentos. 11.Elaboração de estratégias de controle à criminalidade a nível da cidade de Luanda; execução de operações de combate nos vários fenómenos criminais.

O quadro 16 apresenta a transcrição das respostas obtidas à primeira pergunta da categoria tarefas e caracterização com que se pretendia saber quais as tarefas inerentes a cada uma das funções descritas no quadro 1 e os procedimentos levados a cabo no exercício das mesmas. Tendo sempre em conta que a cada respondente corresponde uma atividade profissional distinta, e, como tal as tarefas são também divergentes, podemos verificar no quadro que agora analisamos que a todas as funções estão agregadas várias tarefas diárias, ou seja, regista-se a complexidade de execução de funções no dia-a-dia. Da mesma forma podemos aferir que, dadas as tarefas a

desempenhar, as competências que os respondentes devem ter são várias. Por outro lado temos, neste quadro, o primeiro contacto com informação que se vai revelar útil na construção de um perfil do futuro elemento do corpo policial. A competência de planeamento e organização parece ser uma competência comum a todas as funções e, no caso dos respondentes 8, 9 e 10 verifica-se que os respondentes devem também ter competências de capacidade de trabalho sobre pressão e de liderança.

Quadro 17: Ordem de importância das tarefas diárias

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Tarefas e Caracterização	Tarefas de função	O que faz no dia a dia	Funções mais importantes	2.4.Elaboração de relatório; recolha de informação; análise de informação; organização de todo o expediente e do local de trabalho. 3.5.Briefing matinal para planificação das atividades; 3.aulas de informáticas; conserto de computadores (Lab. Informáticos); serviço de auxílio técnico informático aos departamentos; balanço e encerramento da rede. 5. laboratório para verificação evolução do equipamento que foi para manutenção 6.Primeiramente controlar as presenças dos efetivos da área de forma direta e indireta; terminar despachos; tratamento de documentos recentes sem deixar de priorizar os urgentes; controlo do processo docente educativo (PDE); 8. Verificar todo o expediente remetido para o departamento; despachar o expediente.

Quatro respondentes não deram resposta a esta questão.

Das restantes respostas obtidas denota-se a interessante posição, em contraste com o quadro anterior, da maioria dos respondentes considerarem importantes quase todas as tarefas que lhes estão delegadas. Por via desta observação reforça-se a ideia já avançada de que a competência de capacidade de trabalho sobre pressão é um requisito muito importante e a ter em conta na construção do perfil de competências dos polícias de Angola.

No quadro 17 podemos também verificar que os respondentes remetem para as tarefas de administração e organização interna a classificação de tarefas importantes

pelo que se depreende que, neste enquadramento, seja determinante que os profissionais sejam portadores de competências de capacidade de planeamento e organização, pois todos os dias têm muitas tarefas importantes para levar a cabo.

Quadro 18: A exigência do contato direto com a população

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Tarefas e Caracterização	Tarefas de função	Relacionamento externo	Contacto com os civis	1.10.Sempre 2.Nunca 3.5.9.11.12.Raramente 4.6.7.8.Às vezes

Nas respostas obtidas ao quadro 7 aferimos que apenas uma respondente tem contato direto com a população civil, os seus alunos. Todos os restantes respondentes não têm um contato direto frequente com a população e um dos respondentes nunca contata com os civis, o respondente 2. Pelo aporte global das respostas obtidas percebemos que os respondentes desempenham tarefas de secretária em posições de responsabilidade onde os civis não têm acesso. Com exceção da respondente já referida denota-se que no âmbito deste grupo de respondentes são mais valorizáveis as competências relacionadas com as relações de grupo de trabalho do que propriamente a capacidade de comunicação, entendida, obviamente, como a comunicação para o exterior.

Quadro 19: Escolaridade necessária para a função

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Requisitos Exigidos	Grau académico	Nível de escolaridade	Escolaridade necessária	1.4.6.8.11.Ensino superior. 2.3.7.9.10.12. Ensino médio (12º classe)

O nível de ensino médio completo, a 12.ª Classe, é o grau académico que mais respondentes referiram como sendo o necessário para o desempenho das suas funções. No entanto a diferença entre este grupo de respondentes e aqueles que mencionaram o ensino superior não é muito relevante. Da leitura destes dados podemos aferir que o exercício de funções na Polícia Angolana exige educação diferenciada e, em junção com dados a que já tivemos acesso em quadros anteriores, denota-se, dentro desta

Instituição, uma propensão para a continuidade dos estudos por parte dos colaboradores pois alguns respondentes estão ainda em fase de conclusão dos seus cursos académicos.

Com base na informação recolhida podemos perceber que são necessárias competências técnicas por parte dos elementos dos quadros humanos da Policia Angolana, que esta entidade procura pessoas com habilidades e atitudes específicas às suas necessidades.

Quadro 20: Anos de experiência necessários para a função

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Requisitos Exigidos	Importância da experiência	Anos de experiência necessários	deExperiência funcional	1.5.6. Experiencia de trabalho, sem anos específicos. 2.4.8.9.12. um ano. 3. um ano; entre 2 a 4 anos; “outros” depende da entrega e vontade. 7. Entre 5 a 7 anos. 10.11.Entre 2 a 4 anos.

Metade dos respondentes disseram ser necessário um ano para se conseguir reunir um aporte experiencial que favoreça o bom desempenho da função. Os restantes deram respostas que variam entre os dois a quatro anos e tempo indeterminado, uma vez que este fator a que correspondem muitas variáveis.

Em fase dos resultados obtidos e tendo em conta a unanimidade de resposta de uma parcela dos respondentes fomos observar as funções que todos os que responderam um ano desempenham e constatamos que, com excepção do respondente 12 que não respondeu aquando da indagação acerca das funções desempenhadas, todos estão ligados profissionalmente à Polícia desempenhando funções de Inspetor e de agente. Por esta constatação podemos aferir que a prática diária destas funções demora um ano a ser apreendida.

Quanto às restantes funções, observa-se um acréscimo temporal significativo sendo que algumas funções chegam a exigir quatro anos de experiência até que se possa considerar que o trabalhador está apto a desenvolver bem as suas funções.

Quadro 21: Outros requisitos/conhecimentos necessários

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Requisitos Exigidos	Outros requisitos	Conhecimentos necessários	Saberes importantes	1.2.3.5.6.7.8.9.10.11. MC capacidade de comunicação 4.12 N. 1. 6.10.MC Saber trabalhar com pessoas com diferentes características e em diferentes contextos. 2.3.4.5.7.8.9.11.12.N. 2.4.5.6.8.10.MN Ter capacidade para resolução de conflitos, utilizando estratégias que revelem bom senso e respeito pelos outros. 1.3.7.9.11.12. N. 2.4.6.9.11.MN Ter capacidade para adaptar o seu discurso e linguagem aos diferentes tipos de interlocutores. 1.5.7.8.10.12.N. 3.PN 2.9.11.12MN ser perspicaz e atento 1.3.4.5.6.7.8.10.N. 2.4.6.9.12.MN capacidade para estabelecer acordos e consensos através da negociação, sendo persistente e flexível. 1.5.7.8.10.11N. 3.PN 1.2.4.6.9.11.MN Ser uma pessoa com capacidade de argumentação 5.7.8.10.12N 3.PN 1.4.5.6.8.10.MN Ter características de líder. 3.7.N 2.9.11.12.PN 2.3.4.6.9.MN Ter a capacidade para assumir responsabilidade e objetivos exigentes. 1.5.7.8.10.11.12. N 1.4.6.7.8.11.MN Ter capacidade para tomar decisões e responder por elas 2.3.5.9.12.N 6.7. MN Ter capacidade para delegar poderes numa equipa de trabalho 1.2.3.4.5.8.9.10.11.N 12. PN 6.7.8.9.MN Ter capacidade de desenvolver competências nos colaboradores para o trabalho em equipa 1.2.3.4.5.10.11.12.N Ter capacidade de desenvolver competências nos colaboradores para o trabalho em equipa.

As respostas registadas no quadro 21, que correspondem à questão que visava descobrir quais os requisitos e conhecimentos necessários para a concretização das funções desempenhadas pelos respondentes, foram coletadas com base no sistema de resposta fechada e de opção. Os respondentes tinham à sua disposição uma listagem de requisitos e deveriam classificar os mesmos entre as escolhas nada necessário, pouco necessário, necessário e muito necessário. Tal como se pode verificar no quadro acima, nenhum respondente considerou um requisito/conhecimento como nada necessário e

poucos casos deixaram registada a ideia de que um ou outro requisito são pouco necessários no desempenho das suas funções. No entanto, embora sendo pouco significativos importa deixar registado que quatro respondentes consideram pouco necessário ter características de líder e um respondente afirma ser pouco necessário ter capacidade para estabelecer acordos e consensos através da negociação, sendo persistente e flexível. O mesmo respondente disse ainda ser pouco necessário ter capacidade de argumentação.

Do ponto de vista dos requisitos considerados muito necessários sublinha-se a capacidade de comunicação uma vez que esta competência foi considerada muito necessária por 10 dos 12 respondentes que constituem a nossa amostra. Outro dos requisitos que se sublinham como importantes, por terem reunido um bom número de respostas muito necessário foi aquele que aferia acerca da necessidade de saber trabalhar com pessoas com diferentes características e em diferentes contextos, assim como a competência de ter capacidade para a resolução de conflitos, utilizando estratégias que revelem bom senso e respeito pelos outros.

É ainda de salientar a capacidade para assumir responsabilidade e objetivos exigentes.

Da leitura que fazemos da generalidade das respostas obtidas salienta-se o facto de alguns dos respondentes terem optado mais vezes pela opção necessária do que muito necessária sendo que em algumas unidades de resposta a sigla MN, correspondente à resposta muito necessário, aparecer poucas vezes, como é caso do respondente 3, 5 e 12.

Quadro 22: Supervisão direta/indireta de colaboradores

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Iniciativa e tomada de decisão	Supervisão	Supervisionar colaboradores	Responsabilidades de supervisão	1. Às vezes 2.7.12.Raramente 3.5. 9.Maioria das vezes 4.6.8.10.11.Sempre

Com vista a aferir acerca da capacidade de iniciativa e de tomada de decisões dos respondentes foi formulada a questão acerca da responsabilidade de supervisão (direta ou indireta) sobre outros colaboradores. As respostas obtidas dão conta de que a amostra é quase homogénea em termos de responsabilidades de supervisão, sendo que quase todos assumem essa função. Sublinhamos que os dados obtidos contrastam com os resultados obtidos no quadro 21 já que quatro respondentes disseram não ser necessário ter capacidades de líder mas apenas três, e não coincidentes, referem nunca ter que lidar com situações de supervisão.

Quadro 23: A iluminação, o ruído, as vibrações e a temperatura no local de trabalho

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Condições do Ambiente de Trabalho	Fatores de ambiente de trabalho	Iluminação; Ruído; Vibrações; temperatura	Classificação das infra-estruturas de trabalho	Iluminação 1.10.insuficiente; 3.6.9.Suficiente; 4.5.7.8.Boa;2.11.12.Muito boa. Ruído 4.7.Inexistente; 1.3.5.6.9.11.Fraco; 8.Forte; 2.10.Excessivo; Vibrações 2.4.11.Inexistente; 1.5.6.8.10Fraco Temperatura 1.5.8.10.Razoável; 2.4.7.12.Boa; 3.6.9.11.Excelente

Os dados registados no quadro 11 não dizem respeito a um mesmo local. A partir da observação dos dados obtidos podemos verificar que no contexto geral não existe um item que reúna a aprovação total dos respondentes. A iluminação aparece referenciada como muito boa junto de apenas dois respondentes, a característica ruído é mais alargada quanto à resposta fraco, e a categoria vibrações, pelo que se pode observar é fraca ou inexistente. No conjunto geral de respostas obtidas podemos então aferir que os respondentes se mostram mais satisfeitos com os níveis de vibrações e com a iluminação, tendo esta, de resto, sido a única característica a registar um grau de resposta excelente.

Quadro 24: Consequências das condições ambientais no desempenho e na fisiologia e psicologia

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Condições do Ambiente de Trabalho	Fatores de ambiente de trabalho	Ergonomia	Influência do ambiente no desempenho	1.3.6.8.9.10.Sim 2.4.5.7.11.12.Não

No quadro que visava aferir acerca das consequências das condições físicas dos locais de trabalho têm no desempenho profissional dos respondentes obtivemos dois claros grupos de respostas: seis respondentes responderam positivo e seis respondentes responderam de forma negativa.

Quadro 25: Em que medida se sentem as consequências

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Condições do Ambiente de Trabalho	Influência do ambiente no desempenho	Ergonomia	Consequências dos fatores ambientais	1.8.3.9.Origina decréscimo do rendimento / produtividade. 2.3.5.9.10Provoca fadiga e stress. 3.9.Diminui a satisfação na execução da tarefa. 9.Falta de motivação 9.Aumenta a tensão e/ou causa distúrbios do ritmo cardíaco. 6.É primordial para atingir os objetivos

A unidade de registo a que se reporta o quadro 14 está diretamente relacionada com a pergunta anterior e tem por objetivo a aferição das consequências das condições ambientais de trabalho no desempenho profissional dos respondentes. Tal como se pode verificar o maior número de respondentes considerou que as condições físicas dos seus locais de trabalho estão na origem de situação de fadiga e stress. Também sobressai a resposta decréscimo de rendimento e produtividade. Apesar de se tratar de uma questão relacionada, que visava a obtenção de respostas apenas por parte dos respondentes que responderam afirmativamente à questão anterior verificamos que dois outros respondentes, do grupo que havia referido não, também responderam a esta questão.

Quadro 26: Caracterização do trabalho diário

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Condições do Ambiente de Trabalho	Ergonomia	O ambiente e as afetações pessoais	As exigências físicas e psicológicas	Assenta em grandes esforços musculares: 1.2.6.7.11.TD; 3.10.DA; 4.5.8.9.ED; 12.SO. Requer uma postura correta: 1.7.12.TA; 2.3.4.5.6.8.9.10. DA; 11.ED. Traduz-se na repetição e precisão dos movimentos: 6.12.TD; 3.7.DA; 2.4.5.8.9.11.ED; 1.10.SO. Tem um ritmo repetitivo: 12.TA; 3.7.9.10.DA; 2.4.5.6.8.11.ED; 1.12.SO. Pressupõe organização do espaço 1.3.8.9.TA; 2.4.5.6.10.11.DA; 7.12.SO.

As respostas obtidas à questão 14, que aqui se traduzem em termos de resultados no quadro 15, dão conta da perceção que os respondentes têm sobre o seu trabalho acerca dos esforços físicos exigidos, das posturas corporais a assumir, da repetição de movimentos físicos, do ritmo repetitivo e da organização do espaço. Aos itens referidos foi solicitado aos respondentes que avançassem uma classificação entre o totalmente em desacordo, de acordo, totalmente de acordo e sem opinião.

Na aferição global dos resultados verifica-se que a resposta ao item assenta em grandes esforços musculares é aquela que reúne o maior número de totalmente em desacordo ou em desacordo, pelo que somos levados a aferir que as funções desempenhadas pelos nossos respondentes não requerem esforços físicos nem competências relacionadas com o desempenho físico e de capacidade de resistência muscular.

Para o item requer uma postura correta verifica-se também uma quase unanimidade de resposta de acordo, e duas respostas totalmente de aqor. Houve um respondente que não considerou este item como uma das exigências da sua função diária.

Relativamente à repetição e precisão dos movimentos as respostas obtidas são mais divergentes, variando entre o sem opinião ao totalmente de acordo. Alguns respondentes não consideram que as suas funções sejam uma sequência repetitiva de

movimentos mas outros são de opinião de que o dia-a-dia de trabalho se traduz na repetição e precisão de movimentos.

Os resultados obtidos para o item seguinte são muito similares. Para um pequeno grupo da nossa amostra o trabalho diário tem um ritmo muito repetitivo.

Com exceção de dois respondentes que referiram não ter opinião formada acerca deste item em particular todos os restantes componentes da amostra afirmaram que as suas tarefas diárias pressupõem organização do espaço de trabalho.

Quadro 27: Importância da função e do trabalho na Polícia Nacional

Categoria				
1ªOrdem	2ªOrdem	3ªOrdem	Indicador	Unidades de registo
Importância da Função	A função e a Polícia	Perceção da importância da função	Importância da função na Polícia Nacional	1.4.6.8. Transmitir conhecimentos científicos aos estudantes dos cursos policiais. Consolidar a aquisição de conhecimentos científicos. 2. controlo do tráfego rodoviário. 2.11.12. gizar estratégias para controlar o tráfego rodoviário. 3.5. Operacionalizar as tecnologias de comunicação e informação. 7. Desenvolvimento das atividades e MINIT. 8. Orientar a atividade policial (patrulhamento) por um suporte informativo e formativo. 9. Centro de entrada e saída de todas as atividades desenvolvidas no órgão em causa. 10. Garantimos a tranquilidade da população e a segurança dos seus bens. 11. Busca de informação de interesse policial

Todos os respondentes afirmaram e reconheceram a importância das suas funções profissionais. Todos estão cientes do lugar que ocupam e da importância estratégica que as suas funções têm no contexto geral em que estão integrados. Pela observação das respostas obtidas verificamos que todos os respondentes se sentem orgulhosos das tarefas que desempenham e dos procedimentos que são levados a empreender enquanto elementos da Polícia Nacional.

3.3 Discussão de resultados – entrevistas

Partindo da ideia inicial que sustenta a construção do questionário de entrevista, cujos resultados apresentamos atrás, e que se prendia com o a necessidade de aferirmos quais as funções que os futuros cadetes do corpo policial de Angola podem vir a desempenhar, visando assim, cotejar as competências que melhor se ajustem à construção do perfil ideal para estes profissionais, começamos por destacar, a variedade das funções desempenhadas pelos elementos constituintes da amostra.

Tal como aferido na apresentação de resultados os respondentes desempenham funções variadas dentro da instituição policial angolana, indo desde as funções de agente, superintendente, inspetores e até uma docente e um chefe de departamento do Instituto Superior de ciências policiais e Criminais. Esta heterogeneidade da amostra favorece o objetivo que construímos para levar a cabo a presente investigação na medida em que se aborda o corpo abrangente das competências que visamos subtrair do contexto do questionário, alargando assim o nosso campo observacional. Do ponto de vista das competências organizacionais (Fluery & Fluery, 2002) esta multiplicidade de funções abordadas vai contribuir com um leque alargado de competências comuns a todas as valências da instituição.

Na categoria de análise de dados classificada de identificação pessoal e dados gerais podemos ainda observar que os respondentes, no conjunto geral, são indivíduos que já estão há vários anos ao serviço da Polícia Nacional sendo que, por esse motivo, quase todos gozam de um estatuto de antiguidade que lhes garante estabilidade e conhecimento profundo das funções exercidas.

Todos os respondentes são caracterizados pela competência da permanência, a competência que, segundo Klink, Boon, & Schlusmans (2007), se relaciona com a estabilidade e está relacionada também com o nível das aptidões e dos conhecimentos.

Através da análise da temporalidade das funções verificamos que os respondentes entraram ao serviço da polícia há mais tempo do que exercem a função atual, o que nos leva a constatar que existe nesta instituição uma política interna de progressão de carreira e de contratação interna. Existe portanto na Polícia de Angola o favorecimento da movimentação vertical, ou da transferência (Arieira, 2005). São modalidades de recrutamento que, como vimos, assentam em programas internos de

desenvolvimento pessoal e também favorecem o planeamento pessoal das carreiras pessoais. Trata-se de uma metodologia de contratação que resulta em várias vantagens, nomeadamente sob o ponto de vista financeiro pois que os custos de contratação são evitados Câmara *et al*, (2003) bem como os custos de integração e de dispêndio de tempo em formação e preparação do funcionário.

Para além disso esta modalidade de contratação que impera na Polícia Nacional, contribui para que os funcionários mantenham uma atitude pessoal de auto aperfeiçoamento constante, pois trabalham com a certeza de que o seu esforço e empenho pode resultar na ascensão no quadro humano da organização, como aferimos através da leitura dos dados apresentados no quadro 14, e na evolução da sua carreira. Ademais o espírito de competitividade interno está a ser desenvolvido uma vez que as oportunidades são oferecidas aos funcionários que mostraram ser merecedores das mesmas (Rocha, 1997).

Leplat (1995) defendeu ainda que esta característica, agregada à hierarquização, reflete a noção de que, à medida que os trabalhadores avançam na carreira profissional, ocorre uma evolução do saber teórico, a partir de sua aplicação na prática.

Do ponto de vista da empresa este método revela-se favorável também porque é promotor de um maior índice de validade e de segurança uma vez que o funcionário que vai ocupar uma nova posição já não é um estranho e, portanto, já não terá que ser submetido ao período experimental e todas as questões que possam estar relacionadas com a sua interação na empresa e na equipa de trabalho estão, automaticamente ultrapassadas (Idem).

Importa ainda lembrar que, de acordo com Chiavenato (2009) o recrutamento interno tem alguns aspetos que lhe são menos favoráveis como o facto de exigir que a própria empresa estabeleça condições capazes de favorecer o potencial de desenvolvimento dos seus colaboradores como forma de evitar que apareçam sentimentos de frustração na equipa, situações de desinteresse pelo trabalho, desligamento da organização e aproveitamento de ofertas profissionais vindas do exterior. Também importa atender para as referências de Câmara *et al* (2003) acerca da rotatividade excessiva, que, estamos em crer não são ocorrência na Polícia de Angola, tal como o quadro sobre que agora nos debruçamos deixa transparecer.

De salientar ainda na categoria de dados gerais o facto dos respondentes terem um aporte de horas de trabalho diário de cerca de 10 horas o que implica que estes tenham competências de especificidade porque são capazes de trabalharem condicionados aos contextos em que se inserem, mesmo que sejam 10 horas de trabalho, todos os dias (Klink, Boon, & Schlusmans, 2007).

A partir da observação do primeiro quadro representativo dos dados aferidos para a categoria tarefas e caracterização, constatamos, de imediato, que, na generalidade, os elementos respondentes têm diariamente com uma multiplicidade de tarefas para levar a cabo e que algumas se revestem de alguma complexidade de execução. De acordo com Ceitil (2010) os nossos respondentes devem então ser portadores de competências como atribuições uma vez que esta classificação bibliográfica de competências remete para a competência como um elemento formal, que não está diretamente ligada às características pessoais do indivíduo, mas sim com as prerrogativas que devem ser respeitadas no exercício das funções. Estas são também competências descritas, por Spencer & Spencer (1993), ao nível da tipologia, por competências básicas, uma vez que todas as tarefas descritas pelos respondentes fazem parte do ritual diário de trabalho dos mesmos e são tarefas essenciais para que estes consigam mostrar a sua eficácia enquanto profissionais.

Na abordagem à temática das competências elaborada por Zarifian (2003) a leitura do quadro 21 remete-nos ainda para as competências inseridas no grupo competências sobre os processos que são, tal como autor deixou expresso e já analisamos na parte teórica da presente dissertação, as competências que dizem respeito aos processos de trabalho e que também se caracterizam por demandar dos indivíduos conhecimentos específicos sobre o trabalho, que, como verificamos, toda a amostra mostrou ter necessidades de possuir.

Do ponto de vista institucional as tarefas que cada elemento respondente desempenha numa base diária podem ser classificadas ao nível das competências organizacionais uma vez que, pelas respostas obtidas, pudemos aferir que as tarefas mencionadas reportam para a construção da organização interna e são também resultado dessa mesma organização, para além de fazerem parte do *modus operandi* da Policia Nacional, da sua função enquanto Instituição e até da sua história (Decima, 2001, citado por Maior, 2005).

Tal como já fizemos referência aquando da apresentação dos resultados obtidos este quadro é também indicador de que os elementos que trabalham na Polícia de Angola devem ser detentores da competência de planeamento e organização (Branco, 2009), que, de resto, se mostra comum a todas as funções e categoriais profissionais que analisamos. A competência da organização está relacionada com a capacidade de saber organizar os fluxos de trabalho (Zarifian, 1999).

No contexto dos dados obtidos à questão onde se solicitava aos respondentes que apresentassem as tarefas realizadas diariamente por ordem de importância das mesmas surgiu um dado novo e interessante: quatro elementos do grupo de amostra não responderam. Após analisar com atenção as respostas anteriores destes elementos verificamos que apontaram uma ordem concreta para as tarefas que fazem no dia-a-dia, pelo que somos levados a pensar que a falta de resposta à questão 5 da nossa entrevista pode ter a ver com o facto dos respondentes terem considerado já ter avançado essa informação no item anterior. Uma outra suposição, que surge da tentativa de explicar a falta de resposta num número significativo de entrevistados, leva-nos a considerar a hipótese dos respondentes pensarem que todas as suas tarefas são importantes. Uma e outra alternativa ficam, no contexto da presente investigação, no plano das suposições uma vez que não foi possível validar informação que sirva de sustentação a qualquer das hipóteses avançadas.

À parte este pequeno apontamento e partindo para a discussão dos dados obtidos neste quadro de categoria, tarefas e caracterização, o dado mais relevante e que mais se destaca tem a ver com o facto dos respondentes terem apontado como mais importantes a quase totalidade de tarefas descritas no item anterior donde se depreende que estes entrevistados colocam a mesma dose de responsabilidade, empenho e vontade de execução, em qualquer das tarefas que lhe são designadas.

Por esta leitura podemos sublinhar também que a componente zelo, é característica de todos os indivíduos que fizeram parte da nossa amostra. Na perspectiva de Ceitil (2010) esta seria a tipologia de competência dos comportamentos e ações porque os indivíduos assumem para si a necessidade de executar com perfeição aquelas tarefas, caso contrário não as teriam apontado como importantes. Além disso este tipo de competência remete para o elemento intrapessoal e a determinação da importância das tarefas é também um ato pessoal.

Pela constatação do facto de os respondentes considerarem a maior parte das suas tarefas diárias importantes somos também levados a considerar a inclusão da competência de capacidade de trabalho sobre pressão (Branco, 2009). Uma competência cada vez mais valorizada pelas organizações (Idem), que, ainda na perspetiva de Ceitil (2010), e numa abordagem mais abrangente ao contexto das competências, estaria integrada nas competências como traços ou características pessoais pois, a capacidade de trabalhar sob pressão, está associada às características intrapessoais e está diretamente relacionada com as capacidades dos indivíduos.

O trabalho sobre pressão é uma competência de tal forma significativa para o contexto organizacional que Branco (2009) a insere no conjunto das competências universais, portanto fáceis de aferir em momentos como a entrevista de recrutamento e seleção, por exemplo.

Ainda no contexto da categoria de análise tarefas e caracterização é importante sublinhar que os colaboradores da Polícia Angolana que constituíram a nossa amostra, na sua grande maioria, não têm contacto direto com o público em geral, ou apenas contactam com civis de forma esporádica. À parte a respondente 1, que é docente, todos os outros respondentes revelaram que o âmbito das suas funções não passa pela interação direta com as pessoas que não pertencem à organização. Este contexto de afastamento do mundo exterior é, no nosso entender, evidenciador das responsabilidades que estão atribuídas a cada um dos respondentes, dentro das suas funções específicas, pelo que se depreende que devem ter competências de cultura de qualidade (Gramigna & Branco, 2009) por forma a que consigam coordenar com eficácia as tarefas que têm sob a sua responsabilidade. O facto de não terem que se relacionar com o público pode deixar passar a ideia de que as competências de comunicação possam não ter muita relevância para o perfil que se desenha da parte destes colaboradores, no entanto, e como veremos mais à frente, esta competência é considerada importante por muitos dos respondentes.

Atendendo aos resultados aferidos a partir do quadro podemos ainda constatar que as relações de grupo de trabalho são muito valorizadas e portanto a comunicação interna e coesão de grupo são valores que devem permear o perfil dos colaboradores. Estas valências fazem parte do conjunto dos objetivos estratégicos no que concerne ao planeamento e à gestão de recursos humanos e são assim considerados porque

compreendem objetivos pessoais que vão concorrer para o bom ou mau desempenho dos departamentos respetivos (Kotler, 1992).

Competências como a formação, as qualificações pessoais de qualidade, a adaptação às novas tecnologias são também parâmetros a ter em conta na construção do perfil de um candidato à Polícia de Angola. Esta afirmação solidifica-se e ganha consistência e justificação a partir da leitura dos dados obtidos para o quadro 8 onde verificamos que os respondentes são detentores de graus de habilitações elevados, sobretudo de nível superior. Trata-se de um aporte pessoal precioso na construção do perfil de competência ideal tanto mais que a formação educacional é um dos pilares, juntamente com as características pessoais, de biografia e socialização, e a experiência profissional, sustentadores da construção do aporte de competências que devem caracterizar o trabalhador (Le Boterf, 1995). A formação educacional é tanto mais importante quanto que sem ela a ação, que sustenta o desenvolvimento das organizações ou empresas, não pode ser concretizada de forma eficaz e produtiva (Perrenoud, 1998). Importa, neste contexto, lembrar ainda que a formação educacional é um caminho importante para a promoção e concretização do aumento do valor humano nas Instituições (Choo, 2000).

A par da formação educacional surge a experiência profissional como competência a ser levada em conta e, como registamos aquando da apresentação de resultados, por vezes muito demorada a atingir. Alguns dos nossos respondentes deram conta de que seriam necessários quatro anos ou mais para se puderem considerar os colaboradores experientes, e importa não perdermos o foco a esta questão e acrescentar que a estes quatro anos se juntam muitos mais, uma vez que todos os respondentes já passaram por outras funções dentro da instituição, onde, trabalharam e cimentaram as suas competências internas e de ajustamento à filosofia da organização.

Quando fala-mos de experiência de trabalho, neste enquadramento, estamos a remeter o nosso discurso para a questão da mestria que o sujeito demonstra ter no desenvolvimento de alguma atividade em concreto ou de áreas de saber específicas. Trata-se do acumular de experiências e de resultados otimizados que resultarão no comportamento competente, onde, para além do acumular dos comportamentos competentes, o indivíduo joga com a capacidade de evitar ações de incompetência (Faria, 2006). Então, do ponto de vista da perceção individual, de alguns dos nossos

respondentes esse adquirir de competência que conduz à realização de tarefas com resultados ótimos traduz-se num percurso longo e empenhado,

Sendo que, desde o primeiro momento nos movemos com base no objetivo que visava descobrir quais as competências necessárias à criação do perfil perfeito dos candidatos a cadetes, era de todo razoável que aqueles que já ingressam o quadro humano da instituição dessem conta da sua própria opinião acerca desta temática. Assim, indagados em relação a que requisitos e conhecimentos que consideraram necessários para conseguirem levar a cabo as suas funções os nossos respondentes colocaram em primeiro lugar a capacidade de comunicação.

A competência comunicacional insere-se, na perspectiva de Zarifian (1999), no grupo das competências sociais onde também se incluem as atitudes que sustentam as atitudes das pessoas sendo um domínio específico dentro deste grupo, a par da competência de autonomia e de responsabilização.

Indo de encontro à opinião manifestada pelos nossos respondentes temos também que a comunicação dentro das organizações, pois como vimos não existiu um grande contacto dos nossos respondentes com o exterior, é extremamente importante (Amabile, 1998), porque é um elemento que favorece a transversalidade das relações e ajuda na construção de ambientes mais fluidos, mais ricos em termos de troca de informações. Para além disso a comunicação permite que sejam identificadas barreiras e que se encontrem caminhos para a sua desobstrução. Através da competência da comunicação é possível criar ambientes propícios ao desenvolvimento de outras competências como a da criatividade que só tem cabimento numa organização quando os elementos que a compõem possuem a habilidade de se saber exprimir (Idem).

Tal como vimos em Amabile (1998) alguns ambientes institucionais e empresariais constituem entraves ao desenvolvimento das competências e este autor em particular fez uma descrição desses ambientes hostis que nos remete, por exemplo, para o quadro funcional que constituiu o nosso estudo de caso, uma vez que falava em fatores bloqueadores como a rotina, as tarefas rigidamente estruturadas, e a transversalidade. Em face destes cenários a competência da comunicação pode constituir-se com o elemento de desbloqueio e promoção de fluidez, e mobilização de trabalhadores para a troca de experiências (Silva & Neves, 2003).

Saber trabalhar com pessoas de diferentes características e em diferentes contextos, uma das valias que podem ser inseridas na competência flexibilidade, foi o segundo item que os nossos respondentes consideraram importante para a execução das suas tarefas diárias. Na verdade a flexibilidade foi uma das competências que Wrigth *et al*, (2001) classificaram como competência nuclear e indispensável aos elementos de uma equipa de trabalho. Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) também haviam apontado esta competência como determinantes tendo em conta as modificações que o mercado começava a demonstrar no final do século XX. Ora se nessa altura a flexibilidade ganhava espaço, atualmente, ela deve ser considerada indispensável já que o mercado está constantemente em evolução, e quando falamos em mercado, é lógico que também consideramos o contexto de atuação dos polícias e dos profissionais que trabalham na Instituição que estudamos. Segundo os autores referidos o sucesso das organizações está dependente da flexibilidade das pessoas que fazem parte delas.

Mais ou menos equiparada à competência da flexibilidade, em termos de atribuições por parte da nossa amostra, ficou a competência que se relaciona com a capacidade para a resolução de conflitos, ou seja a competência da capacidade negocial e de liderança. A capacidade negocial é vista do ponto de vista da bibliografia como uma competência universal (Branco, 2009) e a capacidade de liderança, embora não inserida no conjunto das competências universais, não pode, segundo opinião de Branco (2009) ser descurada, sobretudo quando observada sob o ponto de vista das funções de chefia.

No contesto dos requisitos e conhecimentos necessários para a realização das tarefas destaca-se ainda o facto dos respondentes terem referido ser necessário ter competências de responsabilidade. Para além do facto de se tratar de uma amostra composta, maioritariamente por quadros superiores, importa sublinhar que a competência em causa é apontada por Le Boterf (1995) como crucial ao bom desempenho de funções e ao sucesso das organizações e que, do ponto de vista de Ceitil (2010) esta é uma atribuição que se insere no grupo maior das competências encaradas como atribuições, portanto inerentes ao facto de se estar a desempenhar uma função profissional. De acordo com o ponto de vista de Ceitil (2010) a responsabilidade é entendida como elemento formal que não está agregada a nenhum desempenho específico mas sim às prerrogativas que os indivíduos devem respeitar no exercício de determinados cargos e funções.

Uma das categorias traçadas para constituir parte da entrevista é, ela própria designada com os atributos de uma outra importante competência: a iniciativa e tomada de decisão. Neste contexto analisamos primeiro a questão das responsabilidades de supervisão e verificamos que quase todos os respondentes têm essa atribuição. Trata-se, de facto, de uma competência que importa ter em atenção na medida em que, por ela, se vai conduzir as pessoas à realização do seu pleno potencial. A supervisão é a competência que favorece a promoção da inteligência, da sensibilidade e da flexibilidade do grupo de recursos humanos que os responsáveis têm ao seu dispor e não pode ficar arreigada de valores como as gestão de emoções a criação de empatia e de estados de sintonia, requisitos que, como se vê, vão muito para além da gestão racional mas pressupõem uma capacidade para gerir a componente emocional das equipas (Goleman, Boyatzis, Mackee, 2002).

Na categoria das condições de ambiente de trabalho a primeira conclusão a que chegamos é a de que não existe um local onde as condições físicas da estrutura de trabalho seja perfeita, no entanto as lacunas registadas não se mostram graves nem impeditivas do desenvolvimento de tarefas. Ainda assim as lacunas apontadas pelos respondentes remetem para a necessidade da existência da competência de adaptabilidade. Os colaboradores devem ser capazes de se adaptar ao ambiente que os rodeia por forma a que este não se constitua como entrave ao desenvolvimento das suas tarefas (Warnotte, 1979).

Para Faria (2006) a capacidade de adaptação ao meio revela-se fundamental e está relacionada com as características psicológicas básicas do ser humano. De salientar que a competência da adaptação é também fundamental quando avaliada do ponto de vista das organizações uma vez que a estas cabe a difícil tarefa de lidar com as constantes evoluções sociais, muito importantes no contexto de influência da Polícia, que a obrigam a uma permanente atualização de modos de estar e de operar interna e externamente (Richard & Johnson, 2004).

Os resultados obtidos no quadro 13, que aferia o facto dos fatores físicos influenciarem as capacidades fisiológicas e psicológicas de trabalho dos respondentes são demonstrativos, por um lado da necessidade da organização manter as suas infraestruturas em bom estado e, por outro, da capacidade de adaptação que os respondentes revelaram ter.

Aliada à capacidade de adaptação, surge, na sequência da avaliação à categoria condições de trabalho e ambiente, a capacidade de resistência ao stress, uma vez que muitos dos respondentes deram conta do facto das condições de trabalho menos propícias serem responsáveis pelo aparecimento de situações de stress e fadiga.

A capacidade de adaptação é ainda importante se observada na perspetiva de Leplat (1985) que se refere às dinâmicas do trabalho e ao facto de estas se modificarem constantemente o que exige dos trabalhadores também um constante movimento de adaptação tanto dos seus objetivos quanto dos modos operatórios com vista à execução das tarefas que vão sendo alteradas e que, por si, dão azo ao aparecimento de novas competências. É no contexto da adaptabilidade que as competências tácitas e as competências explícitas ganham forma e vão preparando o caminho da hierarquização, proporcionando o avanço na carreira profissional, a evolução do saber teórico e a aplicação dos novos conhecimentos na prática.

Verificamos também que alguns respondentes referiram que o desempenho das suas funções exige a repetição e precisão de movimentos, numa clara referência ao facto de terem que ser portadores da competência exatidão e regularidade na execução.

Por último temos a salientar a perceção de importância da função no contexto de trabalho que, no que concerne aos dados obtidos, se revelou bastante significativa. Os elementos constituintes da nossa amostra revelaram ser colaboradores conscientes da importância das suas funções o que, por um lado serve de fator de estímulo e promoção do bem-estar dentro da organização e, por outro, contribui para a promoção da qualidade interna pois que todos se dedicam ao desempenho das suas tarefas com o máximo cuidado. Esta noção geral da importância das funções a desempenhar é também evidenciadora de que os princípios organizacionais são plausíveis e que estão bem dimensionados dentro da realidade conjuntural (Chiavenato, 1991).

4. Triangulação e Validade dos resultados obtidos

Relembrando o ponto de partida para a nossa investigação, que se prendia com a necessidade de avaliar as competências dos candidatos ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais, aplicar os instrumentos de medida adequados para avaliar as competências e verificar que características individuais possuem os candidatos por

forma a consegui traçar o perfil de candidato a aluno do Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola e tendo ainda em conta a metodologia usada para atingir este propósito: uma incursão qualitativa e quantitativa que tomou forma na análise aos testes psicotécnicos e na aplicação de um inquérito de entrevista a alguns elementos do quadro de pessoal do Instituto e da Polícia Nacional importa que se proceda agora ao momento de triangulação dos dados obtidos e das discussões de resultados construídas a partir da aplicação de ambos os instrumentos.

Stake (1995) considerou que o estudo de caso é também uma estratégia de investigação de triangulação e afirmou que os protocolos que são utilizados para garantir a sua precisão e explicações alternativas são chamados de triangulação e Yin (1984) disse que a triangulação de dados surge da necessidade ética de confirmar a validade dos processos. Nos estudos de caso, e em conformidade com o autor citado, a validação pode partir da análise cruzada de várias fontes e tem a vantagem de contribuir para o aumento da credibilidade das interpretações realizadas pelo investigador.

Dezin (1984) veio ainda acrescentar que a triangulação pode ser construída a partir de um ou vários protocolos e identificou quatro métodos de triangulação que tanto podem ser usados em separado como em simultâneo: a triangulação das fontes de dados, em que se confrontam os dados provenientes de diferentes fontes; a triangulação da teoria, em que se abordam os dados partindo de perspetivas teóricas e hipóteses diferentes; a triangulação metodológica, em que para aumentar a confiança nas suas interpretações o investigador faz novas observações diretas com base em registos antigos, ou ainda procedendo a múltiplas combinações “intermetodológicas”; e a triangulação do investigador, que exige a participação de mais do que um investigador na investigação e que tem por método a tentativa de detetação de desvios derivados da influência do fator “investigador”, ou seja, visa a eliminação das arestas de subjetividade que a investigação possa denunciar.

Cada vez mais usado do ponto de vista da investigação científica a triangulação tem vindo a constitui-se como um meio de institucionalização de perspetivas e métodos teóricos, (Gaskell & Bauer, 2010), contribuindo para confirmar a validade e a confiabilidade dos estudos empreendidos e ajudando a compor um quadro fiel do fenómeno estudado por meio da convergência (Patton, 2002). Para além disso a

triangulação é considerada um meio capaz de acrescentar rigor, amplitude, riqueza, e profundidade às pesquisas (Guba, 1981).

No estudo do perfil de competências no processo de recrutamento e seleção no Instituto Superior de Ciências Criminais de Angola a triangulação apresenta-se como instrumento metodológico de validação dos dados obtidos em cada uma das estratégias de aferição e análise de dados levadas a cabo e será feita com base nos protocolos da triangulação das fontes de dados e da triangulação da teoria, um método que, de resto, já aplicamos em ambas as análises de resultados elaboradas e já apresentadas.

Centramo-nos agora com mais incidência na primeira modalidade de protocolo proposta por Denzin (1984).

Os testes psicotécnicos são aplicados aos candidatos a alunos do ISPC foram evidenciadores de dados importantes e passíveis de serem considerados elementos caracterizadores do perfil do candidato ideal mas, mais do que isso, eles são o espelho das características e competências que os candidatos de facto têm. Já os inquéritos de entrevista aplicados a doze elementos constituintes do quadro de pessoal do Instituto e da Polícia Nacional deixam transparecer informações muito importantes donde pudemos retirar evidências quanto às competências que os candidatos devem ter.

Por via da aplicação de ambos os instrumentos foi possível alargar o campo da investigação ao que é e ao que se pretende, ou seja, ao que são os candidatos e como respondem aos testes psicotécnicos que lhes são colocados à frente, e ao que são os profissionais, de que características e competências devem eles ser portadores para puderem levar a cabo com mérito e eficiência as suas funções profissionais.

Tal como vimos na discussão de resultados que resultou da análise dos dados obtidos a partir dos testes psicotécnicos os candidatos a estudantes da licenciatura de ciências policiais, os testes de aferição neuropsicológicos revelaram lacunas e foram aqueles que obtiveram menos valor no contexto global dos testes aplicados. Assim, e relembrando que esta tipologia de testes visa aferir acerca das funções cognitivas do indivíduos, tais como a atenção, a concentração, a seletividade de estímulos, a capacidade de abstração, o planeamento, a flexibilidade de controlo mental, o auto controlo e a memória operacional podemos concluir, tal como fizemos atrás, que é

necessário empreender uma aposta no reforço destas características no que toca à construção do perfil do candidato.

De facto comparando estes resultados com as observações e conclusões a que chegamos por via da aplicação dos inquéritos de entrevista temos que estas são, precisamente, as competências que mais importa ter em conta no contexto do perfil de candidato ideal pois são as competências que melhor identificam os respondentes entrevistados.

Se bem nos lembramos a competência de planeamento, memória operacional, no sentido de que se realizam tarefas rotineiras mas meticolosas a um ritmo diário, autocontrolo, concentração e flexibilidade de controlo mental são algumas das competências que melhor caracterizam os elementos funcionários do corpo policial e educacional angolano. Os cadetes que demonstrarem ter menos aptidões para o planeamento, a flexibilidade de controlo mental, o auto controlo e a memória terão, certamente, mais dificuldade em responder, enquanto policiais graduados, ao aporte e à exigência da demanda de cumprimento das múltiplas tarefas diárias que, como vimos, os respondentes têm que levar a cabo.

Verificamos também que os candidatos a cadetes obtiveram resultados expressivos e evidenciadores de competências de inteligência geral no domínio da lógica e no domínio da inteligência superior, sobretudo na vertente da compreensão e da linguagem o que vai de encontro à identificação das competências de comportamentos e ações identificada na análise dos dados do inquérito e que se reporta de extrema importância uma vez que, de facto, o perfil ideal do candidato a cadete deve responder a competências que lhe permitam assimilar a importância das tarefas a realizar por forma a que consigam estratificar e planear as mesmas.

Ainda que se tenha aferido no segundo elemento de análise, o inquérito, que as competências de comunicação são declinadas por alguns dos respondentes como menos importantes a competência da compreensão da linguagem não pode deixar de ser sublinhada pois que será ela a mola propulsora de um outro leque de competências indispensáveis e universais como a capacidade negociadora, a capacidade de liderança, de planeamento e organização e também a capacidade de visão sistémica e até mesmo a capacidade empreendedora pois nenhum destes atributos é capaz de funcionar na perfeição se o indivíduo não tiver competências de linguagem e comunicação que lhe

permitam expressar ideias e apreender as ideias daqueles que o rodeiam. Com base nos resultados aferidos nos testes psicotécnicos podemos afirmar que os cadetes cumprem o requisito desta competência.

As competências relacionais dos candidatos a cadetes são outro aspeto que importa sublinhar. Do ponto de vista dos testes analisados esta vertente do conjunto e competências parece não ter ficado bem sublinhada mas tal como se viu a partir dos inquéritos de entrevista esta é uma competência fundamental para o bom desempenho das tarefas diárias dos futuros licenciados pois que todos os dias se realizam reuniões entre os chefes de equipa e aqueles que lhe são subordinados e todos os dias é necessário que se mantenham estratégias de relacionamento que permitam que os funcionários possam encarar as longas jornadas de trabalho com espírito de missão e entrega.

Outra das competências a ter em conta é a capacidade de trabalhar sob pressão, extremamente significativa do ponto de vista do contexto, organizacional, mas que não ficou muito evidente a partir da leitura dos testes psicotécnicos.

No cruzamento, ou melhor dito, na triangulação dos dados aferidos em ambos os métodos de pesquisa revelam-se algumas incongruências que, certamente a frequência académica ajudará a colmatar, mas, no entanto podemos usar das mesmas para construir um perfil de candidato que favoreça os resultados finais tanto do futuro cadete quanto do Instituto propriamente dito pois que, o futuro corpo policial de Angola será o espelho desta unidade de preparação e ensino científico.

Se tomarmos os objetivos específicos que previamente formulamos para traçar o melhor perfil dos candidatos a polícia da Polícia Nacional Angolana podemos agora afirmar que vários fatores têm influência na classificação de apto ou não apto dos candidatos, ou também na construção do seu perfil, o primeiro, que ficou muito evidente a partir da análise dos testes psicotécnicos foi o facto de que a região de origem do candidato tem influência no seu ingresso na escola uma vez que se verificou que não existiam candidatos oriundos de muitas províncias do país e as poucas representadas, com exceção de Luanda, apareciam em número pouco significativo.

Este primeiro ponto classifica-se como uma parte da resposta ao objetivo específico que visava aferir quais os fatores sócio-demográficos que têm maior

inferência nos critérios de seleção e logo a seguir para dar conta de responder ao mesmo objetivo específico temos a questão da urbanidade e verificamos que também infere na construção do perfil uma vez que a grande maioria dos candidatos que ingressaram na escola tinham raízes nos grandes centros urbanos. Do ponto de vista dos fatores sociodemográficos contam os fatores da idade, que tanto no caso dos elementos respondentes do inquérito entrevista quanto no caso dos candidatos a alunos do ISPC se revelou uma característica predominante. Os candidatos têm um nível etário que ronda os 30 anos de idade e os trabalhadores apresentam um nível etário mais heterogêneo mas pouco distante da do grupo de candidatos.

Esta quase coerência etária entre ambos os grupos explica-se pelo facto dos candidatos já serem polícias de profissão e de se submeterem ao processo de recrutamento para ingresso no Instituto por terem aderido ao projeto governamental que visa dotar todos os quadros policiais de formação adequada e superior para, assim, garantir o bom desempenho das suas funções públicas.

As questões de género, também suscetíveis de serem avaliadas sob o ponto de vista das características sociodemográficas revelam uma grande discrepância entre os sexos feminino e os sexo masculino sendo que tanto ao nível dos candidatos quanto ao nível dos elementos que compõe a amostra de trabalhadores se denota essa evidência. O facto de existirem muitos mais candidatos masculinos é uma característica de perfil mas não será condicionante, antes o resultado da contingência que leva a que os policiais no ativo se possam agora inscrever e candidatar à frequência do curso de licenciatura em ciências policiais e apenas estes o possam fazer, por enquanto. Então se no ativo existem poucas mulheres policiais naturalmente menos mulheres se poderão candidatar a ingressar na escola. Esta característica de perfil tenderá a desaparecer no futuro uma vez que é intenção do instituto abrir as suas portas, num futuro próximo, a toda a população civil.

Com base a responder a todos os objetivos específicos propostos, tendo em conta ambos os enquadramentos de resultados obtidos

Traçamos agora um pequeno resumo do que foi dito acerca das competências que devem fazer parte do perfil de candidato e, simultaneamente, apresentamos o perfil que consideramos ideal para os futuros cadetes do ISPC.

Assim temos que o candidato deve ter competências de:

- Capacidade de compreensão e de linguagem;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de empreendedorismo;
- Capacidade de trabalhar sob pressão;
- Capacidade de criatividade e inovação;
- Capacidades culturais e de educação;
- Capacidade negocial;
- Capacidade de liderança;
- Capacidade de supervisão;
- Capacidade de planeamento e organização;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Capacidade de visão sistémica;
- Capacidade para a resolução de conflitos;
- Competência de permanência;
- Competências de cultura de qualidade;
- Competência de formação educacional;
- Competência de experiência profissional;
- Competência de autonomia e de responsabilização;
- Competência de flexibilidade;
- Competências de responsabilidade;
- Competência de adaptabilidade;
- Competência exatidão e regularidade na execução.

Partindo das competências identificadas e tendo em conta o facto de que, nos nossos objetivos específicos nos propusemos identificar estas mesmas competências, caracterizadoras do perfil de candidato a ingressante no ISDPCA com base na classificação entre competências comportamentais e competências técnicas redistribuímo-las no quadro que apresentamos a seguir:

Quadro 28: O Perfil do Candidato ao ISPCP

O perfil de candidato ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais	
Competências comportamentais	Competências técnicas
Competência de autonomia e de responsabilização	Capacidade de comunicação
Competências de responsabilidade	Competência exatidão e regularidade na execução
Competência de adaptabilidade	Competência de experiência profissional
Competência de permanência	Competências de cultura de qualidade
Capacidade de visão sistémica	Capacidade de planeamento e organização
Capacidade para a resolução de conflitos	Capacidade de tomada de decisão
Capacidade de compreensão e de linguagem	Capacidade de criatividade e inovação
Capacidade de empreendedorismo	Capacidade de trabalhar sob pressão
Capacidades culturais e de educação	Capacidade negocial
Capacidade de liderança	Capacidade de supervisão
Competência de flexibilidade	Competência de formação educacional

5. Proposta de um novo modelo de seleção: Seleção por competências

5.1. A Seleção por competências

Ao longo da presente dissertação algumas ideias teóricas fundamentais tomaram a fronteira da liderança e é por via destas que agora empreendemos uma nova proposta de recrutamento e seleção dos candidatos a alunos no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola sendo que, como apologizamos desde o princípio, se trata de uma proposta de seleção de candidatos que considere o perfil que construímos com base nos estudos 1 e dois 2 da nossa intervenção empírica e que se apresenta resumido no quadro 28.

Das ideias a que fazemos alusão sobressai a importância dos procedimentos de recrutamento e seleção dentro do contexto geral da gestão de pessoas (Chiavenato, 2006) uma vez que ambas estas fases, as primeiras, são aquelas que vão facilitar o

acesso das organizações ao seu recurso mais precioso, os recursos humanos. Vimos ao longo da presente dissertação que nenhum teórico dos recursos humanos refuta a importância e o papel das pessoas nas organizações e vimos também que todos os autores abordados colocaram na componente humana a responsabilidade do sucesso ou das falhas organizacionais. Todos eles, tal como nós, estão cientes de que são as pessoas que colaboram e trabalham nas organizações que as fazem progredir e por isso, todos, manifestaram a ideia de que a hora de escolher novos elementos para integrar as equipas de trabalho é preciso que se conjuguem vários fatores, não só relacionados com as pessoas mas também com a organização que as quer contratar. Sobretudo com as necessidades da organização contratante.

No caso concreto do nosso estudo de caso, o Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola a importância do momento de seleção é uma premissa firmada. Aqui não se trata de selecionar trabalhadores mas alunos que já são os polícias de Angola e que vão fazer parte de um grupo que contribuirá para o desenvolvimento e para a afirmação da qualidade desta força policial de que depende a segurança do país e dos seus cidadãos. Como facilmente se depreende o ideal seria possibilitar a entrada de todos os agentes em funções na Instituição mas as condições logísticas, ainda que muito boas, não são suficientes pelo que importa estabelecer critérios que determinem quem vai ser escolhido para frequentar os cursos. É preciso estabelecer critérios que se apliquem exatamente no momento de seleção e que são, tal como defendemos, as competências plasmadas no perfil de candidato (Martins, 2007).

A seleção por competências vai proporcionar à organização várias vantagens, donde se destaca a boa adequação do candidato à instituição e onde se afere a vontade do candidato de levar a cabo e a bom termo o percurso académico. Através deste modelo de seleção é possível criar um processo sistemático, focado e objetivo, que seja consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga e onde também existe maior facilidade na avaliação do desempenho futuro. O modelo de seleção por competências é suscetível de provocar a implementação de mudanças e a integração e desenvolvimento da atuação e melhorias de desempenho na área de recursos humanos, que cada vez mais será voltada para a gestão de pessoas.

Na nossa opinião a seleção por competências envolve a identificação e a contratação de candidatos aptos e em sintonia com as competências organizacionais

desejadas, sendo que, neste processo de seleção é possível implementar um vasto conjunto de técnicas que vão permitir uma observação mais ampla dos candidatos e o acesso a um maior número de informações.

Partindo do perfil de competências que traçamos por via do estudo empírico levado a cabo e tendo este como base e sustentação de todo o processo de seleção a implementar no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola, uma vez que o mesmo aponta as características indispensáveis dos candidatos (Rabaglio, 2001), vamos então levar a cabo a implantação da proposta de recrutamento e seleção começando por clarificar o facto do recrutamento ser, de algo modo, negligenciado no âmbito da presente proposta, precisamente porque tem por alvo uma população específica, já aferida e tem também, já definidos e estruturados os seus mecanismos de implementação que, na nossa opinião, são ajustados às necessidades da Instituição.

5.2. Técnicas a ser utilizadas

Quanto à seleção, que tal como já dissemos, deve adoptar como instrumento principal o perfil de competências delineado, importa que se observem as técnicas a ser utilizadas.

Tal como vimos em momento oportuno a seleção que se processa atualmente tem em conta a realização de testes físicos, médicos e testes psicotécnicos. Consideramos que todos os instrumentos usados no atual processo de seleção do instituto estudado vão de encontro às necessidades de recrutamento e seleção e são bem aplicados mas, como vimos, ao nível das competências, foram apontadas algumas lacunas, sobretudo aquelas que se mostraram salientes a partir da realização dos testes TADIM. Estas e outras eventuais lacunas podem ser aferidas ainda com mais precisão se se acrescentarem novas técnicas ao processo seletivo, e se este seguir a tendência da seleção por competências.

Focus group

Assim, neste seguimento, supomos que o processo de seleção em causa deva ser enriquecido com a implementação de um *focus group*, a que também se chama de dinâmicas de grupo. As dinâmicas a apresentar devem ser projetadas com prudência e devem recriar uma situação semelhante ao quotidiano de estudo dos futuros alunos, com

vista a que se consiga estabelecer a correlação da técnica com o desempenho das funções de estudante (Godoy & Noronha, 2005).

As dinâmicas de grupo, que devem ser orientadas pelo técnico de Recursos Humanos e por um psicólogo, são muito úteis quando o objetivo passa pela necessidade de avaliação do comportamento dos candidatos, é uma técnica que deriva do modelo comportamentalista usada na psicologia clínica, e que tem por objetivo a resolução de um problema hipotético por parte de um grupo de candidatos, cujos número poderia ser de cinco candidatos por *focus group*. Importa sublinhar que nesta dinâmica de seleção nem o tema nem as propostas de solução apresentadas pelos candidatos constituem a meta ou principal objetivo da dinâmica mas antes as atitudes e os comportamentos que os elementos do grupo demonstram durante a prática da atividade, por isso, se torna importante a presença da psicóloga, uma vez que a esta caberá observar e registar esses comportamentos.

Trata-se, portanto, de uma técnica em que os resultados vão ser analisados de forma qualitativa. A grande vantagem que a aplicação do *focus group* irá trazer ao processo de seleção do Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola é o facto de permitir uma observação próxima das competências dos indivíduos tais como a propensão para a liderança, a passividade ou a agressividade, tolerância ou intolerância, capacidade ou incapacidade de negociação.

Entrevista comportamental por competências

Na nossa proposta de intervenção consideramos também ser benéfico para o processo de seleção de candidatos do Instituto a realização de uma entrevista comportamental por competências que deve acontecer após a realização dos testes psicotécnicos sendo que estes seriam o segundo passo do processo, após a intervenção no *focus group*. O guião da entrevista deve ser construído com base no perfil de competências e os grupos de perguntas devem ser divididos de acordo com as competências que vão ser avaliadas, mas os questionamentos devem ser feitos de forma alternada para que o candidato não perceba o intuito do grupo de questões e não se sinta condicionado a melhorar a qualidade das respostas o que poderia distorcer a realidade.

As entrevistas de seleção são um ótimo instrumento de contacto direto com o candidato. Elas permitem a ocorrência de uma “interação interpessoal de duração

limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores de sucesso no cargo subsequente.” (Gomes *et al*, 2008 p. 271).

Tendo em conta as características próprias do processo de seleção a ser levado a cabo, sobressaindo entre elas o facto de se contar com um elevado número de candidatos importa que as entrevistas sejam realizadas de forma rápida e que seja adotado o modelo de entrevista estruturada, não só porque é preparada pelos entrevistadores previamente, mas porque garante que todos os candidatos foram auscultados de forma similar. Como forma de poupar tempo, um fator determinante, as entrevistas devem ser realizadas em grupo, tanto mais que, assim, também se criam condições para a observação do candidato num contexto que requer um elevado grau de interação social e onde as suas capacidades comunicacionais vão ser postas à prova: duas competências que, como aferimos aquando da realização do perfil de competências, se mostraram importantes para o exercício de função de polícias de Angola e, como tal, alunos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais.

A introdução destas duas técnicas de seleção focadas no perfil de competências vai possibilitar a Instituto a aferição dos candidatos que melhor perfil apresentam para serem os seus futuros alunos e para serem, como se deseja, os melhores alunos, contribuindo não só para o sucesso das práticas educativas que aqui se levam a cabo mas para o sucesso futuro da Polícia de Angola.

Conclusão

O perfil de competências adequado ao processo de recrutamento e seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais em Angola considerando os dados que obtivemos no nosso estudo empírico qualitativo podia ser descrito como o de um sujeito de sexo masculino, com idade entre o 25 e os 35 anos, nascido em Angola e Natural de Luanda. Teria que ser um indivíduo capaz de concetualizar e aplicar o raciocínio sistemático a novas situações; teria também que apresentar boa capacidade de compreensão da linguagem e ainda provar ser detentor de características pessoais e emocionais adequadas ao desempenho futuro da profissão. Num nível menos exigente este perfil deveria ainda comportar características competências de atenção, concentração, seletividade de estímulos, capacidade de abstração, planeamento, flexibilidade de controlo mental, autocontrolo e memória operacional.

O perfil que acabamos de descrever e que vem dar resposta à pergunta com que partimos para a elaboração da presente tese de investigação é o perfil que resultou da nossa análise empírica que teve por base os testes psicotécnicos aplicados aos candidatos, onde a aplicação dos testes psicotécnicos escolheu quatro instrumentos de mensuração às características que, de facto, consideramos importantes mas cujos resultados, como vimos, foram pouco satisfatórios ao nível do teste Tadm.

Com base neste único instrumento de investigação verificamos que este não é o Perfil adequado, nem o desejável, embora esteja no bom caminho.

Dada a necessidade de aferir mais informações que, de facto, permeassem a construção de um perfil sólido e caracterizador de uma força policial nacional qualificada e eficiente foram também auscultados profissionais no ativo, muitos já portadores de título académico ou elementos ingressados no instituto que acolheu o nosso Estudo de caso, e que desempenham funções de responsabilidade elevada dentro da estrutura da policial nacional. A intenção que esteve por detrás deste levantamento de informações prendia-se com a necessidade de aferir, no terreno, quais as tarefas atribuídas a estes indivíduos e quais as características que cada um deles deve possuir para conseguir realizar as tarefas com o máximo de qualidade.

No resultado final a observação dos dados levantados junto desta amostra de respondentes permitiu-nos verificar que os profissionais das forças policiais angolanas

têm que reunir um aporte substancial de competências técnicas e comportamentais que os fortaleça enquanto agentes ativos de uma instituição que representa o país e o defende e que lhes garanta os meios necessários para puderem levar à vante todas as tarefas que lhes são atribuídas.

Assim, temos que o perfil ideal deve reunir um aporte de competências elevado e complexo onde se contem a capacidade de planeamento e de responsabilização, onde se enquadrem também capacidades e competências de adaptabilidade, uma vez que estes indivíduos têm que ser capazes de se adaptar às situações profissionais por que passam com a maior brevidade possível; têm também que ter capacidades de liderança e a subjacente competência da flexibilidade para além de terem excelentes habilidades de comunicação e, a um nível mais técnico competências de exatidão e regularidade na execução.

Dado que, muitas vezes, como verificamos, o trabalho diário, se pauta pela repetição e estratificação de tarefas, estes indivíduos devem possuir competências de organização e, principalmente, de trabalhar sobre pressão, pois quem, para além da quantidade de tarefas a realizar se verificou que muitos deles trabalham mais de dez horas por dia e alguns manifestaram mesmo que só ficam dispensados para o descanso depois de cumpridas todas as tarefas de carácter urgente.

Importam ainda como consideravelmente significativas para a construção do perfil ideal as competências de criatividade e inovação, de tomada de decisão, da resolução de conflitos e das capacidades negociais e de supervisão.

Os dados obtidos através da avaliação dos testes psicotécnicos demonstraram que, atualmente, poucas mulheres se classificam como aptas, um facto que, como vimos está diretamente relacionado com as condições de admissão para cadetes, e também se registou que a maioria dos indivíduos são oriundos da região de Luanda. Propõe-se assim que, no futuro, o perfil de competências possa ser alargado às características sociodemográficas de géneros e localidade e que os futuros candidatos a cadetes angolanos sejam indivíduos do género feminino e masculino, que sejam oriundos de todas as regiões de Angola e que demonstrem valores significativos em todos os testes de seleção e recrutamento, incluindo aquele que afere sobre as suas capacidades

cognitivas abstratas e onde se identificarão as competências de cariz comportamental que identificamos como extremamente importantes.

Os testes aplicados no processo de recrutamento e seleção em causa parecem-nos adequados mas a bibliografia acerca dos recursos humanos tem, como vimos, um novo e importante enfoque que versa para o Capital Intelectual, onde as competências de cada um são tratadas com deferimento e onde, o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza são características classificadas como a capacidade mental coletiva que só pode ser conseguida no conjunto das individualidades. Estas novas construções teóricas justificam o facto de termos avaliado também as competências dos profissionais no ativo e assim pudermos fundamentar que, na realidade ativa, as competências referidas, revelam-se elementos diferenciadores e permeáveis à evolução dos indivíduos enquanto profissionais, à evolução da qualidade que as forças policiais oferecem à população civil e ao progresso do país e também à satisfação em orgulho pessoal de cada um em fazer parte desse grande corpo que assegura a manutenção de segurança e o progresso de uma nação inteira.

Neste novo entorno dos recursos humanos o conhecimento e a capacidade de produzir conhecimento tem cada vez mais destaque e para que estas construções aconteçam é importante que exista criatividade e capacidade de inovação. Estes valores são válidos para as empresas geradoras de produtos mas também são importantes para as organizações públicas que laboram em função do bem-estar coletivo tal como já dizia Bergue (2007), quando afirmou que

o planeamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planeamento estratégico da organização, devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atuais e futuro de atuação do órgão ou entre público; e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas; treinamento e desenvolvimento destas; remuneração e incentivos, atuação e integração social (Bergue, 2007, p. 97).

Por último e como forma de deixar sublinhado o enfoque que pretendemos dar à nossa investigação voltamos a referenciar as competências e a gestão de competências como o método que julgamos ser o mais adequado a seguir neste contexto da Polícia angolana relembrando a sustentação de Brandão & Guimarães (2001), para quem a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. A

partir da estratégia organizacional, ela “direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos” (Brandão & Guimarães, 2001).

Bibliografia

Aires, Ana. (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção*. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Disponível em <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoselecao.html>

Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.

Antunes; Martins.(2002). Capital intelectual: Verdades e mitos. *Revista de Contabilidade & Finanças*, (29), 41-54.

Argote, L. (1999). *Organisational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Bardin, Laurence (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barbosa; Bitencourt, C. (2004). A gestão de competências. In: Bitencourt, C. (Org.) *Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.

Barbosa, A. C. Q. (Coord.). (2005). *Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais*. Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2005. 263 p. (relatório de pesquisa).

Barbosa, A. C. Q. (2001) *Gestão de competências em organizações: um mosaico da teoria prática*. In: Barbosa, A. C. Q. (Org.) In: I Workshop gestão de competências em organizações. Belo Horizonte: UFMG/IKS, 2.

Barbosa, A. C. Q.(2005) Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *RAE, Revista de Administração de Empresas*, Edição Especial Minas Gerais. Volume 45.

Barbosa, A. C. Q. (2007). Utopia com os pés no chão? A Gestão de

Competências pela perspectiva social – Experiências setoriais no Brasil. *Revista Organização e Saúde*, v.14, nº 43.

Barbosa, A.C.Q.(Coord.). (2008). *Estratégias e práticas de Gestão de Competências e sua articulação à Gestão de Recursos Humanos em empresas brasileiras dos setores siderúrgico e de telecomunicações*. Belo Horizonte: UFMG/CNPq. (relatório de pesquisa).

Barbosa A.C.Q.(Coord.). (2002) *Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas: uma análise em grandes organizações de Minas Gerais*. Belo Horizonte: UFMG/CNPq. 144 p. (relatório de pesquisa)

Barbosa, A.C.Q. *et al.* (2006) Alternativas metodológicas para a identificação de competências. *Boletim técnico do SENAC*, ano 32, nº 2, maio/agosto 2006.

Barros de Oliveira, J. H. (1994). *Psicologia da Educação Familiar*. Coimbra: Livraria Almedin

Bell, Judith (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, pp. 145

Bennis, W. (1994) Apresentação. In: Pinchot, G.; Pinchot, E. *O poder das pessoas: como usar a inteligências de todos dentro da empresa para conquista de mercado*. Trad. Ivo Korytowiski. Rio de Janeiro: Campus. p.xix.

Bilhim, J. A. de F. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Bilhim, J. A. de F. (2001). *Questões atuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bohlander, G.; Snell, s. e Sherman, A. (2003).: *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Bollen, I., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43 (9), 1161-1185.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.

Bontis, n., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 223-247.

Brandão, Hugo Pena & Guimarães, Tomás de Aquino (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construtor? *RAE Revista de Administração de Empresas*, v. 41.

Brooking, A. (1997). *El capital intelectual - el principal activo de las empresas del tercer milenio*. (J. Guix, Trad.). Barcelona: Ed. Paidós Ibérica, S.A

Bruno-Faria, M. de F. & Brandão, H. P. (2003). Gestão de Competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003: 35-56.

Bueno, E. (2001). *La empresa ante el reto de la gestión del Capital Intelectual: conocimiento, talento e imaginación*. AECA. Setembro de 2001, Vol. 56, pp. 13-15.

Burns, A.; Bush, R. (2006). *Marketing Research*. 5ª ed. New Jersey, Prentice Hall.

Cabral-Cardoso, C. (2004) – “The Evolving Portuguese Model of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6).

Cabral-Cardoso, C. (2004) – “The Evolving Portuguese Model of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6).

Cabrera, Luiz Carlos. *FUNDAP – Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas*. 2008.

Cabrita, M.R. M. (2009). *Capital Intelectual e desempenho organizacional*. Lisboa: Lidel- Edições técnicas, Ltd.

Caetano, A.; Vala, J. (2002). *GRH: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH editora.

Camara, B.P; Guerra, P.B e Rodrigues, J.V. (1997). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Caravantes, Geraldo; Panno, Cláudia; Kloeckner, Mónica. (2005). *Administração: Teorias e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Carbone, P. P. *etal.* (2004). *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Cardoso, A.A. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Cardoso, Maria Lúcia Alves Pereira. (2008). Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da Psicanálise. *Rev. bras. enferm.*[online].vol.61, n.1, pp. 103-108. ISSN0034-7167.

Carmo, H.; Ferreira, M.M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

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

Cascão, F. (2005). *Gestão por Competências: Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações*. Portugal/Porto: Edições IPAM.

Cattell, R. B. (1957). *Personality and Motivation Structure and Measurement*. New York: World Book.

Caxito, Fabiano de Andrade. (2007). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Disponível em http://www.portalava.com.br/ava/includes/cursos_atualizacao/recrutamento_e_selecao_de_pessoas/4848.pdf.

Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo

Chiavenato, Idalberto. (1991) *Recursos Humanos na Empresa*. V. II. São Paulo, Atlas.Científico. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Gestão de Pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

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

Chiavenato, I. (2002). *Teoria geral da administração*. 6. ed. Ver. E atualizada. (3ª reimpressão). Rio de Janeiro.

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

Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. 7 ed., Barueri, SP.: Manole.

Choo, C. W. (2000). *A organização do conhecimento*. São Paulo: Editora Senac.

Ciavarella, M. (2003). The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach. *Human Resources Management*, 42(4), pp. 337-356.

Citeau, J-P. (1997) – *Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et as pratiques*, Paris, Armand Colin.

Correia, A. (1996). *Sociologia da Educação tecnológica: Transformações do Trabalho e da Formação*. Lisboa: Coleção textos de base, Universidade Aberta.

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.

Coutinho, C., Chaves, J. (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), pp. 221-244. CIED - Universidade do Minho

Coutinho, M. T. B. (2004). *Apoio à Família e Formação Parental*. *Análise Psicológica*, 1 (XXII),55-64.

Davis, K.; Newstrom, J. W.(2001): *Comportamento Humano no Trabalho*, volume 2. São Paulo: Pioneira.

Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-47.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *The discipline and practice of qualitative research*. In. N.K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). Handbook of qualitative research (Second Edition) (pp. 1-28). London: Sage Publications.

Denzin, Norman (1984). *The research act*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Dessler, G. (1998). *Human resource management*. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall.

Druker, P. (1992). *Gerindo para o futuro*. Difusão cultural.

Duarte, Carla Nunes de Carvalho Peixoto de Barros Dias. (1998). *Psicologia do Trabalho, análise ergonômica do trabalho e formação: a contribuição da análise ergonômica do trabalho no desenvolvimento e transmissão de competências-análise de um caso no setor da plasturgia*. Faculdade de Psicologia e ciências da Educação. Universidade do Porto.

Dutra, J.S. (1990). *A função recrutamento e seleção como ângulo privilegiado de análise da gestão de RH*. In: ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. São Paulo, 1990. Anais. São Paulo: ANPAD.

Dutra, J. S. Hipólito, J. A. M. e Silva, C. M. (2000). Gestão por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *RAC Revista de Administração Contemporânea*.

Dutra, J.S. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, Joel Souza. (2004). *Competências*. São Paulo: Atlas.

Dutra, Joel Souza. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas.

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

Dutra, J. S.. (2006b). *Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD. CD-ROM.

Dutra, Joel Silva. (2007). *Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo*. São Paulo: Paidéia.

Dutra, J. S. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 1ª ed.

Edvinsson, L., & Malon E, M.S. (1999). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (J. Cárdenas, Trad.).

Edvinsson, L; Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual*. São Paulo : Makron Books.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Escapulário, Mário. (2013). *A gestão de Recursos Humanos no Serviço Público*. Monografia de especialização. Ministério da Educação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil.

Eysenck, H. J. (1967). *The biological basis of personality*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.

Farmer, David Jonh. Contemporary conceptual space: reading Adam Smith. *Journal of Management History*, Bingley, v. 3, n. 3, p. 246-255, 1997.

Ferris, Gerald R.; Hall, Angela T.; Mortocchio, Joseph J.; Royle, M. T. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, v. 12, n. 3, p. 231-254.

Fidalgo, L. (2003). *(Re)Construir a Maternidade Numa Perspectiva Discursiva*. Lisboa: Instituto Piaget.

Fischer, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo d e Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. São Paulo: Universidade de São Paulo - FEA/USP,(Tese de Doutorado).

Fischer, A. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo: Editora Gente

Fischer, A. (2002). *Mudança e transformação organizacional*. In: FLEURY, Maria T. Leme. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: 2ª ed. Gente.

Fischer, A. L.; Albuquerque, L. G. (2009). *Delphi RH2010: Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*. São Paulo: FEA/USP.

Fleury, A. & Fleury, M.T.L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo, Atlas.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2001). Construindo o conceito de competência. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*.

Fortin, M. (1999). *O processo de Investigação: Da Conceção à Realização* (2ª ed.). Loures: Editora Lusociência.

Gaskell, G., & Bauer, M. W. (2010) *Para uma prestação de conta pública: além da amostra da fidedignidade e da validade*. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. (orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (8ª ed.). Petrópolis: Vozes, 470-490.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2005). *O Inquérito - Teoria e Prática*.Oeiras: Celta.

Gil, G. (2006). As histórias das crianças: Um estudo sobre competência e capacidade narrativa, com crianças em situação de pobreza. *Análise Psicológica*, 4(XXIV), pp.467-484.

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

Glebbe (2007). Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: estudo exploratório. Encontro da Enanpad, 38., 2007, São Paulo.

Goldner, F. (1970). *The division of Labour: Process and power*. In: MAYER, N. Power in organizations. Nashville, Vanderbilt University Press.

Gomes, J. F., M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, C. C. Cardoso e C. A. Marques (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.

Gonçalves, J. E. L. (12997). Os novos desafios da empresa do futuro. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 3, p. 10-19.

Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de Competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books.

Gramina, Maria Rita., BRANCO, Renata Castello. (2009). *Seleção por Competências–Garimpendo Talentos e Potenciais*. Disponível em http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5m9whw4da

Godoy, S. L. de; Noronha, A. P. P. (2005). Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. *Rev. Dep. Psicol.*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1.

Gomes, J. F., M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, C. C. Cardoso e C. A. Marques (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.

Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Technology Research and Development*. 29(2), 75-91

Guimarães, Marilda Ferreira e Arieira, Jailson de Oliveira.(2005). O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. *Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR*, Toledo, v.6, n.2, jul./dez.

Harter, Susan. Effectance motivation reconsidered: toward a developmental model. *Human Development*, Berkeley, n 1, p.34-64, 1978.

Herzberg, Frederick. (1997). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers, 2009. IOZZI, Rodolfo Verano. *A quinta disciplina: caderno de campo*. *Rev. adm. empres.* [online]. vol.37, n.4, pp. 91-92. ISSN 0034-7590

Hill, M., & Hill, A. (2000). *A Investigação por questionário*. Lisboa : Edições Silabo.

Hipólito, J. A. M.: Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. *Revista FAE Business*, n. 3,set/2002.

Hudson, W. J. (1993). *Intellectual capital: How to build it, enhance it, use it*. New York: J.Wiley.

Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.

Janesick, V. J. (2000). *The choreography of qualitative research design – minuets, improvisation and crystallization*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*(Second Edition)(pp. 479-400). London: Sage Publications.

Just, C. (2011), “A Review of Literature on the General Factor of Personality”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 50, pp. 765–771.

Kaplan, R. M. e D. P. Sacuzzo (2009), *Psychological Testing: Principles Applications and Issues*. Wadsworth, Seventh Edition, Belmont.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1997). *A estratégia em acção – Balanced Scorecard* (L. Filho, Trad.). Rio de Janeiro: Ed. Elsevier Editora Ltda. (Trabalho original em Inglês publicado em 1996).

Kazmier, L. (1982). *Basic statistics for business and economics*. New York: McGraw- Hill.

Keating, J. B. (2002). A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos, in Caetano, A. e Vala, J. (organizadores), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora, 2ª Ed., pp. 103-116.

Kimberly, J.(1979). Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique and proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21(4):571-97,dez.

Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competências e ensino superior profissional: presente e futuro. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 72-89.

Kobayashi, R. M.; Rocha, E. P.; Waslow, M. e Sarsur, A. M. (2006). A avaliação por Competências como um instrumento de Gestão de Pessoas. São Paulo: *Revista de Administração RACRE*, v. 06, nº 10.

Kotler,P. e Lambi, K. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo, Prentice Hall.

Lathi, S., & Moilanen, R. (2004).Sharing of the tacit knowledge – a challenge of managing young and aging employees. Artigo apresentado na *19th Workshop on Strategic Human Resource Management*, HEC – Paris, 22 e 23 Abril.

Lawler III, Edward E.; Boudreau, John W.; Mohrman, Susan A.; Mark Alice Y.; Neilson, Beth; Osganian, Nora. (2006). *Achieving strategic excellence: an assessment of human resource organizations*. Stanford, California: Stanford University Press.

Le Boterf, G. (1994) *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris, Les Editions d'organisation.

Le Boterf, G. (1997) *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris, Les Editions d'organisation.

Leal, I. (2006). *Perspectivas em Psicologia da Saúde*. Coimbra: Quarteto.

Lee, R. (2002). *Métodos não interferentes em pesquisa social*. Lisboa: Gradiva.

Legge, K. (1992). Human Resource Management: A Critical Analysis, in Storey(Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, 2 Ed, London e New York,Routledge, pp. 19-40.

Lezak, M. D. (1995). *Neuropsychological assessment*. New York: Oxford University Press.

Lidgi, S.(1991). *Communication et Marketing: Le outils d'Investigation*. París, Saint

Pirandello, Luigi (1926). *Um, ninguém e cem mil*. Lisboa: Editorial Presença

Maior, R. C. (2005). *As Pessoas e suas Competências no Desenvolvimento das Organizações*. RAE.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M.(2008). *Técnicas de Pesquisa. Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Marques, M. (2005). *Para a compreensão de um envolvimento musical – Experiências de alunos de guitarra clássica e de guitarra jazz no ensino superior*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmilan.

Martins, Jaime. (2007). *Recursos Humanos*. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>

Maslow, Abraham H.(1970) *Motivation and personality*. 2. ed. New York, Harper & Row.

Mattos, Ruy de Alencar. (1982). O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 16, n.3, set.

Mccrae, R. e O. John (1992), An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, Vol. 41, pp. 175–215.

Milkovich, G.T.; Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. 1. ed. São Paulo, Atlas: 2000.

Minayo, M. C. S. & Sanches, O. (1993). *Qualitativo-Quantitativo. Oposição ou complementaridade? Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 239-262. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>

Murteira, M. (2004). *O Que é Economia do Conhecimento*. Lisboa : Quimera.

Nahapiet, J.,& Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage.*Academy of Management Review*, 23 (2), 242-246.

Oliveira, J. A. C. K. (2010): *A Gestão de Competências e sua Articulação à Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Estudo de caso em organizações brasileiras e portuguesas*. Dissertação de mestrado apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Ordóñez de Pablos, P. (2002). Evidence of intellectual capital measurement from Ásia, Europe and the Middle East.*Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 287- 302.

Paiva, Paulo Henrique. (2009). *Selecionar um candidato exige avaliar teoria e prática*. Disponível em http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=3sgw6458q 2

Parente, C. (2004). *Construção social das competências profissionais. Dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector da metalomecânica*. Portugal / Porto: Faculdade de Letras, Tese de doutorado).

Pasquali, L., Azevedo, M. M., & Ghesti, I. (1997) *Inventário fatorial de personalidade* - IFP. 1. ed. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo. v. 1. 61 p

Patton, M. Q. (2002) *Qualitative evaluation and research methods*. (2a ed.). Newbury Park: Sage.

Pensore, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.

Pereira and Gomes. (2012). The Strength of Human Resource Practices and Transformational Leadership: Impact on Organizational Performance. *The International Journal of Human Resource Management* 23 No. 20: 4315

Pieper, Rudiger. (1990). *Human resource management: an international comparison*. New York: Gruyter, 1990.

Pilbeam, S. e M. Corbidge (2006), *People Resourcing: Contemporary*. Hrm in Practice, Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Pinto,S.A.(2013): *Análise do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas para Empresas Públicas de Benguela–Angola*. Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais.

Pires, Alexandre. et al. (2005). *Gestão por Competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Disponível em <www.enap.gov.br>

Poeschl, G. (2006). *Análise de dados na investigação em Psicologia: Teoria e Prática*. Coimbra, Almedina.

Ponte, João Pedro (1994). *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Disponível em [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf).

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/June.

Price, A. (1997) – *Human Resource Management in a Business Context*, London

Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de investigação em ciênciassociais*. Lisboa, Gradiva.

Rabaglio, M. O. (2001) *Seleção por Competência: uma ferramenta diferenciada para captação de Talentos Humanos*
<http://www.rabaglio.com.br/artigo.php?idart=4>Acessado.

Ribeiro, J. L. (2007). *Avaliação em Psicologia da Saúde: instrumentos publicados em Português*. Coimbra: Quarteto.

Richard, Orlando C.; Johnson, Nancy B. (2004). High performance work practices and human resourcemanagement effectiveness: Substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, Huntsville, v. 21, n. 2, p.133.

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.

Rocha, E. P. & Salles, J. A. A. (2005). Competências e a Gestão de Pessoas. *Revista de Administração*, v. 05.

Rocha, E. P. (2001). *Feedback 360º*. Alínea. Campinas.

Rocha, J. A.O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rodrigues, M.:A. (2004). *Gestão das competências em organizações: Diferencial produtivo ou retórica gerencial? Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), DEP-UFMG, Belo Horizonte.

Rodrigues, J. M.(2006). Remuneração e competências: Retórica ou realidade? *Revista de Administração Eletrônica, RAE*, v. 46.

Rodrigues, E. (2011), *Testes Psicotécnicos, Gabinete de Imagem e Relações com o Exterior*. Bolsa de Emprego da Faculdade de Ciências, Universidade do Porto.

Ruas, R. (2001). *Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. In Fleury, M. T. L.; Oliveira JR., M.

M. Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Ed. Atlas.

Ruas, R.: (2002). *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Porto Alegre: Mimeo, 2002.

Ruas, R. (2003). *Gestão por Competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da Gestão de Pessoas*. Rio Grande do Sul, Anais do XXVII ENANPAD.

Ruas, R.etal. (2005). *O conceito de competência de A a Z – análise e revisão das principais publicações nacionais entre 2000 e 2004*. Brasília, Anais do XXIX ENANPAD.

Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (2nd Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.

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

Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 24 (2), 10-16.

SampierI, R.H.; Collado, C.F.; Lucio, P.B.(2006). *Metodología de la Investigación*. México, McGRAW HILL Interamericana.

Sánchez, P., Chaminade, C., & Olea, M., (2000). Management of intangibles an attempt to build a theory. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 312-327.

Seabra, F., Mota, G., & Castro, I. (2009). Metodologia. In. Mota, G. (Org.). *Crescer nas Bandas Filarmónicas. Um estudo sobre a construção da identidade musical de jovens portugueses*. Porto: Afrontamento, 57-72.

Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*, 5(1), 187-192. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/csc/v5n1/7089.pdf>

Silva, W. R.,Rodrigues, C. M. C.(2007): *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Sousa, M.J; Duarte, T. e Gomes, J. (2006): *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Spencer, L.; Spencer, S.(1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Spreen, O. & Strauss, E. (1998). *A Compendium of Neuropsychological Tests: administration norms, and comentary*. 2 ed. New York, NY: Oxford University Press.

Stake, Robert E (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Stewart, T.A. (1998). *Capital Intelectual - A nova riqueza das organizações*. (J. Gil, Trad.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Stewart, T.A. (1991). *Brainpower: How intellectual capital is becoming America´s most valuable asset*. *Fortune*, 2, 44-60.

Stroobants, M. (1998). *Qualificações ou Competências? Normas de Geometria Variável*. In J. Desauliers, *Formação & Trabalho & Competência* (pp. 17-46). Porto Alegre: Edipucrs.

Sullivan, P. H. (1999). *Profiting from intellectual capital*. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 132-142.

Sveiby, K.E. (2000). *Capital intelectual – La nueva riqueza de las empresas: Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. (A. Bertran, Trad.). Barcelona: Ed. Maxima Laurent du Mensil Éditeur.

Tabachnick, B. & Fidel, L. (1996). *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins.

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.

Teece, D. (1986). *Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licensing and public policy*. *Research Policy*, 15, 285-305.

Tyson, Shaun (1999) How HR Knowledge contributes to organizational performance, *Human Resource Management Journal*, Vol.9 (3), pp.42-52.

Torrington, D. (1994). *International Human Resource Management*. New York, Prentice Hall International.

Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Ulrich, Dave. (2000). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.

Veloso, A. L. O. M. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Braga: Instituto de Educação e Psicologia – Universidade do Minho.

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

Warnotte, G. (1979). De l'administration du personnel à la gestion sociale: le véritable enjeu. *Annales de Sciences Economiques Appliquées*, 35(1):11-31.

Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 701-721.

Yin, R. K. (2006). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Yoder, d.& Heneman, H. (1979) *Professional pair, A.S.P.A. Handbook of Personnel and Industrial Relations*. Washington, The Bureau of National Affairs Inc.

Zarifian. (1996). *A gestão da e pela competência*. Rio de Janeiro, Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia.

Zarifian (1999) *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Liaisons.

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

Anexos

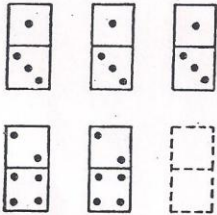
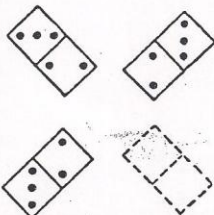
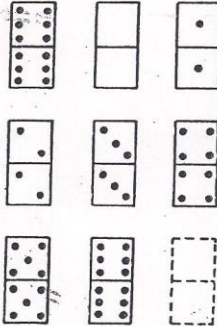
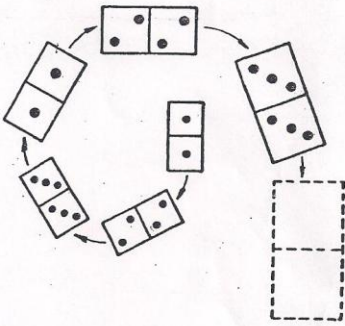
Anexo 1 – Teste D-48

TESTE D-48

Cada um dos itens que se segue representa um conjunto de pedras de dominó.
O número de pontos, em cada metade da pedra, pode variar entre 0 e 6.
Descubra, para cada um dos conjuntos, quais os algarismos que correspondem à pedra desenhada a tracejado.

ATENÇÃO! ANOTE TODAS AS SUAS RESPOSTAS NA FOLHA DE RESPOSTAS.

EXEMPLOS

<p>A</p> 	<p>B</p> 
<p>C</p> 	<p>D</p> 

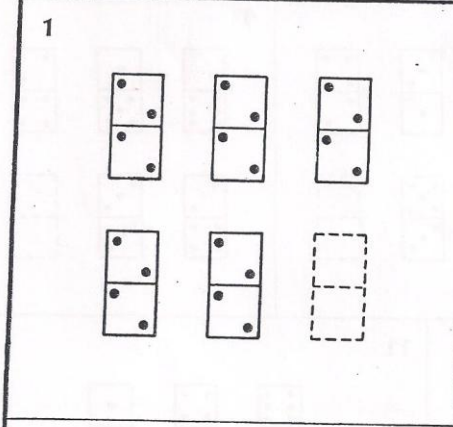
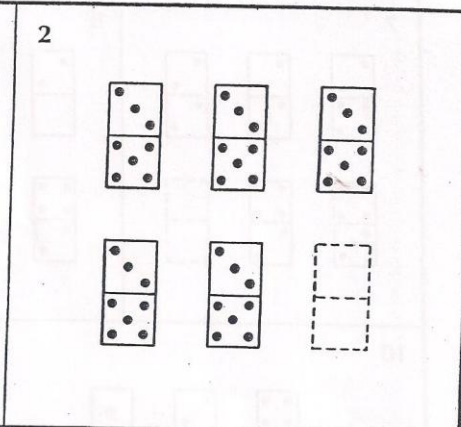
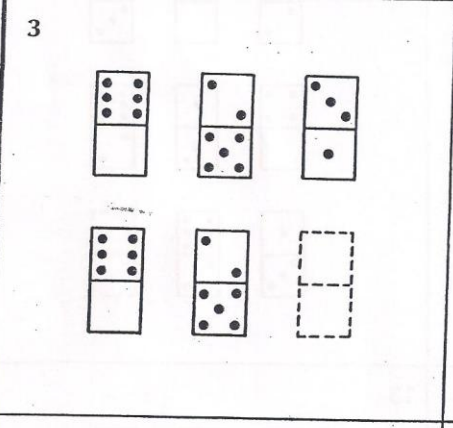
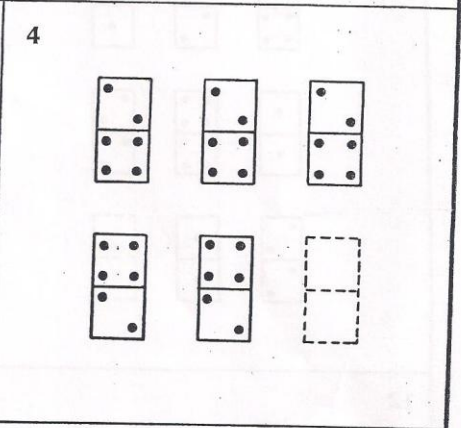
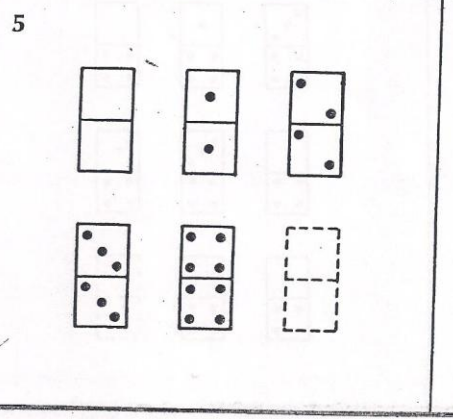
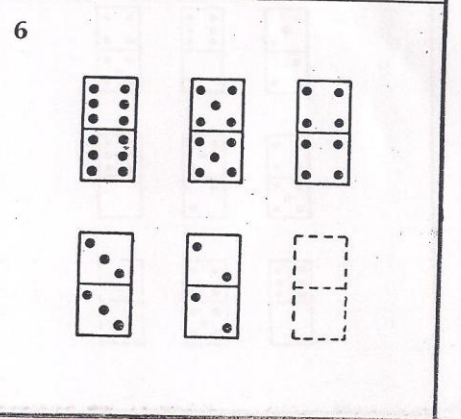
AGUARDE. NÃO VOLTE A FOLHA ANTES DE LHE SER DADA A INDICAÇÃO.



Autor: E. Anstey
Copyright© 1961, by Centre de Psychologie Appliquée, Paris.
Copyright© 1983, 2000 by CEGOC-TEA
Edição CEGOC-TEA: Av. António Augusto Aguiar, 21-2º 1050-012 Lisboa.
Proibida a reprodução total ou parcial. Todos os direitos reservados.
Depósito legal: 4892/2001

ESTE EXEMPLAR ESTÁ IMPRESSO EM TINTA AZUL, EPRETA. SE LHE APRESENTAREM UM EXEMPLAR APENAS A NEGRO É UMA REPRODUÇÃO ILEGAL. NÃO A UTILIZE.
RESPEITE OS DIREITOS DE AUTOR E APOIE A INVESTIGAÇÃO EM PSICOLOGIA.

PÁGINA 1

<p>1</p> 	<p>2</p> 
<p>3</p> 	<p>4</p> 
<p>5</p> 	<p>6</p> 

NÃO PARE, PASSE PARA A PÁGINA SEGUINTE.

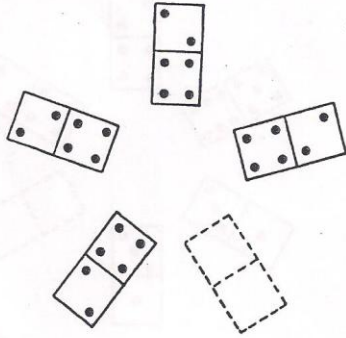
PÁGINA 2

<p>7</p> <p>Grid 7: Row 1: (1,1), (2,1), (3,1). Row 2: (1,2), (2,2), (3,2) [dashed].</p>	<p>8</p> <p>Grid 8: Row 1: (1,1), (2,1), (3,1). Row 2: (1,2), (2,2), (3,2) [dashed].</p>	<p>9</p> <p>Grid 9: Row 1: (1,1), (2,1), (3,1). Row 2: (1,2), (2,2), (3,2) [dashed].</p>
<p>10</p> <p>Grid 10: Row 1: (1,1), (2,1), (3,1). Row 2: (1,2), (2,2), (3,2). Row 3: (1,3), (2,3), (3,3) [dashed].</p>	<p>11</p> <p>Grid 11: Row 1: (1,1), (2,1), (3,1). Row 2: (1,2), (2,2), (3,2). Row 3: (1,3), (2,3), (3,3) [dashed].</p>	
<p>12</p> <p>Grid 12: Row 1: (1,1), (2,1), (3,1). Row 2: (1,2), (2,2), (3,2). Row 3: (1,3), (2,3), (3,3) [dashed].</p>	<p>13</p> <p>Grid 13: Row 1: (1,1), (2,1), (3,1). Row 2: (1,2), (2,2), (3,2). Row 3: (1,3), (2,3), (3,3) [dashed].</p>	

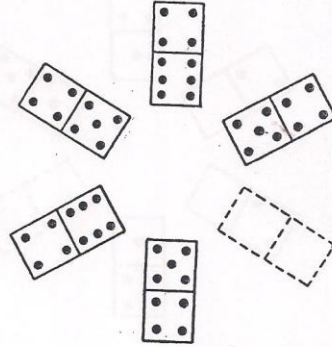
NÃO PARE, PASSE PARA A PÁGINA SEGUINTE.

PÁGINA 3

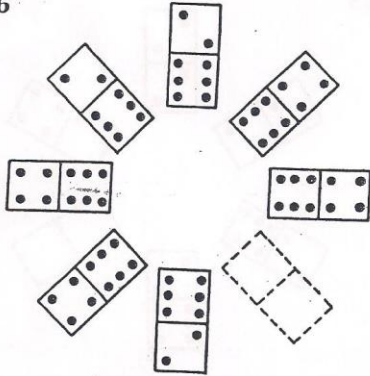
14



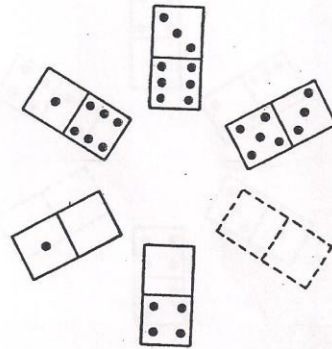
15



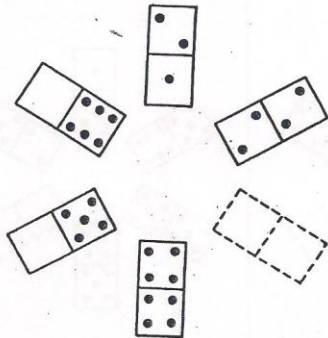
16



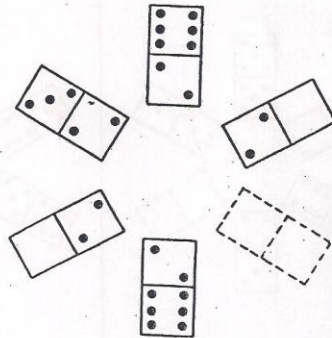
17



18

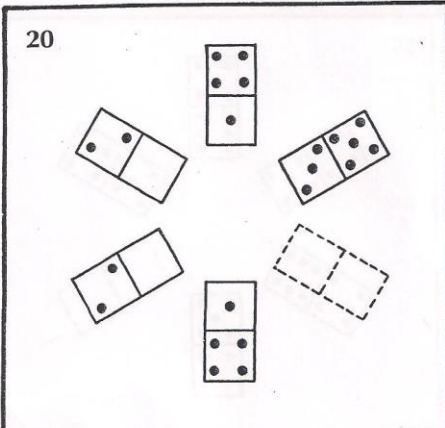
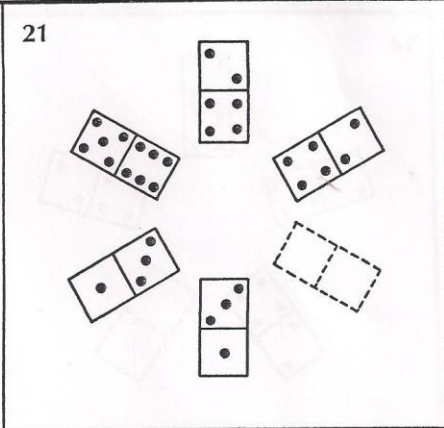
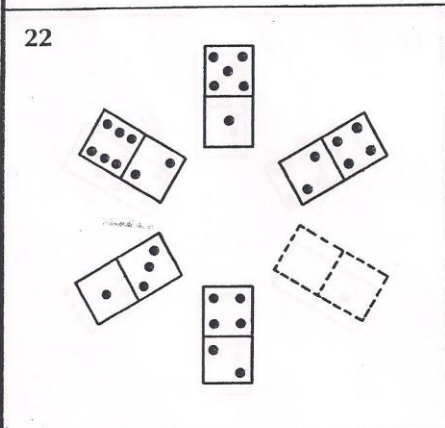
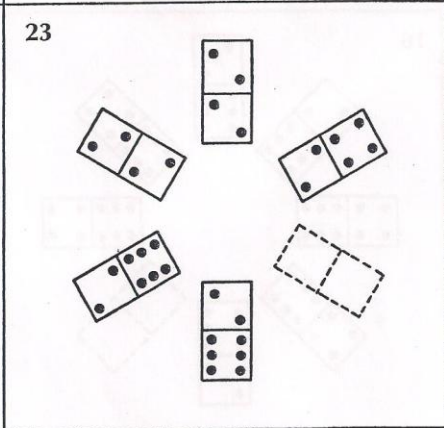
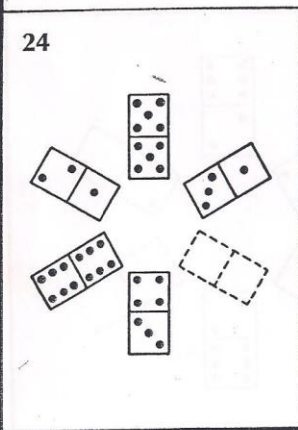
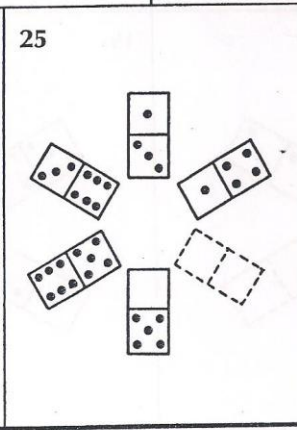
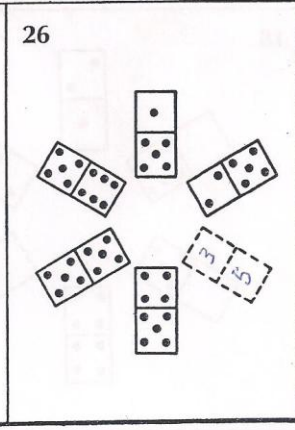


19



NÃO PARE, PASSE PARA A PÁGINA SEGUINTE.

PÁGINA 4

<p>20</p> 	<p>21</p> 	
<p>22</p> 	<p>23</p> 	
<p>24</p> 	<p>25</p> 	<p>26</p> 

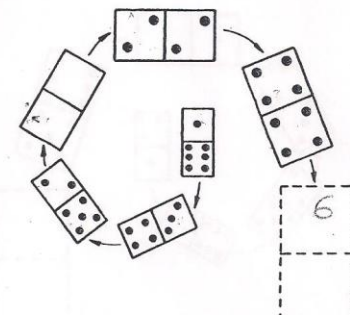
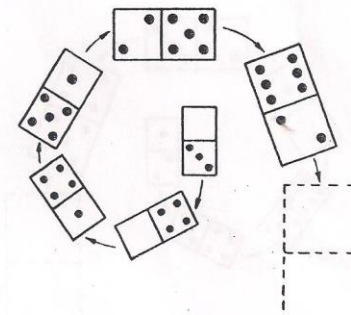
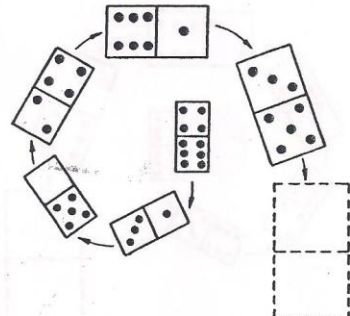
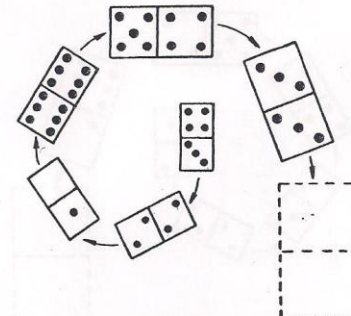
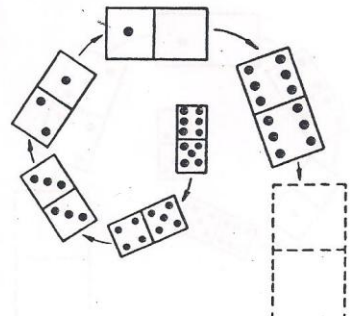
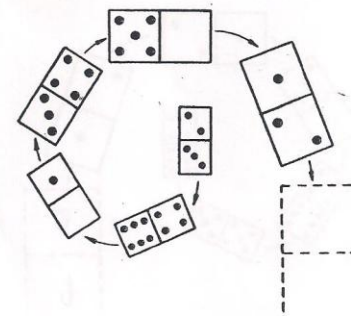
NÃO PARE, PASSE PARA A PÁGINA SEGUINTE.

PÁGINA 5

<p>27</p>	<p>28</p>
<p>29</p>	<p>30</p>
<p>31</p>	<p>32</p>

NÃO PARE, PASSE PARA A PÁGINA SEGUINTE.

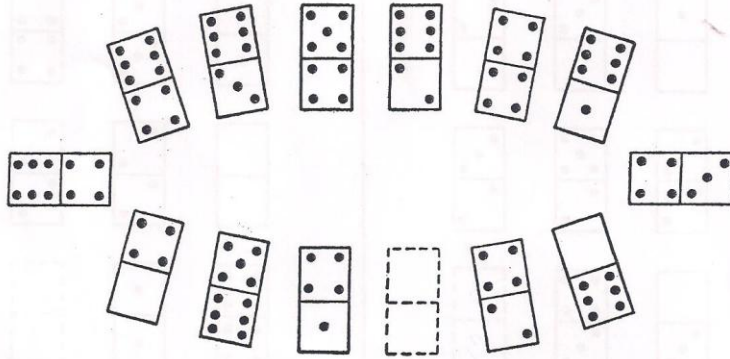
PÁGINA 6

<p>33</p> 	<p>34</p> 
<p>35</p> 	<p>36</p> 
<p>37</p> 	<p>38</p> 

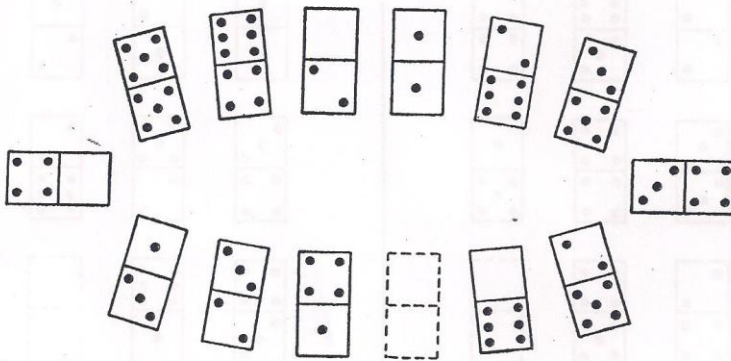
NÃO PARE, PASSE PARA A PÁGINA SEGUINTE.

PÁGINA 7

39



40



NÃO PARE, PASSE PARA A PÁGINA SEGUINTE.

PÁGINA 8

<p>41</p> <p>5 3</p>	<p>42</p>
<p>43</p>	<p>44</p>

TERMINOU. VERIFIQUE AS SUAS RESPOSTAS.

Anexo 2 – Inventário fatorial de personalidade

IFP

INVENTÁRIO
FATORIAL
DE PERSONALIDADE

Luiz Pasquali
Maria Mazzarello Azevedo
Ivânia Ghetti
Instituto de Psicologia, UnB

QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES

Este questionário constitui-se de 155 afirmações sobre coisas que você pode gostar ou não, sobre sentimentos que você pode experimentar ou não e jeitos de ser que você pôde ter ou não.

Você deve ler atentamente cada afirmação e dizer quanto do que ela afirma caracteriza você. Para tanto, escreva na FOLHA DE RESPOSTAS um número de 1 a 7 para cada afirmação identificada pelo número de ordem correspondente, conforme a seguinte escala:

- 7 = Totalmente característico
- 6 = Muito característico
- 5 = Característico
- 4 = Indiferente
- 3 = Pouco característico
- 2 = Muito pouco característico
- 1 = Nada característico.

Exemplo:

1. Gosto de falar de mim mesmo
2. Detesto trabalhar à noite
3. (...)

QUADRO DE RESPOSTAS

QUESTÃO	1	2	3	...
RESPOSTA	6	3	...	

Nesse exemplo, o respondente escreveu "6" para a questão 1 ("Gosto de falar de mim mesmo") porque achou que ela afirmava algo muito característico dele; ao passo que escreveu "3" para a questão 2 ("Detesto trabalhar à noite") porque achou que ela afirmava algo pouco característico dele.

Este não é um teste ou uma prova. Não há respostas certas ou erradas. A resposta simplesmente descreve como você se sente, o que pensa ou o que gosta. Suas escolhas, portanto, devem ser feitas em função de seus gostos, preferências e sentimentos, pessoais e atuais; e não em função do passado ou das impressões que os outros têm de você.

Procure responder seqüencialmente a todas as questões.



- 01 - Gosto que meus amigos me apoiem quando fracasso.
- 02 - Gosto de fazer coisas que outras pessoas consideram fora do comum.
- 03 - Gostaria de realizar um grande feito ou grande obra na minha vida.
- 04 - Gosto de experimentar novidades e mudanças em meu dia-a-dia.
- 05 - Gosto de sair com pessoas atraentes do sexo oposto.

- 06 - Se me pedissem para levantar um peso de 10 toneladas, eu o faria.
- 07 - Parece-me mais importante avaliar as pessoas por suas intenções que por suas ações.
- 08 - Não gosto de situações em que se exige que eu me comporte de determinada maneira.
- 09 - Sinto-me deprimido(a) diante de minha incapacidade em lidar com várias situações.
- 10 - Se eu tiver que viajar, gosto de ter as coisas planejadas com antecedência.

- 11 - Minha moral está acima de qualquer crítica.
- 12 - Prefiro arranjar trabalhos novos e diferentes a continuar fazendo sempre a mesma coisa.
- 13 - Gosto de dizer o que eu penso a respeito das coisas.
- 14 - Gosto de saber o que grandes personalidades disseram sobre os problemas pelos quais eu me interesso.
- 15 - Gosto de ser capaz de fazer as coisas melhor do que as outras pessoas.

- 16 - Gosto de concluir qualquer trabalho ou tarefa que tenha começado.
- 17 - Gosto de ajudar meus amigos quando eles estão com problemas.
- 18 - Não costumo abandonar um quebra-cabeça ou problema antes que consiga resolvê-lo.
- 19 - Gosto de dizer aos outros como fazer seus trabalhos.
- 20 - Gostaria de ser considerado(a) uma autoridade em algum trabalho, profissão ou campo de especialização.

- 21 - Gosto que meus amigos sintam pena de mim quando estou doente.
- 22 - Gosto de experimentar e provar coisas novas.
- 23 - Já fiz coisas de natureza sexual que a sociedade não aprova.
- 24 - Quando acordo de manhã, meu coração está batendo.
- 25 - Quando tenho alguma tarefa para fazer, gosto de começar logo e permanecer trabalhando até completá-la.

- 26 - Aceito com prazer a liderança das pessoas que admiro.
- 27 - Acho que o sofrimento me faz mais bem do que mal.
- 28 - Gosto de ficar sexualmente excitado.
- 29 - Gosto de trabalhar horas a fio sem ser interrompido(a).
- 30 - Gosto que meus amigos me dêem muita atenção quando estou sofrendo ou doente.

- 31 - Costumo analisar minhas intenções e sentimentos.
- 32 - Sinto-me melhor quando desisto e evito uma briga do que quando tento fazer as coisas de minha maneira.
- 33 - Gosto de fazer com carinho pequenos favores a meus amigos.
- 34 - Sinto-me inferior aos outros na maioria dos aspectos.
- 35 - Minhas maneiras à mesa quando estou em casa são exatamente as mesmas quando sou convidado(a) para jantar fora.

- 36 - Gosto de ficar acordado(a) até tarde para terminar um trabalho.
- 37 - Não tenho medo de dizer às pessoas que não gosto delas.
- 38 - Gosto de andar pelo país e viver em lugares diferentes.
- 39 - Gosto de analisar os sentimentos e intenções dos outros.
- 40 - Gosto de atacar pontos de vista contrários aos meus.

- 41 - Gosto de fazer gozação com pessoas que fazem coisas que eu considero estúpidas.
- 42 - Se o mundo fosse acabar amanhã, continuaria vivendo como vivi até agora.
- 43 - Tenho vontade de me vingar quando alguém me insulta.
- 44 - Gosto de pensar sobre o caráter dos meus amigos e tentar descobrir o que os faz serem como são.
- 45 - Sou leal aos meus amigos.

- 46 - Gosto de levar um trabalho ou tarefa até o fim antes de começar outro.
- 47 - Como demais.
- 48 - Gosto de dizer aos meus superiores que eles fizeram um bom trabalho, quando acredito nisso.
- 49 - Gosto de me colocar no lugar de alguém e imaginar como eu me sentiria na mesma situação.
- 50 - Gosto que meus amigos sejam solidários comigo e me animem quando estou deprimido(a).

- 51 - Antes de começar um trabalho, gosto de organizá-lo e planejá-lo.
- 52 - Não gosto de ser interrompido enquanto trabalho.
- 53 - Gosto que meus amigos demonstrem muito afeto por mim.
- 54 - Gosto de realizar tarefas que, na opinião dos outros, exigem habilidade e esforço.
- 55 - Gosto de ser chamado(a) para resolver brigas e disputas entre outras pessoas.

- 56 - Gosto de ser bem-sucedido nas coisas que faço.
- 57 - Gosto de fazer amizades.
- 58 - Gosto de ser considerado(a) um(a) líder pelos outros.
- 59 - Dou todo o dinheiro que posso para a caridade.
- 60 - Gosto de realizar com afinco (sem descanso) qualquer trabalho que faço.

- 61 - Vez por outra, em minha vida, eu senti medo.
- 62 - Gosto de participar de grupos cujos membros se tratem com afeto e amizade.
- 63 - Sinto-me satisfeito(a) quando realizo bem um trabalho difícil.
- 64 - Tenho vontade de mandar os outros calarem a boca quando discordo deles.
- 65 - Gosto de fazer coisas do meu jeito sem me importar com o que os outros possam pensar.

- 66 - Gosto de ser considerado(a) fisicamente atraente pelas pessoas do sexo oposto.
- 67 - Gosto de viajar e conhecer o país.
- 68 - Não admito que meu ponto de vista seja atacado pelos outros.
- 69 - Gosto de me fixar em um trabalho ou problema mesmo quando a solução pareça extremamente difícil.
- 70 - Gosto de participar de discussões sobre sexo e atividades sexuais.

- 71 - Uma vez ou outra em minha vida, roubei alguma coisa.
- 72 - Gosto de ouvir ou contar piadas em que o sexo é o assunto principal.
- 73 - Gosto de conhecer novas pessoas.
- 74 - Gosto de dividir coisas com os outros.
- 75 - Sinto-me satisfeito(a) quando consigo convencer e influenciar os outros.

- 76 - Gosto de demonstrar muita afeição por meus amigos.
- 77 - Gosto de prestar favores aos outros.
- 78 - Gosto de seguir instruções e fazer o que é esperado de mim.
- 79 - Acredito que meu corpo viverá para sempre.
- 80 - Gosto de elogiar alguém que admiro.

- 81 - Quando planejo alguma coisa, procuro sugestões de pessoas que respeito.
- 82 - Gosto de manter minhas coisas limpas e ordenadas em minha escrivaninha ou em meu local de trabalho.
- 83 - Se a ficha de um telefone público é devolvida depois de eu ter falado, eu a reponho no telefone.
- 84 - Perco a confiança em mim mesmo(a) na presença de pessoas que considero meus superiores.
- 85 - Gosto de manter fortes laços de amizade.

- 86 - Gosto que meus amigos me ajudem quando estou com problema.
- 87 - Gosto que meus amigos mostrem boa vontade em me prestar pequenos favores.
- 88 - Sinto-me culpado quando faço alguma coisa que sei que está errada.
- 89 - Gosto de estar apaixonado por alguém do sexo oposto.
- 90 - Gosto de manter minhas cartas, contas e outros papéis bem arrumados e arquivados de acordo com algum sistema.

- 91 - Gosto que meus amigos sejam solidários e compreensivos quando tenho problemas.
- 92 - Gosto de participar de atividades sociais com pessoas do sexo oposto.
- 93 - Prefiro fazer coisas com meus amigos a fazer sozinho.
- 94 - Gosto de tratar outras pessoas com bondade e compaixão.
- 95 - Gosto de comer em restaurantes novos e exóticos (diferentes).

- 96 - Minto se for conveniente para mim.
- 97 - Procuro entender como meus amigos se sentem a respeito de problemas que eles enfrentam.
- 98 - Gosto de ser o centro das atenções em um grupo.
- 99 - Existem coisas que eu não entendo.
- 100 - Gosto de ser um dos líderes nas organizações e grupos aos quais pertencço.

- 101 - Gosto de ser independente dos outros para decidir o que quero fazer.
- 102 - Gosto de me manter em contato com meus amigos.
- 103 - Se faço alguma coisa errada, sinto que deveria ser punido.
- 104 - Quando participo de uma comissão (reunião), gosto de ser indicado ou eleito presidente.
- 105 - Gosto de fazer tantos amigos quanto possível.

Anexo 3 – Teste de atenção e concentração (TADIM)

TADIM - TESTE DE ATENÇÃO & CONCENTRAÇÃO

NOME:

SEXO:

IDADE:

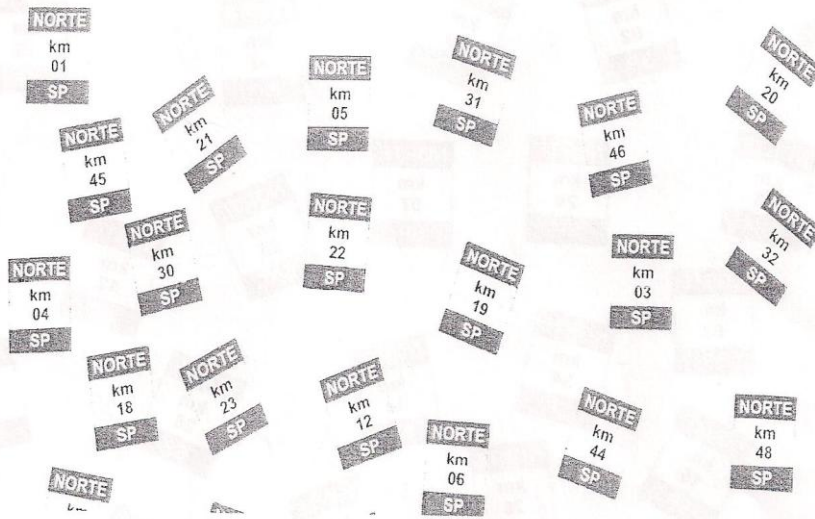
ESCOLARIDADE:

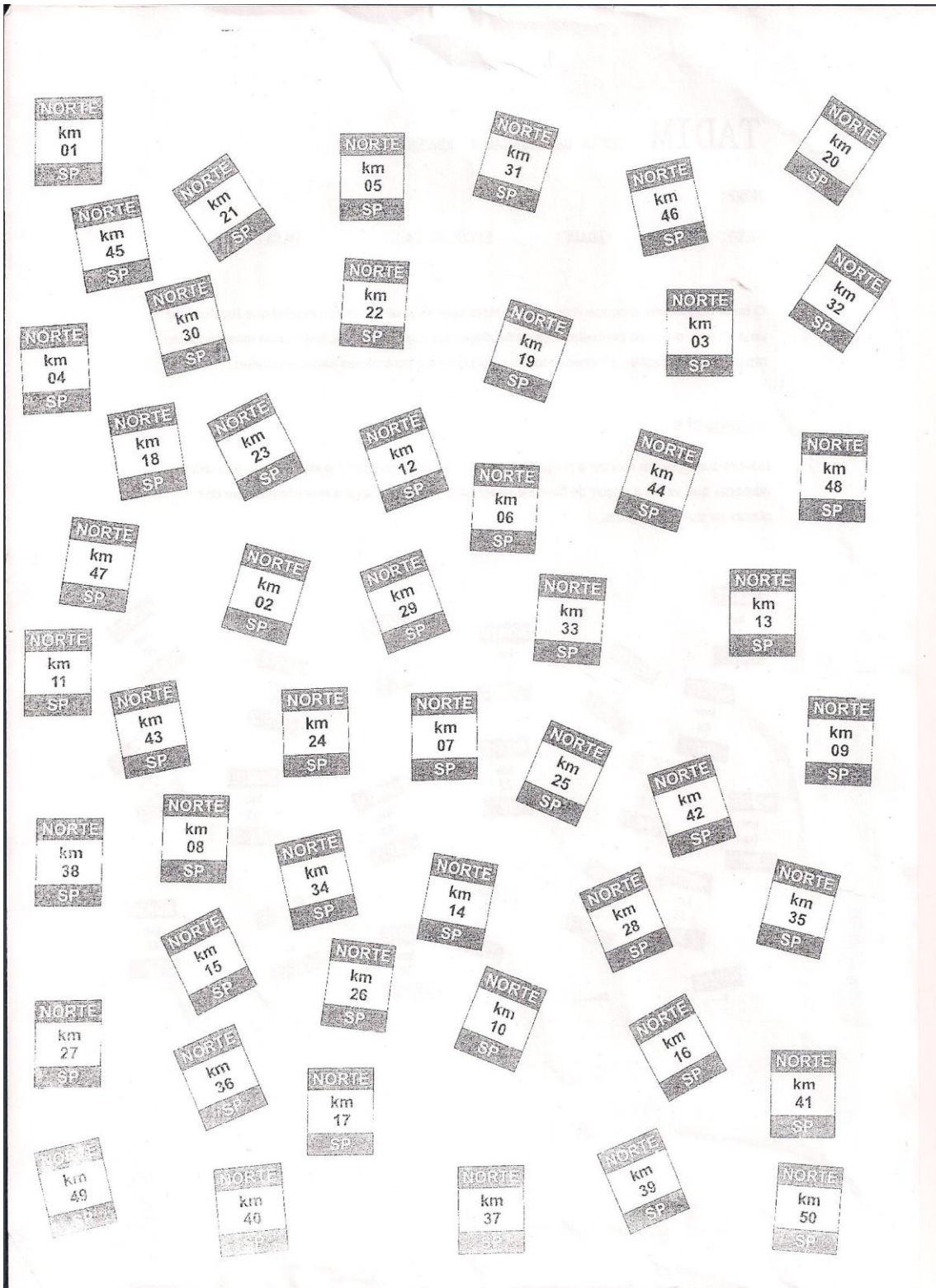
DATA:

O teste de atenção e concentração é um teste com análise da função mental que focaliza, de uma só vez, diversos estímulos que estão, dispersos espacialmente, realizando uma captação rápida de informações e fornecendo um conhecimento estantâneo para o indivíduo."

INSTRUÇÕES

Devem começar por marcar a partir do número 1 e por conseguinte continuar a sequencia dos números que veem a seguir de forma a se ter uma sequência lógica no ordenamento das placas de quilometragens.





Anexo 4 – Fatorial Cepa, teste de sinónimos

Factorial Cepa Teste de Sinónimos

Data ____ / ____ 2012

Numero _____

Pontuação _____

Nome _____ idade _____

Categoria _____

Sexo _____ ocupação actual _____

Os membros do júri



BATERIA FATORIAL CEPA
TESTE DE SINÔNIMOS
OTACÍLIO RAINHO
FATOR V - FORMA 1

INSTRUÇÕES

Nas páginas seguintes, há vários grupos de seis palavras, e outra acima delas.

Escolha, em cada grupo, a palavra que significa o mesmo que a de cima. Sublinhe a palavra que escolher.

1.º Exemplo:

LINDO

Querido	Amigo
<u>Belo</u>	Agradável
Gostoso	Bondoso

Há um traço em baixo da palavra Belo porque é a que significa o mesmo que LINDO.

2.º Exemplo:

ESCOLA

Igreja	Fazenda
Casa	Quartel
Cabana	Colégio

Que palavra, no grupo das seis quer dizer o mesmo que ESCOLA? É Colégio. Então, dê um traço em baixo dessa palavra.

Compreendeu bem? Não se esqueça de que só deve marcar uma palavra em cada grupo.

Se, por engano, sublinhar erradamente uma palavra, faça um círculo em torno dela, e sublinhe a palavra certa.

Trabalhe rapidamente, mas com atenção.

NÃO VIRE A PÁGINA ANTES QUE LHE PEÇAM

1 — MALVADO		11 — DISTANTE		21 — ORAÇÃO	
Forte	Doce	Junto	Perto	Recado	Pretexto
Mau	Leve	Longe	Próximo	Discurso	Mentira
Rico	Calmo	Diante	Atrás	Escaneio	Motivo
2 — BARULHO		12 — SOSSEGADO		22 — IMAGINAR	
Algazarra	Despacho	Direto	Difícil	Arrumar	Esmagar
Assalto	Comércio	Perfeito	Apressado	Querer	Dizer
Sepulcro	Triunfo	Quieto	Ruidoso	Supor	Copiar
3 — FLECHA		13 — PRETO		23 — RECOMPENSAR	
Linha	Fruta	Pardo	Duro	Ornamentar	Reprender
Seta	Bola	Turvo	Negro	Restaurar	Maltratar
Faca	Meta	Sujo	Murcha	Premiar	Oferecer
4 — AUXILIAR		14 — AMPARAR		24 — FALAR	
Amontoar	Carregar	Melhorar	Proteger	Julgar	Ralhar
Permitir	Dirigir	Concorrer	Ensinar	Dizer	Rever
Ajudar	Separar	Amansar	Esconder	Deixar	Mandar
5 — CALÇADO		15 — PROLONGAR		25 — TORTURA	
Vestido	Cimento	Mensurar	Aumentar	Martírio	Devaneio
Amparo	Sapato	Invadir	Avisar	Candura	Ilusão
Tapete	Quintal	Expedir	Controlar	Saudade	Desdita
6 — PULAR		16 — CAMINHO		26 — CARO	
Descer	Cair	Viagem	Paragem	Lindo	Antigo
Rever	Saltar	Passeio	Torneio	Soberbo	Modesto
Cortar	Parar	Estrada	Pousada	Difícil	Custoso
7 — LIBERTAR		17 — COOPERAR		27 — CALÚNIA	
Achar	Correr	Entregar	Colaborar	Pedestal	Denúncia
Soltar	Mandar	Retirar	Mastigar	Muralha	Infâmia
Conferir	Sorrir	Coordenar	Registrar	Convívio	Salvação
8 — SECO		18 — NUNCA		28 — DENUNCIAR	
Lavado	Raspado	Embora	Sempre	Revelar	Rabiscar
Varrido	Maduro	Somente	Jamais	Aclamar	Anotar
Áspero	Enxuto	Portanto	Contudo	Enxergar	Misturar
9 — CASAMENTO		19 — PRENDER		29 — RELATAR	
Convite	Acordo	Juntar	Colher	Apontar	Responder
Divórcio	Matrimônio	Segurar	Guardar	Narrar	Ligar
Reunião	Celibato	Alçar	Meter	Perseguir	Conspirar
10 — NAVIO		20 — ALIMENTÍCIO		30 — DERRADEIRO	
Bote	Barca	Florescente	Paciente	Atrasado	Último
Batel	late	Estimulante	Constante	Posterior	Soberano
Vapor	Lancha	Nutritivo	Progressivo	Primeiro	Duvidoso

31 — BRADO		41 — FRACO		51 — SEVERIDADE
Dança Grito Flama	Rumor Susto Pena	Fino Débil Leve	Meigo Jovem Dócil	Calmaria Sossego Austeridade
				Justiça Esperança Louvor
32 — VIGOR		42 — DETALHE		52 — TRIVIAL
Certeza Energia Paciência	Distração Recurso Vontade	Encalhe Altura Retalho	Pormenor Revisão Moldura	Completo Nulo Real
				Diverso Vário Comum
33 — ADORNO		43 — ESTANCAR		53 — LISONJEAR
Enfeite Emblema Conforto	Figura Suporte Paácio	Fincar Partir Deter	Rodar Surgir Correr	Aprovar Desculpar Realçar
				Gastar Honrar Adular
34 — MODELO		44 — LIMITE		54 — SIGILOSO
Escala Contagem Posição	Boneco Altura Padrão	Intervalo Espaço Posição	Acordo Fronteira Princípio	Indomável Maravilhoso Perdido
				Formoso Invejável Confidencial
35 — CONCLUIR		45 — DESTREZA		55 — LÓGICO
Terminar Acertar Arranjar	Continuar Desprezar Realizar	Firmeza Vaidade Descuido	Moleza Habilidade Recurso	Fluente Racional Absurdo
				Correto Fantasioso Prudente
36 — PRUDÊNCIA		46 — ENTUSIASMADO		56 — CONTESTAR
Demora Cautela Tendência	Promessa Descuido Tolice	Esperançoso Paciente Empolgado	Indeciso Variável Alarmado	Atestar Confirmar Requerer
				Refutar Iludir Desprender
37 — PUDOR		47 — IGUALAR		57 — PERSUADIR
Saúde Pecado Nobreza	Vergonha Vantagem Avareza	Nivelar Aguentar Combinar	Reduzir Acertar Comparar	Avisar Progridir Reclamar
				Convencer Perseguir Esperar
38 — DESOBEDIÊNCIA		48 — VENTURA		58 — BENEVOLENTE
Ofensa Ataque Reunião	Rebeldia Desforra Negação	Exatidão Competência Felicidade		Benquisto Zeloso Clemente
				Boêmio Bonito Contente
39 — CÓRREGO		49 — PRIMORDIAL		59 — CORROMPER
Cascata Planície Ribeiro	Ciclone Campina Carreiro	Resultante Original Incidente	Anterior Principal Vitorioso	Alterar Interpor Viciar
				Misturar Desprender Decompor
40 — NOVO		50 — TOLERÂNCIA		60 — DOURADO
Outro Limpo Recente	Igual Puro Raro	Auxílio Esquecimento Indulgência	Ansiedade Tolice Respeito	Fogal Amarelado Ourelo
				Folheado Jalde Afaranjado

Anexo 5 – Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nome.....,

Idade:.....,

Sexo:.....,

Naturalidade:.....,

Endereço:.....,

Profissão:..... Bilhete de Identidade:.....,

Foi informado detalhadamente sobre a pesquisa que versa sobre análise do perfil de competências no processo de recrutamento e seleção no Instituto superior de Ciências Policiais e Criminais de Luanda.

Pelo facto desta investigação ter única e exclusivamente interesse científico, a mesma foi aceite espontaneamente pelo recruta, que no entanto, poderá desistir a qualquer momento da mesma, inclusive sem nenhum motivo, bastando para isso informar, da maneira que achar mais conveniente, a sua desistência.

Por ser voluntária e sem interesse financeiro, o recruta não terá direito a nenhuma remuneração. Os dados referentes ao recruta serão sigilosos e privados, e a divulgação do resultado visará apenas mostrar os possíveis benefícios obtidos pela pesquisa em questão, sendo que o recruta poderá solicitar informações durante todas as fases desta pesquisa, inclusive após a publicação da mesma.

Luanda,....., de..... de 2013.

Assinatura (de acordo):.....

Anexo 6 – Questionário/Entrevista

No âmbito da realização de uma investigação sobre “**O perfil de competências dos candidatos aos ISPC**”, inserida no doutoramento em Ciências Sociais que estou a realizar, pede-se a colaboração para responder às questões que a seguir são apresentadas.

Este questionário tem por objetivo recolher informação sobre a função que desempenha e quais as competências necessárias, para tal.

Não existem respostas certas ou erradas pelo que a sua opinião pessoal e sincera é de extrema importância no apuramento dos resultados. Os questionários são anónimos e as suas respostas confidenciais. O tratamento dos resultados será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, estando por isso o **anonimato** do colaborador garantido. Muito Obrigada

IDENTIFICAÇÃO INDIVIDUAL

Local de trabalho:

Designação da Função:

Categoria Profissional / Patente:

Idade:

Género:

Habilitações Académicas:

DADOS GERAIS

1. Há quantos anos trabalha na Policia Nacional?

2. Há quanto tempo exerce esta função?

Dê uma resposta para cada uma das frases abaixo, marcando uma cruz no quadro, em função da seguinte escala:

Nada necessário – (ND); Pouco Necessário – (PN); Necessário - (N);

Muito Necessário – (MN)

9. Para além da escolaridade e experiência, que outros requisitos/ conhecimentos, considera necessários para a concretização desta função?

Requisitos / Conhecimentos	ND	PN	N	MN
Capacidade de comunicação				
Saber trabalhar com pessoas com diferentes características e em diferentes contextos				
Ter capacidade para resolução de conflitos, utilizando estratégias que revelem bom senso e respeito pelos outros				
Ter capacidade para adaptar o seu discurso e linguagem aos diferentes tipos de interlocutores				
Ser perspicaz e atento				
Ter capacidade para estabelecer acordos e consensos através da negociação, sendo persistente e flexível				
Ser uma pessoa com capacidade de argumentação				
Ter características de líder				
Ter a capacidade de assumir responsabilidades e objetivos exigentes				
Ter capacidade para tomar decisões e responder por elas				
Ter capacidade para delegar poderes numa equipa de trabalho				
Ter capacidade de desenvolver competências nos colaboradores para o trabalho em equipa				

INICIATIVA E TOMADA DE DECISÕES

10. É responsável por supervisionar direta ou indiretamente outros colaboradores?

- a) Nunca ()
- b) Raramente ()
- c) Às vezes ()
- d) Maioria das vezes ()
- e) Sempre ()

CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

11. Como classifica o seu ambiente de trabalho relativamente aos seguintes fatores:

Iluminação		Ruído		Vibrações		Temperatura	
Muito boa		Excessivo		Excessivo		Excelente	
Boa		Forte		Forte		Boa	
Suficiente		Fraco		Fraco		Razoável	
Insuficiente		Inexistente		Inexistente		Má	
Sem opinião		Sem opinião		Sem opinião		Sem opinião	

12. Os fatores anteriormente mencionados exercem repercussões fisiológicas e psicológicas afetando o seu desempenho no seu trabalho?

- a) Sim ()
- b) Não ()

13. Se sim, porque:

- a) Aumenta a tensão e/ou causa distúrbios do ritmo cardíaco. ()
- b) Provoca fadiga e stress. ()
- c) Origina decréscimo do rendimento / produtividade ()
- d) Diminui a satisfação na execução da tarefa. ()
- e) Outro () Qual? _____

14. Caracterize o trabalho que faz diariamente.

Dê uma resposta para cada uma das frases abaixo, marcando uma cruz no quadro, em função da seguinte escala:

Totalmente em desacordo – **(TD)**; Em desacordo – **(ED)**; De acordo - **(DA)**; Totalmente em acordo – **(TA)**; Sem opinião – **(SO)**

O meu trabalho...	TD	ED	DA	TA	SO
Assenta em grandes esforços musculares					
Requer uma postura correta					
Traduz-se na repetição e precisão dos movimentos					
Tem um ritmo repetitivo					
Pressupõe organização do espaço de trabalho					

15. Na sua opinião, qual a importância da sua função e do trabalho que desempenha para a Polícia Nacional?

Muito Obrigada

