

PH.D. JOÃO MARIA FUNZI CHIMPOLO

É professor na Universidade Jean Piaget e na Universidade Lusíadas, de Angola; consultor de Empresas na Consultoria Estratégica de Gestão Empresarial (CE-GEMP); Director de Empresa; Orientador académico nas áreas de Motivação, Filosofia do Trabalho, Gestão de Pessoas, Planeamento estratégico, Administração de Empresas.

Autor dos Livros “Recrutamento e Selecção na Administração Publica Angolana - I e II” e “Metodologia para Formação de Valores na Disciplina de Gestão de Talento Humano”.

Actualmente é Chefe dos Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade Agostinho Neto.



- Graduado em Engenharia Industrial pela Universidade de Holguin, Cuba;
- Pós-Graduado em Administração de Empresas pelo CEGEM-Holguin, Cuba;
- Mestre em Direcção de Empresas pela Universidade de Holguin, Cuba;
- Doutor em Administração de Empresas pela Atlantic International University, de Honolulu - Havaí, Estados Unidos da América.
- Doutor em Engenharia Industrial pela Universidade de Holguin, Cuba.

Olupta niaspiet volum in parum ut lacepud itaspe prorestis volum faccull uptassit adio. Nonsequ iaeperenient volupisque nihicitatet is et quamus, nonet venimporem volupta temque exerias qui tendipient quam faces nus inis duci ommolup ienemporit atemolorum idesciis nitiur sit la simus experum doluptur sition ne in repellam dolorem ut ut minctor iandita net eos vendias maiosti doluptat et ventotatius et qui odit, et pligendent, to ium as et quam di ut repel mint eos eos as vellorepro ommo eaquibusdae si omnihil eum quas dolorem rehendenis non consequo et quatem quiaspid quibus venderum enducit, officiatu, seculla nonsequae pra iunt prenihil mosam, enimporitas nobis reprem quae eatur aborepero magnis ap



PATROCÍNIO



FUNZI CHIMPOLO

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



João Maria
Funzi Chimpolo

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL

1ª Edição



Harum isitas dolorestis esent, es sum ex et qui cupta volutem quiaecerum acillent eum int laborem qui rem nem nobistotata volupta qui ut omniend erirectur, cone doluptat et vent.

Mi, simint es sitium ellab inus plique pore, optis arcipsus magnam, conemperum adi volorec totati temquo modiatem dolores molupti nvenimolum dolore aut hariatem vendandae rerisqu aeroreprore essusam fugitat quisit rem excepro rrumque cuptass usaperum ea nienimusam iust, nem iustem cores vidernam que expe nobitaquae. Everfer feribus et que sit et enihil ma eatur sae nus.

Nusciumquam, occabo. Perentet aut ex eaquibus delignam re poriaerum facia quo molupta dis estiur? Quide de di ullorpos ut molorestia volum autem. Nam arum volo volutem harumquos quaecatem earchicia destium aut que ma non consequam iur?

Uci inimporehent quo evelit, offic tenditas nulles accus et aut id mint enimpos vitium qui ommolorem nullect imperatur? Pudis sequam aut evel eum rerunt, qui beatenisti as ut quibusa nihicie ntotatem eaquam cus, aditiissit eos vellate eata quiae. Bitassi mporecto imust velit eium reratium id quatur

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Processo de recrutamento e selecção de pessoal

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL

João Maria
Funzi Chimpolo

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL

Copyright © por xxxxxxxx

Direitos desta edição reservados à Editora Dois03

Impresso em Angola / Printed in Angola

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação do copyright (Lei 9610 de 19 de fevereiro de 1998).

1ª Edição - 201x

Coordenação editorial SÉRGIO VENTURA & JP FAUSTINO

Diagramação EQUIPE EDITORA DOIS03

Capa DOIS03 DESIGN ESTRATÉGICO

Revisão científica EQUIPE EDITORA DOIS03

ISBN: xxxxxxxx

Depósito legal: xxxxxxxx

Catálogo na publicação (CIP)

D671

CDD - 550

CDU - 55.134.3 (673)



Editora Dois03

Rua Aritiba, 212, Loja - Realengo

21765-070 Rio de Janeiro - RJ

Tel.: +55 21 3106-9839 | Angola +244 949758164

www.editoradois03.com

E-mail: contato@editoradois03.com

Agradecimento

Em primeiro lugar, quero agradecer à equipa da Editora Dois03, pela oportunidade que me deram para publicar este livro. Agradeço igualmente à Direção do Departamento de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade Agostinho Neto, aos estudantes dos cursos de Gestão dos Recursos Humanos e Gestão da ULA, Jean Piaget e Fecuan; ao mestre Celso Augusto Maria da Silva, pela informação brindada durante o processo de investigação do presente livro; à minha filha Nelsa Talina Guerrero Chimpolo e ao meu neto João Maria Funzi Garcia, pela inspiração que me deram. Meus sinceros agradecimentos aos que direta e indiretamente colaboraram para que este livro se tornasse realidade.

Aos que contribuíram para que esta obra fosse realizada, pela impossibilidade de indicar todos sem cometer faltas de omissão, deixo aqui os meus sinceros agradecimentos.

Sumário

Nota prévia

As exigências das empresas em matéria de contratação do pessoal estão cada vez maiores. Os candidatos devem estar bem preparados e treinados para evitar problemas, tais como demissões. O papel do administrador de recursos humanos no processo de recrutamento e seleção é de capital importância para o desempenho das empresas.

O mesmo se coloca como uma incursão ao sistema de recrutamento, de seleção e de integração de quadros e competências ao nível da função pública angolana, tendo uma conexão inegável com os pressupostos da reforma da função pública, no quadro da reforma administrativa e reforma do Estado, iniciada formalmente com a lei n.º 17/90 de 20 de Outubro e, informalmente, através da aprovação e implementação do Programa de Saneamento Económico Financeiro (SEF). Com este estudo, foram analisadas três dimensões desta temática, enquanto objetivos fulcrais, designadamente: uma dimensão teórica, com suporte do método de pesquisa bibliográfica e documental, procurando aferir e compreender a temática sob o prisma histórico-crítico e as principais tendências, desde a lei n.º 6/81 de 24 de Agosto – LGT à lei n.º 17/90 de 20 de Outubro, e desta ao Decreto Presidencial n.º 102/11 de 23 de Maio.

Dessa forma, é preciso ter bons candidatos e selecionar os melhores. Para tal, é importante realizar uma pesquisa externa para identificar os locais da afixação ou publicação dos anúncios sobre a oferta de trabalho com o intuito de obter candidatos pretendidos ou desejados. Pois, é necessário, acima de tudo, encontrar pessoas competentes e dedicadas para que a empresa possa desenvolver um programa de qualidade eficaz. Assim, os candidatos precisam estar sempre em busca do seu aperfeiçoamento, pois o mercado de trabalho está muito concorrido e as empresas estão a exigir cada vez mais. Por esse e outros motivos, para o recrutamento e seleção de pessoal, deve ser montado um perfil da vaga para que se possa atender melhor a necessidade da empresa.

Existem dois meios de recrutamento, o externo e o interno. O primeiro fazendo referência aos candidatos oriundos de fora, ao passo que o último tratando do preenchimento de vagas pelos funcionários que se encontram na própria empresa. Depois do processo de recrutamento, procede-se à avaliação do candidato, que permite identificar as vantagens e desvantagens da contratação realizada e requer sua interpretação. Assim, é possível definir no final do processo as vantagens e desvantagens da contratação do candidato.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 CONCEITOS BÁSICOS

O processo de recrutamento e seleção de pessoal nas empresas nunca foi tão importante como agora, tendo em conta, a competitividade do mercado e a qualidade dos resultados finais da empresa. Por isso, é preciso utilizar mecanismos adequados de recrutamento e seleção para ter bons candidatos e seleccionar os melhores, isto é, competentes e dedicados, pois, só assim as empresas terão grande hipótese de obter sucesso.

Com as exigências atuais do mercado de emprego, das atividades produtivas e administrativas, o processo de recrutamento e seleção de pessoal torna-se uma necessidade de capital importância para qualquer empresa moderna. No entanto, esse procedimento, que permite planificar as necessidades de pessoal, é muitas vezes excluído.

Os recursos humanos constituem a base de qualquer empresa, por isso, nesta era da globalização, dominada pelas tecnologias de informação, a adoção de critérios e mecanismos adequados de seleção de pessoal constitui a base do sucesso de qualquer empresa. Neste contexto, torna-se essencial saber atrair e ter as pessoas com capacidades e competências específicas para satisfazer as necessidades organizacionais e tornar as empresas cada vez mais produtivas e competitivas.

1.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS E GENERALIDADES

Após abordarmos, de modo exaustivo, o que é administração, tendo em

atenção a delimitação do nosso tema, importa agora fazer um retrato sobre o conceito de administração pública.

Nos grupos sociais, nos quais decorre a convivência dos indivíduos e das famílias, surgem necessidades coletivas. A condição humana mostra que os homens tiveram sempre necessidades económicas, de segurança, bem-estar social, cultural etc., e satisfazê-las sempre foi uma tarefa imprescindível para a sua sobrevivência. Todavia, importa referir que nem todas as necessidades são iguais, umas são inerentes à própria vida em sociedade e podemos chamá-las de necessidades coletivas essenciais, e outras, embora essencialmente individuais, são satisfeitas em função de processos coletivos e designadas necessidades coletivas instrumentais.

Feijó & Paca (ano?) asseveram que “são as necessidades coletivas e não individuais, que o Estado, enquanto administração, em nome da coletividade, assume prosseguir e considera a satisfação dessas necessidades tarefa que não se deve abdicar”. Estas necessidades vitais para a comunidade e para cada um dos seus membros constituem a esfera do interesse público.

Nessa conformidade, importaria debater como o Estado enquanto administração se organiza para atender ao interesse público. E para esta questão, Feijó & Paca (op. cit., (ano?)) referem que “o Estado, analisado do ponto de vista jurídico-administrativo, cria órgãos, especializa serviços, afeta recursos humanos e materiais, para satisfazer as mais variadas necessidades coletivas”.

A criação desses órgãos e serviços liga-se naquilo à administração pública, cuja finalidade é gerir, tomar decisões, para a satisfação do interesse da comunidade, definido por lei, enquanto produto da vontade geral.

Na mesma linha, Caetano refere que a:

A administração pública é, em sentido material, o conjunto de decisões e operações mediante as quais o Estado e outras entidades públicas procuram, dentro das orientações gerais traçadas pela Política e diretamente mediante estímulo, coordenação e orientação das atividades coletivas (...) obtendo e empregando racionalmente para o efeito recursos adequados. (ano?, pág.?)

O conceito de administração pública é polissémico, existindo tradicionalmente duas formas de entender a expressão, isto é, no sentido orgânico e no sentido material ou funcional.

Muitos autores afirmam que não é possível entender e compreender o

estudo da administração pública sem se considerar os seus principais sentidos, que tem a ver com o modo como a administração se organiza e desenvolve sua atividade.

Em sentido orgânico, a administração pública é constituída pelo conjunto de órgão, serviços e agentes do Estado e demais organizações públicas que asseguram, em nome da coletividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar.

A administração em sentido material ou funcional compõe-se do conjunto de ações e operações desenvolvidas pelos órgãos, serviços e agentes do Estado e demais organizações públicas ocupadas em assegurar, em nome da coletividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar.

Neste sentido, administração é equivalente à atividade administrativa, constituindo-se objetivamente o modo de agir, o modo de atuação, é a atividade típica dos serviços públicos e agentes administrativos desenvolvida no interesse da coletividade.

Massuanguane aponta, que:

Em sentido subjetivo, a administração pode ser entendida como sinónimo de Governo. É o conjunto de atividades preponderantes executórias de pessoas jurídicas de Direito Público, gerindo interesses coletivos, na persecução dos fins desejados pelo estado. (...) é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais, de maneira eficiente e eficaz. (...) é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. (ano e pág.)

O autor divide a administração pública em dois sentidos: objetivo material e funcional. A administração pública é definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos.

Em sentido orgânico, pode-se definir administração pública, como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas que a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Em sentido objetivo, é a atividade administrativa executada pelo Estado, pelos seus órgãos e agentes, com base na sua função administrativa.

Neste sentido, e à guisa de conclusão, importa aludir que outros autores

referem que a expressão “administração pública” pode ser compreendida sob dois prismas: designadamente administração pública em sentido orgânico e administração pública em sentido material ou funcional.

A administração pública em sentido orgânico é constituída pelo conjunto de órgão, serviços e agentes do Estado e demais entidades públicas que asseguram, em nome da coletividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar.

Já a administração pública, em *sentido material ou funcional*, corresponde à atividade típica dos serviços e agentes administrativos desenvolvida no interesse geral da comunidade, com vista à satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar, obtendo para o efeito os recursos mais adequados e utilizando as formas mais convenientes.

Rocha (2011) desse modo contrapõe os conceitos de gestão pública e de administração pública, asseverando que a terminologia “administração pública” é assumida como burocracia ou a chamada “*old public administration*”, e noutro polo, a gestão pública associa-se à ideia de mudança e reforma da administração pública, denominando-se “*new public administration*”.

Rocha (apud Allison , ano?) afirma que embora seja importante diferenciar gestão pública de gestão empresarial, se partirmos do conceito de “*general management*” é possível traçar diferenças entre administração pública e gestão pública, substancialmente em três funções principais: estratégia, gestão de componentes internas e gestão de componentes externas.

Para melhor compreensão, Rocha (*op. cit.*) propõe um quadro em que analisa as funções da gestão, em geral, permitindo consolidar a posição que ele mesmo defende para a diferenciação. Importa analisar o quadro abaixo:

Tabela 1 Funções da gestão em geral, segundo Allison (1987)

Estratégia	Estabelecimento de objetivos e prioridades	Na base da previsão do ambiente externo e das capacidades internas
	Desenho de planos operacionais	Em ordem de prosseguir os objetivos
Gestão de componentes externas	Organização da função de pessoal	Estabelecimento de estruturas e processos e ainda o recrutamento das pessoas adequadas às funções
	Direção e gestão de pessoal	Em ordem de prosseguir os objetivos

(Continua)

(Continuação -Tabela 1)

Gestão de	Controlo de desempenho	Capacidade para gerir o pessoal para seguir os objetivos da Organização usando vários sistemas de informação contabilística, relatório, estatístico, avaliação de desempenho e avaliação de produto
	Lidar com as unidades externas	Quer sejam laterais ou abaixo da Organização
Gestão das clientelas externas	Lidar com as organizações independentes	usando vários sistemas de informação contabilística, relatório, estatístico, avaliação de desempenho e avaliação de produto

Fonte: adaptado de Rocha (2011, p.16)

Até aqui tratamos de inserir as funções gerais da administração para depois estabelecer a diferença. Nesta conformidade, apontamos que das três funções caraterísticas do “*general management*”, a administração tradicional difere em duas, designadamente na definição da estratégia e na gestão das componentes internas.

1.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
E ADMINISTRAÇÃO PRIVADA

Com este ponto, procuramos estabelecer a diferença entre a administração pública e privada. Conforme já apontado por Caupers (2013) quando analisamos a administração , procuramos perceber se existirá uma diferença substancial entre as organizações privadas, com fins lucrativos, e a administração de organizações públicas.

Caupers (idem) traz à luz, duas correntes de pensamento: a corrente ne-negativista norte-americana dos *generic theorists*, tendo à cabeça Herbert Simon e a corrente positivista.

Desse modo, a corrente negativa sustenta a inexistência de qualquer especificidade relevante na atividade administrativa pública, que se deverá subordinar aos mesmos princípios que a administração privada, no que concerne à busca da eficiência.

Já a corrente positiva tem a sua base na ideia de que a atividade adminis-

trativa pública tem características próprias e específicas que a segregam desde logo de se submeter aos mesmos princípios que regem a administração privada. Conclui que a característica primordial está na circunstância decisiva da administração pública ser um instrumento do poder político. Assim sendo, todas as organizações públicas se encontram de uma ou de outra forma, em maior ou menor intensidade, dependentes da vontade política.

Na mesma linha de pensamento, referimos que a atividade e sobrevivência das instituições públicas dependem, em grande medida, da vontade política que as cria, modifica e extingue por livre iniciativa.

Nesta mesma linha, a grande diferença entre a administração privada e a pública reside no contexto político em que ambas se encontram, uma vez que é na administração pública que se concebem e desenvolvem atividades administrativas para a satisfação de necessidades coletivas, o que lhe confere elevada dependência de poder político, ao contrário da administração privada que se rege principalmente pelas regras do mercado.

A partir daqui, parece-nos necessário estabelecer a diferença, com base nalgum critério objetivo, que facilite uma mais ampla compreensão.

Segundo Feijó & Paca (2005), “ambas as administrações têm apenas um aspeto em comum, ligado no fato da sua atividade consistir em gerir, administrar e tomar decisões com vista à satisfação dos interesses que prosseguem”. Todavia, apontam que, se por um lado o que os torna comum é um único aspeto, o que os diferencia é muito mais amplo, porque estabelecem um critério tridimensional, consolidado nas diferenças do seu objeto, dos seus fins e dos meios de que se valem para os prosseguir.

Do seu objeto, a administração pública prossegue na satisfação das necessidades coletivas públicas, que assume como tarefas e responsabilidades da própria coletividade.

No que diz respeito à administração privada, o seu objeto incide sobre necessidades particulares ou individuais, depreendendo-se sempre um fim egoístico, interessado.

As diferenças no fim são claras, uma vez que a administração pública tem que necessariamente prosseguir o interesse público, enquanto fim único estabelecido legalmente, em que se ancora a natureza e o fundamento da existência de uma qualquer entidade administrativa, a administração privada tem como finalidade a lucratividade.

Importa referir que a Constituição da República de Angola, promulgada

na Lei n.º 1 de 5 de Fevereiro de 2010, art. n.º 198, estabelece claramente que o fim que a administração pública deve prosseguir é o interesse público, com observância dos princípios da igualdade, legalidade, justiça, proporcionalidade, imparcialidade, responsabilização, probidade administrativa e respeito pelo património público.

No mesmo sentido, embora anterior à Constituição da República, o art. 4º do decreto-lei 16-A/95 de 15 de Dezembro, sobre o procedimento administrativo, já estabelecia o interesse público como fim a ser prosseguido pela administração pública.

Dos meios, a diferença decorre justamente do fato de que existe uma clara diferença nos fins que ambas seguem, logo, os meios para tal desiderato deve ser correspondente. Assim sendo, para prosseguir o interesse público, a administração pública deverá estar dotada de poderes de autoridade, embora nem sempre haja uma correspondência entre o interesse público e a vontade dos particulares.

A possibilidade de recorrer a determinadas prerrogativas possibilita que as organizações administrativas públicas imponham as suas decisões aos particulares através de regulamentos e atos administrativos, mecanismos típicos de manifestação de poder de supremacia das coletividades públicas em face dos particulares.

A administração privada está atrelada ao princípio da igualdade jurídica das partes, e igualdade de armas, não podendo impor a sua vontade. Assim, o seu principal instrumento de relacionamento é o contrato, no qual às partes é reconhecida a autonomia de celebrar, modelar o conteúdo das relações jurídicas que pretendam estabelecer.

Vários autores chamam a atenção para este último critério de diferenciação, como um problema emergente, pois os fins prosseguidos pela administração pública permitem que esta se blinde de meios correspondentes, e a sua subsistência dependerá somente da vontade política que as cria e mantém, modifica e extingue por sua livre iniciativa, isto dimana, na realidade, uma grande dificuldade em proceder à avaliação da administração pública, ao contrário da administração privada cuja sobrevivência dependerá essencialmente da sua capacidade de subsistir às regras do mercado.

Nesta conformidade, na atualidade, a avaliação da eficiência das organizações públicas é premente sob pena de acobertar a irracionalidade económica e o desperdício de meios.

Da mesma forma, Marreiros (2007) refere que “embora diferentes, administração pública e privada, os problemas existentes na administração pública podem ser resolvidos com o auxílio de conceitos, modelos e técnicas, atualmente em uso na administração privada”.

Concluimos assim que efetivamente ambas administrações têm em comum o fato de gerirem meios para alcançar resultados, todavia, em uma abordagem mais ao pormenor, percebe-se que as diferenças são amplas e facilmente perceptíveis, designadamente do objeto, fim e meios.

Na abordagem de Allison (1987), na diferenciação entre a administração pública e privada, é possível verificar semelhanças em termos de funções, mormente àquelas previstas e desenvolvidas por Gulick & Urwick, conhecidas pelo acrónimo POSDCORB, que significa planeamento, organização, gestão de pessoas, direção, coordenação, informação e orçamento.

Allison (op. cit.) vai mais distante referindo que na gestão privada, “as funções de gestão estão centralizadas em um só indivíduo, garantindo desta forma que a autoridade esteja associada à responsabilidade”. Ao contrário, na gestão pública, as funções de gestão de topo estão separadas com o fito de se evitar o exercício de poder arbitrário, no entanto, isto não promove a eficiência. Concluimos, que os princípios estruturantes da *new public management* alteraram muitas das proposições de Allison, embora as diferenças ainda persistam.

Nesta linha, Raney (1997) e Pollit (2003), relativamente às características distintivas da administração pública, propõem o seguinte:

Tabela 2 Características distintivas da gestão pública

Fatores ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Não há um ambiente de mercado: a receita vem do orçamento do Estado e não da venda de bens e serviços • Restrições de ordem legal • Resença de influências políticas
Transações, organizações, ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações públicas produzem bens e serviços e têm que lidar com situações de externalidades • Os serviços públicos têm caráter monopolista coercivo • As atividades públicas tendem a ter grande impacto e muitas vezes carregam significados altamente simbólicos • Os gestores públicos estão sujeitos a intenso escrutínio públicos • É esperado dos gestores alto grau de honestidade, abertura e <i>accountability</i>

(Continua)

(Continuação -Tabela 2)

Papel, estrutura e processos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em medir os objetivos múltiplos e sujeitos a conflitos • Os gestores de topo têm a sua atividade exposta à opinião públicas • Menor autonomia de decisão e menor autoridade sobre os subordinados • Mais burocracia • As decisões estratégicas são mais vulgares a interrupções de grupos externos • Poucos incentivos extrínsecos • Trabalho mais orientado para a comunidade, e menos satisfação no trabalho • Grande relutância na inovação
--	---

Fonte: adaptado de Rocha (2011, p. 20)

Tendo como base as características presentes neste quadro, pode-se concluir, na linha de Rocha (ano?), que:

Tabela 3 Diferenças entre administração pública e privada

DIFERENÇAS ENTRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A ADMINISTRAÇÃO PRIVADA		
Crítérios	Administração pública	Administração privada
Medida de desempenho	Não se atrelam a esse tipo de medidas de desempenho	As empresas usam como ferramenta de medida de desempenho o lucro, a cotação em bolsa de valores e os indicadores de mercado
Mecanismo de autoridade	Os líderes das organizações públicas são nomeados politicamente. Está limitado à sua atuação	A autoridade dos líderes das empresas não decorre de nomeação política
Prestação de contas aos <i>stakeholders</i>	Tem sentido amplo, incluindo os cidadãos, grupos de interesse, eleitores, tribunais, clientes diretos dos serviços, organizações e comunicação social	A prestação de contas aos <i>stakeholders</i> tem um sentido restrito

Fonte: adaptado de Rocha (2011, pp. 20-21)

À guisa de conclusão, o autor socorrendo-se na abordagem tridimensional, assente na diferenciação do objeto, fim e meios, também adotada,

via de regra, pelos juristas, tais como Feijó & Paca (ano?), aponta as seguintes diferenças:

1. Do objeto de cada uma das administrações:
 - O objeto da administração pública incide sobre as necessidades coletivas assumidas como tarefa e responsabilidade da comunidade;
 - O objeto da administração privada incide sobre necessidades individuais ou de grupo, com ou sem fins lucrativos, mas que não dizem respeito à comunidade globalmente considerada.
2. Do fim prosseguido por uma das administrações:
 - A administração pública prossegue sempre, enquanto fim, o interesse público, respeitando princípios rígidos de atuação legalmente previstos: satisfação das necessidades coletivas;
 - A administração privada prossegue fins particulares lucrativos ou não, pois não se vinculam diretamente com o interesse geral da coletividade.
3. Quanto aos meios utilizados por uma das administrações:
 - No que diz respeito aos meios da administração pública, é perene a desigualdade entre os intervenientes, havendo poder de comando unilateral pelas entidades públicas, de forma a prosseguirem o interesse público definido por lei, seja através de atos normativos ou atos administrativos;
 - No que tange à administração privada, impera o princípio jurídico da igualdade entre as partes e a liberdade contratual. Os particulares são iguais entre si e não podem impor aos outros a sua própria vontade: o contrato é assim o instrumento jurídico típico das relações privadas.

1.4 FUNÇÃO ADMINISTRATIVA NO QUADRO DAS ATIVIDADES DO ESTADO

As funções principais da administração pública, no quadro das atividades do Estado, permitem ao mesmo tempo aferir a sua relação com as demais funções. Assim, a administração pública, segundo Feijó & Paca,

É entendida como o exercício de um encargo ou dever, e trazido para este âmbito, que liga a atividade exercida pelo Estado, de modo contínuo e representativo, mediante órgãos particulares de seus representantes orgânicos, e tem na sua base a prossecução de um fim de carácter geral. (2013)

Posto isto, os mesmos autores concluem que as funções do Estado são as atividades que o Estado realiza mediante os seus órgãos e agentes, tendo em vista os seus fins.

A administração pública é por conseguinte uma atividade desenvolvida não só pelo Estado, como também por outras entidades públicas juridicamente distintas e, nalguns casos, por entidades particulares.

É então atendível distinguir as atividades do Estado, bem como fatores equivalentes, no âmbito da função administrativa do Estado, com as demais, como nos indicam Feijó & Paca (2013), referindo que “o interesse prático desta análise é o de dar resposta ao quesito, como a administração pública se relaciona com as demais funções no desempenho da sua atividade, atrelando a sua análise a um critério material e não orgânico formal”.

Procurando estabelecer diálogo entre os diferentes autores a que recorreremos, na senda da perceção comparativa desta função com as demais funções, Caupers (2013) aborda que “a função administrativa tem uma função instrumental relativamente à função política”. A relação de função legislativa é de subordinação. Por fim, a função administrativa é controlada pela função jurisdicional. Conclui este autor que a função administrativa é aquela que, no respeito pelo quadro legal e sob direção dos representantes da coletividade, desenvolve as atividades necessárias à satisfação das necessidades coletivas.

Percebe-se, desse modo, que a função administrava visa materializar os interesses definidos pela função política, logo, é adjetiva a esta, tendo como inspiração, legitimidade e limite o princípio da legalidade.

1.5 FUNÇÃO POLÍTICA, LEGISLATIVA E ADMINISTRATIVA

Referimos que muitos autores distinguem função política e função legislativa e governamental, entendendo a política como atividade do Estado que de acordo exclusivo com a constituição tem como tarefa definir o interesse geral. Sobre esta temática, diferencia-se de atividade do Estado, tendo a matéria como critério aquelas com um conteúdo jurídico e outras que consistem na prática de atos que não o são.

Desse modo, as funções jurídicas correspondem à função legislativa e à função executiva, ressalvando que a criação do direito não se opera em exclusivo mediante a elaboração do direito. De outra forma, as funções não jurídicas corresponderiam à função política e à função técnica.

Feijó & Paca (2013) tomam parte neste debate, afirmando que há setores da doutrina que enquadram as funções políticas e legislativas no quadro das funções primárias, outros entendem-nos como convivendo em situação de paridade constitucional, uma vez que ambas seguem as diferentes opções sobre a definição e realização dos interesses essenciais da coletividade.

Na mesma linha, Caetano declara que:

A função política é uma atividade comandada pelo interesse geral que se desenvolve para assegurar a unidade e a coesão nacionais, definir os ideais coletivos, escolher os objetivos concretos a prosseguir em cada época e os meios mais idôneos para os alcançar, manter o equilíbrio constitucional das tensões políticas e das forças sociais, garantir a segurança do Estado e defender os interesses nacionais na ordem externa. (2010, p. 7)

De outra forma, a função política implicará atividade de ordem superior, associada à direção suprema e geral do Estado em conjunto e em unidade dirigida para determinar os fins da ação do Estado e para assinalar as diretrizes das outras funções.

À função política caberá ditar o regime político, o programa de ação, o modelo económico, por meio da prática de atos que respeitam de modo direto e imediato o poder político e as relações deste com outros poderes do Estado.

Na linha desses autores, refere-se que isso corresponde a governar, que se liga em optar entre rumos ou soluções possíveis, podendo ainda ser defi-

nida como a atividade dos órgãos do Estado cujo objeto direto e imediato é a conservação da sociedade política e a definição e prossecução do interesse geral mediante a livre escolha dos rumos ou soluções consideradas preferíveis.

Do ponto de vista prático, esta atividade é exercida na fase de elaboração de leis, cujos preceitos legislativos têm por objeto uma apreciação da sua conveniência ou necessidade política, antes de serem expressos em norma jurídica.

Ou seja, conforme vários autores, a função administrativa é adjetiva à função política, uma vez que esta, além de se submeter à lei, realiza o interesse geral definido pela política.

Daí concluímos que a atuação da administrativa pública é resultado daquilo que foi definido pela política. Em uma perspectiva de escolha livre dos seus fins, inovadora e autocrativa, livre e de índole primária.

Em consequência, a administração pública será desconcentrada ou descentralizada conforme a definição do Estado através da função política.

No que respeita à função legislativa, Feijó & Paca (2013) apontam que:

É a lei o seu fundamento, o critério e o limite de toda a atividade administrativa, uma vez que esta não tem por finalidade a satisfação das necessidades coletivas, mas sim a definição das necessidades e do modo de satisfazê-las.

1.6 FUNÇÃO JURISDICIONAL E FUNÇÃO ADMINISTRATIVA

Na senda da escarpelização da função administrativa, importa agora estabelecer a relação comparativa entre a função jurisdicional e a função administrativa. Desse modo, Feijó & Paca (2013) referem que estas duas funções “têm em comum o fato de serem secundárias, executivas e subordinadas à lei”, todavia as diferenças entre elas são muitas.

No entanto, Feijó & Paca (op. cit.) apontam que se depreende a existência de situações em que há um entrecruzar das duas atividades, podendo a administração praticar atos jurisdicionais. Por outro lado, ao nível dos tribunais, é possível aferir atos análogos aos praticados pela administração, tais como nomeações, suspensões ou exonerações de um funcionário administrativo.

Tabela 4 Diferenças entre administração pública e privada

Função jurisdicional	A atividade dos tribunais consiste em resolver questões jurídicas, aguardando que lhes sejam submetidos os conflitos Jean Rivero visa a aplicação do direito na resolução dos litígios, só intervindo em caso de conflito determinando a regra a aplicar ao caso litigioso e as consequências daí resultantes
Função administrativa	A atividade da administração pública consiste em gerir, executando uma série de atos, tomando a iniciativa de satisfazer as necessidades coletivas que lhe estão confiadas A administração age por iniciativa própria. Independentemente de qualquer contestação, tendo no Direito o limite e não fim, importando analogamente o sentido de oportunidade e a competência técnica

Fonte: adaptado de Feijó & Paca (2013, p. 85)

1.7 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ENQUANTO PODER

Independentemente de não ser homogênea, nem existir uniformidade nas atividades desenvolvidas pelos seus órgãos, pelo fato da linha teleológica colher no sentido da prossecução do interesse público, justifica estarem para os devidos efeitos dotada de poderes de autoridade, é por via da administração pública que o Estado, na maioria dos países, manifesta a sua autoridade.

A administração pública, na esteira da prossecução do interesse público goza de um conjunto de prerrogativas que lhe permitem legitimamente impor aos outros a sua conduta ou traçar a conduta alheia através de uma decisão unilateral.

Tecnicamente, definem-se estas prerrogativas como “o privilégio da decisão executória ou o privilégio de execução prévia”, conforme os autores mencionados, que as definem como a faculdade de impor coercivamente as suas decisões unilaterais. Este princípio refere-se à autoridade da qual os órgãos administrativos se revestem para tornar os direitos das pessoas coletivas públicas certos e incontestáveis para efeitos de execução.

No final dessas declarações, indaga-se como essa autoridade é manifestada e como se objetivam as decisões executórias, ou seja, quais as modalidades que os poderes administrativos tomam e quais os seus produtos finais:

Tabela 5 Modalidades e manifestações do poder administrativo

Modalidades do poder administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Poder normativo • Poder de decisão • Poder de direção • Poder de polícia • Poder de sanção
Principais manifestações desses poderes	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamento • Ato administrativo • Regime especial dos contratos administrativos • Atos materiais ou técnicos

Fonte: adaptado de Feijó & Paca (2013, p. 87)

Em síntese, falar da administração pública enquanto poder é apontar que está legitimada pela prossecução do interesse público, deverá revestir-se de um conjunto de prerrogativas que lhe permitam impor a conduta ou definir a conduta a ser seguida pelos outros, garantindo a priorização do interesse coletivo em detrimento do interesse particular, estando este poder ligado a um elenco de modalidades que se objetiva ou se manifesta através de instrumentos próprios, tais como por meio do estabelecimento de regulamentos administrativos, atos administrativos, o regime especial dos contratos e os atos materiais ou técnicos.

1.8 SÍNTESE SOBRE OS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS E A SUA EVOLUÇÃO

Conforme apontamos, desde os sumérios, já se notavam indícios de administração pública, e a humanidade passou por várias fases até a sua maturação. O estudo da história da administração pública está conectado ao histórico dos diferentes estados.

Começando a sua análise na Era Medieval, século XIV, surge após a eliminação do feudalismo, que conduziu a centralização do poder e reforço dos poderes do Rei. Em um ritmo gradual, passou-se para o Estado Absoluto, tendo o Monarca como supremo legislador, supremo juiz e o administrador de última instância.

Ora, para uma compreensão da soma destes poderes na pessoa do Rei,

temos a famosa frase de Luís XIV: “*l'état c'est moi*”, que consolida uma clara perspetiva de absolutismo.

No século XVIII, cresceu o descontentamento em relação ao soberano, de tal sorte que a burguesia, detentora dos meios de produção e riqueza, viu-se compelida a agir contra o Monarca. Nesta sequência de acontecimentos, dá-se a grande Revolução Inglesa (1640 a 1688) e a Revolução Francesa, em 14 de junho de 1789, tomando o poder e exaurindo o primado do direito divino do Monarca.

Não se perca de vista que a revolução francesa é feita sob os signos da igualdade, liberdade e fraternidade, logo, radica a proclamação do princípio da igualdade dos cidadãos, no que diz respeito à assunção de direitos e cumprimento de deveres.

Dá-se também a aceitação da limitação constitucional do exercício do poder político e a separação de poderes que até então somavam-se na pessoa do Rei, que passava naquele momento a estar sujeito à lei, exercendo o poder executivo por delegação da nação, como servidor, e já não por direito próprio, como fora até então.

A burguesia toma o poder, logo, radica como consequência deste aspeto que esta classe procurou defender-se da ingerência do Estado, e decorre daqui a diminuição da intervenção do Estado na economia, cabendo-lhe somente a responsabilidade de policiar a livre iniciativa, deixando o mercado à sua autorregulação.

Após este quadro, temos o Estado Constitucional, em que Feijó & Paca (op. cit.) apontam o aumento da intervenção do Estado e uma forte tendência de diminuição da estrutura administrativa estatal.

Nos termos de Feijó & Paca (op. cit.), nota-se uma proliferação de Institutos públicos e empresas públicas, migrando de um Estado Liberal para um Estado Social de Direito, que visa a promoção do desenvolvimento económico, o bem-estar e a justiça social, trazendo à administração uma faceta prestamista.

Com base nesta nova configuração, interessa referir que se verifica uma tipificação, organização, funcionamento e controlo da administração, diferente em cada sistema jurídico em que ela se enquadra. A este respeito, surge a temática “sistemas administrativos”, pois a configuração adotada pela administração radicou sempre do Estado, sistema jurídico adotado por país e as necessidades humanas concretas de cada sociedade.

Assim, estudando este tema, procura-se dar resposta às indagações a que tipo de direito se subordina a administração pública e a que tribunais se reporta, em termos de controlo da sua atividade. A este respeito, estuda-se sobretudo os sistemas absolutistas e os dois sistemas modernos, designadamente o sistema de administração judiciária e o sistema de administração executiva.

1.9 SISTEMA ADMINISTRATIVO DO TIPO JUDICIÁRIO

Este tipo de sistema é adotado nos países com influência anglo-saxónica, possuindo os seguintes aspetos:

- Subordinação da administração ao direito comum (*common law*), direito baseado no costume e nas decisões judiciais, sujeitando a administração aos tribunais comuns;
- Clara e evidente separação de poderes, sendo que nestes países o poder judicial, através dos seus juizes, goza de grande prestígio, e o seu papel é de relevo, não estando os juizes simplesmente limitados à aplicação de normas preexistentes ao caso concreto;

As decisões administrativas não gozam do privilégio de execução prévia. Isso decorre da submissão dos agentes ao direito comum, e conduz a que as garantias jurídicas dos administrados sejam fortes, e os particulares disponham de um sistema de garantias contra as ilegalidades e abusos das autoridades administrativas.

A sociedade civil afirma o seu controlo sobre o poder político do Estado, e o respeito generalizado do direito está radicado na cultura cívica.

1.10 SISTEMA ADMINISTRATIVO DO TIPO EXECUTIVO

O sistema em pauta caracteriza-se pela subordinação da administração pública ao direito administrativo e aos tribunais administrativos. Esta solução resulta da interpretação extrema dos franceses ao princípio da separação de poderes e funções, bem como do estabelecimento do estado de direito. Em síntese, este sistema liga-se no fato de o poder judicial comum não poder dirimir os

litígios entre a administração pública e os particulares, quando ela atua de acordo com o direito administrativo.

Outro fator importante é a matriz centralizadora, em termos de organização administrativa, pautando por uma classe detentora do poder, defendendo a criação de um aparelho administrativo disciplinado, obediente e eficaz.

Do ponto de vista operacional, implicou a adoção do privilégio da execução prévia. Uma característica de interesse é que, em França, onde radicou este sistema, surgem primeiro os tribunais administrativos e, posteriormente, o direito administrativo, uma vez que este surge das diferentes soluções aplicadas e da segregação de normas jurídicas diferentes das do direito privado, como um direito especial.

1.11 EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS MODERNOS

Feijó & Paca (op. cit.) apontam que na atualidade se verifica uma tendência de aproximação dos dois sistemas, embora as suas diferenças continuem com base nas seguintes evidências:

- A máquina administrativa britânica centraliza-se por imperativos de ordem técnica, social e política, conectando uma crescente expansão do executivo na produção legislativa e regulamentar sob a forma de *order council*;
- A máquina administrativa francesa passou a admitir órgãos autárquicos eleitos e a transferência de certas funções do Estado para entidades autónomas;
- Houve aumento da atuação da administração francesa de acordo com o direito civil;
- No Reino Unido, assiste-se a uma maior atuação da administração pública com normas de direito administrativo.

1.12 TEORIAS SOBRE A FUNÇÃO PÚBLICA

A abordagem sobre a natureza e o regime da função pública conecta-se à aceção orgânica ou formal da administração pública, a análise do momento orgânico formal da administração pública permitirá perquirir o seu aspeto subjetivo, que centrado no contexto da função pública, designa o conjunto de pessoas físicas vinculadas à entidade administrativa em decorrência da formalização de relação jurídica profissional, de duração indeterminada ou temporária, regulada por normas do direito administrativo ou do direito do trabalho.

Esta vinculação tem características próprias que a diferem das demais vinculações laborais, em homenagem à qualidade dos sujeitos, na relação jurídica, ou seja, à administração pública investida de poderes. Desse modo, vários autores declaram que a pesquisa da vinculação a ser estabelecida entre o Estado e os seus agentes representa o tratamento da natureza jurídica da função pública. Embora, existam diversas teorias a explicar a sua natureza vinculativa.

Coelho (op. cit.) afirma que ao apreciar-se a natureza da relação do emprego público, inventam-se as quatro correntes que fundamentam o tema, com menção a seus expositores, de acordo com a sequência, em síntese descrita:

1. Corrente A

- Considera a relação do emprego público como figura contratual regida pelo direito privado, defendida por Mário L. Deveali, Horácio De La Fuente e Alejandra Petrella.

2. Corrente B

- Confere a relação de emprego público à natureza de contrato administrativo, defendida por Bielsa, Miguel Angel Breçaitz, Marienhoff e Dromi.

3. Corrente C

- A relação de emprego público é tida como exemplo de ato administrativo unilateral, defendida por Gastón Jèze, Armando Emílio Grau e Ernest Forsthoff.

4. Corrente D

- Defende a relação de emprego público como sendo a relação funcional, configurando-se como ato bilateral, não contratual, defendida por Villegas Basavilbaso e Celso António Bandeira de Mello.

As teorias da função pública tratam da natureza do vínculo entre o servidor e o Estado e dividem-se entre as de direito público e as de direito privado, sendo que as de direito privado são agrupadas em duas concepções, designadamente, as unilaterais ou regulamentares e as bilaterais ou contratuais.

Teorias da função pública de direito privado:

- O vínculo jurídico entre o servidor e o Estado, como uma relação contratual, de acordo com os modelos do direito civil (requisitos sem os quais não se tem como válido um contrato no mundo do direito);
- O livre consentimento;
- A capacidade de contratar;
- O objeto lícito;
- O cidadão não é obrigado a prestar serviços ao Estado em função de lei, salvo as exceções existentes;
- Os sujeitos (Estado e servidor) devem ter plena capacidade para contratar e para prestar serviços, sem nenhuma situação de subordinação à soberania do Estado.

Mafrá (2009) refere que “os teóricos que enxergavam na relação de função pública um contrato de direito privado que não correspondia aos já definidos em lei eram os que o denominaram de contrato especial de serviço público. Também foram conhecidos como contratos inominados. As teorias analíticas ou complexas de função pública pertenciam ao campo do direito privado e atribuíam à relação entre o servidor e o Estado uma natureza específica e uma combinação de diferentes figuras jurídicas.

Por outro lado, colocam-se as teorias de direito público, que não aceitam a possibilidade da existência do vínculo Estado-servidor dentro dos moldes do direito privado. Assim, não era possível a coexistência e o relacionamento do direito privado e o exercício das prerrogativas de autoridade dos funcionários públicos sobre os cidadãos.

Neste contexto, elencam-se duas teorias de direito público, designadamente:

- Teoria de direito público, que caracteriza o vínculo como ato contratual de poder público;
- Teoria de direito público, que caracterizava o vínculo como ato unilateral de poder público que institui relação unilateral.

No primeiro caso, sustenta-se a tese segundo a qual o vínculo de função pública assinala-se como contrato originado da teoria do contrato inominado de direito privado. Os autores que defendiam a teoria do contrato de direito público para a função pública tinham analogamente a defesa da própria existência deste tipo de contrato com um conjunto de caracteres especiais autónomos em relação aos contratos de direito privado.

No segundo caso, o vínculo era visto como ato unilateral de poder público que instituía a relação unilateral. Para este caso, inicialmente a função pública se estabelece em termos unilaterais, podendo-se exemplificar com a nomeação e o regime legal a que ela se submete. Com isto surgiram várias teorias, designadamente, a teoria do vínculo de direito real, do vínculo de direito pessoal, do regime de coação legal e do regime legal especial. Do ponto de vista comparativo, todas elas aceitam pacificamente a questão da unilateralidade do ato de nomeação, todavia, diferem no que atende à questão da natureza específica da relação criada pelo tal ato de nomeação no âmbito do direito público.

Acreditamos que a nomeação é um ato unilateral, por ser ato de autoridade, e pelo seu objeto ser a atribuição a alguém de prerrogativas especiais de poder público. Tudo isto de acordo com a previsão legal, não gerando efeitos além dos já previstos.

A exigência da aceitação da nomeação pelo indivíduo nomeado não modifica a unilateralidade do provimento, porque, ela só é necessária para o exercício da função. Complementa, referindo que o próprio concurso público

para a escolha de servidores também não traz em si a obrigatoriedade de nomeação após a seleção realizada.

As teorias unilaterais da função pública dividem-se nas que atribuem ao vínculo criado com o servidor natureza de direito real e as que o qualificam como relação pessoal. No caso das teorias do direito real, assevera Araújo (op. cit.) que “a teoria do direito real originou-se na tese da propriedade privada sobre a função pública, característica do feudalismo e do Estado patrimonial, sendo, então, adaptada aos parâmetros do direito público”. Embora ainda sustentada por Hauriou (ano?), no final do século XIX, perdesse prestígio a possibilidade de sustentação do exercício de direito de propriedade sobre os ofícios públicos desde as revoluções liberais, com a consequente afirmação do conceito de soberania, atribuída à nação. Constituindo-se o poder público em expressão da soberania, não mais se concebe que a função pública, manifestação deste poder, possa apresentar-se como objeto de domínio particular, nem de domínio público transferível aos indivíduos.

O regime jurídico estatutário, incidente no campo das relações laborais entre o agente e o Estado, fundamenta-se na teoria publicista, cuja principal evidência está em determinar que a vontade unilateral da entidade estatal é suficiente para legitimar as regras aplicáveis à relação jurídica da função pública. Porém, as teorias formuladas para explicar a relação entre o servidor e o Estado divergem quanto à natureza do regime legal do vínculo.

No que diz respeito às teorias do vínculo pessoal, está vedada a possibilidade de serem constituídos direitos sobre a função pública, sendo desse modo constituídas apenas em relação a ela mesma. As teorias decorrentes são:

- A teoria da coação legal ao exercício da função pública;
- A teoria da relação legal especial e unilateral.

A teoria da coação foi desenvolvida, segundo estes autores, a partir do contrato social. A coação legal partiria do pressuposto que o Estado é a abstração necessária desejada por toda a nação. O Estado necessitaria, assim, de indivíduos a seu serviço. O dever de prestar serviços ao Estado seria impositivo a todos quando fosse necessário.

Araújo (op. cit.) declara que no cerne da teoria orgânica do Estado surge a tese da situação legal do funcionário público ante o Estado, vínculo que se

presta a afastar as teses contratuais, dando vazão à função representativa do servidor público, incorporando os próprios valores legais relativos ao Estado.

Da correlação entre a teoria da situação legal ou estatutária e a teoria orgânica do Estado, resultaram as diretivas básicas da teorização e explicação pelo direito administrativo da função pública, apresentando os seguintes traços principais:

- A automática ligação entre o funcionário e o cargo público, na sua conceção tradicional de parte determinada e indivisível dos órgãos públicos;
- A conceção do funcionário como exclusivo meio de ação administrativa, ao qual cabe o *status* unilateral determinado pelo Estado;
- A recusa do reconhecimento da legitimidade do conflito entre interesses dos servidores públicos, principalmente os de natureza coletiva, e os do Estado e, consequentemente, inadmissibilidade de meios jurídicos capazes de compor tais conflitos;
- A pronta justificação da proibição de sindicalização e de greve na função pública e, quando previstos legalmente, como no caso brasileiro. Essa notória omissão em se dedicar a estes temas mostra que a tradição unilateral e orgânica ainda pesa mais que a dicção renovadora da norma jurídica.

Coelho (op. cit.) refere que os ideais liberais propugnam a necessidade de instauração gradual de um modelo de função pública, decorrendo daí uma cultura mais favorável ao Estado e propiciando ao servidor uma condição de maior devoção e com maiores obrigações e motivação, em oposição à simples contratação temporária sujeita às leis de mercado. Essa nova ordem implicou a elaboração de um regime laboral no campo da função pública, atrelado ao comportamento unilateral do poder estatal, com a concentração da tomada de decisões na esfera da autoridade, o que revelou a impermeabilidade do Estado mediante a implantação de procedimentos não consensuais.

A teoria estatutária pode ser tida como evolução da conceção que colocava o agente público como parte de uma relação especial de sujeição. Evolui-se

desta ideia de especial sujeição, talvez por influência da legalidade, passando-se a entender o agente como submetido a um regramento legal, no qual, entretanto, foram mantidas certas peculiaridades que assemelham o regime estatutário à relação especial de sujeição.

É possível estabelecer uma ligação de fundamento entre a relação de especial sujeição e a ideia de impermeabilidade da pessoa estatal e entre a relação estatutária e a teoria orgânica do Estado. Na verdade, pode-se compreender o modelo estatutário com base nas principais concepções engendradas no ideário trazido pela Revolução Francesa.

Araújo (ano?) conceptualiza a função pública como “o conjunto de atividades das pessoas que trabalham na administração pública”. No sentido orgânico, é o conjunto das atividades das pessoas da administração pública, sendo que sua composição é diversa e compreende categorias extremamente variadas. Neste conceito, enquadram-se somente parte do pessoal que exerce trabalho para a administração e não se encontra submetido às normas do direito comum do trabalho, mas sim a um estatuto de direito público. Aponta também outra ligação jurídica da administração com o seu pessoal, denominados estes últimos funcionários públicos.

Baracho aponta analogamente que:

No sentido formal, “a função pública pode designar, ainda, o regime jurídico aplicável ao conjunto do pessoal administrativo. Esse regime é desprovido de unidade, desde que parte desse pessoal esteja submetido a um estatuto de direito público e outra parte esteja vinculada a um direito comum do trabalho, acrescentado por certas regras exorbitantes. (ano, p.?)

A função pública seria uma atividade consistente em colaborar, de maneira permanente e a título profissional, com as atividades das pessoas públicas da administração. Neste contexto, a própria atividade administrativa de função pública seria a produção de serviços, produção possibilitada pela participação dos seus agentes. Embora não coloque de lado que a análise da função pública demonstra a semelhança que existe até certo grau entre o trabalho prestado nas administrações pública e privada.

1.13 BREVE ENFOQUE SOBRE A FUNÇÃO PÚBLICA ANGOLANA

Ao longo deste capítulo, demos lugar a uma análise do conjunto de fatores que permitem exteriorizar aquilo que são as principais transformações ocorridas na administração pública.

Em rigor, a dificuldade de acesso às informações relevantes e com qualidade para passar no crivo do método científico, estas limitações nos conduziram a optar por um tratamento da função pública, distribuído pelo estudo da administração angolana.

Neste espaço, importa fazer um recorte das principais características ocorridas, ao longo do tempo, dando ênfase particular à teoria da função pública, seguida pela legislação angolana.

O corpo de funcionários do antigo sistema colonial, após a independência, e com a publicação da primeira LGT, existia uma lei comum que regulava todas as relações jurídicas de emprego de modo uniforme e, com isso, era muito difícil depreender uma noção correta, em termos de natureza e regime jurídico da função pública.

Com o início da reforma administrativa e com a mudança em termos de regime de acesso ao emprego público, inicia-se uma mudança de paradigma entre 1990 a 1996 com a publicação de um pacote legislativo sobre o modo de constituição da relação de emprego na administração pública. Os princípios que deveriam ser observados estavam no regime remuneratório, que nesta altura observava muitas oscilações com atualizações constantes, uma vez que se vivia uma situação de conflito militar.

Por outro lado, uma outra preocupação era com o regime disciplinar e com a estruturação dos serviços públicos, uma vez que era nos estatutos orgânicos que se previam o número de lugares dos quadros de funcionários de cada organismo público. Com isso, iniciava-se a projeção da organização numérica de efetivos. Não admira que após 1996, a administração tinha um balanço estatístico com 198.000 funcionários públicos.

A reforma administrativa, no eixo da gestão dos recursos humanos, foi sendo implementada, atingindo o conjunto de resultados acima apresentados.

João (2013) refere que em 1996, os funcionários públicos que ingressavam tinham de observar um período probatório de um ano de harmonia com o n.º 2 do art. 16 do decreto n.º 25/91, sendo que quem se achasse nessa condição,

celebrava o contrato de provimento administrativo que lhe conferia o estatuto de agente administrativo. Ainda neste ano, com o Decreto n.º 22/96 de 23 de Agosto, o quadro de pessoas da administração pública passava a conter agentes com provimento provisório, provimento definitivo, pessoal eventual e pessoal assalariado.

Com esta situação, faz-se uma separação de águas, sendo que aqueles que se achavam fora da condição de provimento definitivo não se consideravam a partir daquela data funcionários públicos, mas agentes administrativos. Na sequência, com base no art. 9º do decreto presidencial n.º 104/11 de 23 de Maio, o contrato de provimento passou a ser a regra da constituição da relação jurídico-laboral com o Estado.

Falar da função pública é procurar definir que vínculo jurídico se estabelece com o Estado em matéria de emprego público. Neste contexto, importa saber que tipo de vinculação aqui abordada tem como sujeitos os trabalhadores da administração direta do Estado, designadamente da administração central e local, incluindo-se também os institutos públicos, mesmo sendo da administração indireta do Estado. A estes assistem um regime jurídico e normas próprias, excluindo-se os demais que se inserem no âmbito da LGT.

A pauta deontológica do serviço público, aprovada pela Resolução n.º 27/94 de 26 de Agosto, porta um conjunto de obrigações de índole ético-profissional e social que recaem sobre os trabalhadores públicos no exercício das suas atividades, nas relações que estabeleçam com os cidadãos, a administração pública e outras entidades.

O debate sobre a função pública pretende destrinçar que tipo de vínculo se estabelece, e isso é enformado pelos valores essenciais tais como o interesse público, a legalidade, a neutralidade, a integridade, a responsabilidade e as competências.

Nesse leque de valores, insere-se um conjunto de deveres tais como a qualidade na prestação do serviço público, a isenção e a imparcialidade, as competências e a proporcionalidade, a cortesia, a informação e a probidade.

Por outro lado, deveres especiais em relação a administração, o que superficialmente deixa antever uma relação estatutária e não contratualista ou bilateral, em termos de vinculação. Estes deveres especiais são serviço público, dedicação, autoformação, autoaperfeiçoamento e atualização, reserva e discrição, parcimónia, solidariedade e cooperação. No que diz respeito aos órgãos de soberania, o dever de zelo e dedicação e lealdade.

Não havendo, por um lado, uma diversidade de fontes que contenham um tratamento da questão da função pública angolana e, por outro, o tratamento que vimos fazendo da evolução da administração pública e da função pública, simultaneamente, pareceu-nos pertinente abrir estas linhas para concluir que no cerne da função pública, em nosso entendimento, a teoria que se vem aplicando é a teoria de direito público, de acordo com a tipologia dos vínculos previstos pelo decreto presidencial n.º 104/11 de 23 de Maio.

Denota-se um vínculo como ato unilateral de poder público instituindo uma relação unilateral cujas modalidades de manifestação são por excelência o ato administrativo, objetivados pela nomeação com carácter provisório por um período de até cinco anos, assentes em contratos de provimento administrativo.

Por outro lado, outra modalidade de manifestação é a requisição. A modalidade contratual, como já vimos, mantém ainda a sua natureza pública, em um caso ingressando a título provisório o agente no quadro da função pública, e noutro caso (contrato civil), mantendo a condição de agente administrativo.

CAPÍTULO 2

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, RECURSOS HUMANOS E A AGREGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO ANGOLANO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ANGOLANA

Nesta conformidade, trataremos de fazer uma análise histórico-crítica da evolução legislativa angolana sobre o trabalho, os principais procedimentos adotados pela administração pública em termos de gestão dos seus recursos humanos e, por fim, o enquadramento teórico e a análise da substância à luz da realidade angolana. Para tal, iremos primeiramente abordar a estruturação da administração pública angolana, incidindo desde a era colonial ao momento atual, tendo em atenção a reforma administrativa da administração angolana.

Na sequência, abordaremos o sistema de gestão de recursos humanos, tratando de enquadrar os procedimentos de gestão de recursos humanos na administração pública e a respetiva legislação, cuidando de inserir o sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos, consubstanciado no decreto presidencial n.º 102/11 de 23 de Maio.

2.1.1 **Evolução da função pública angolana antes e nos primórdios da independência: período colonial e a estrutura administrativa em Angola**

Atendendo à análise que se pretende fazer alusiva à organização administrativa angolana atual, nota-se coerente perceber como era a estrutura administrativa

angolana no período anterior à independência, visto que a raiz do modo de organização administrativo no período imediatamente posterior à independência, por um lado, e, por outro, permite enquadrar no debate o fato de que até 1975, Angola era gerida como uma província, com relativa autonomia administrativa, patrimonial e financeira, embora o seu gestor fosse provido por nomeação do chefe de governo português.

Nos termos do que foi apontado, podemos partir da premissa de que a história da organização administrativa tem a sua sede na administração colonial portuguesa.

Seguindo de perto Rocha (2010, p. 35-39) podemos aferir que o Estado português surge enquanto monarquia, e a criação e estruturação da administração central gravitava sobre a figura do Rei, consubstanciando um sistema político em que os funcionários da administração eram de fato funcionários do rei. Ora, essa situação traz à liça a ausência de separação de poderes, quer seja jurídico ou administrativo, bem como a falta de especialização funcional, visto que sob os mesmos funcionários repousavam competências políticas, judiciais, administrativas e fiscais.

Rocha (idem) aponta que imperava um sistema de *patronage* no que se refere às nomeações para cargos públicos. Presidia de fato uma completa ausência de relação entre as qualificações, o emprego e a remuneração.

O estabelecimento de um conjunto de critérios que tinham como pano de fundo impor o princípio do mérito e do concurso público, bem como a universalização do acesso a cargos públicos, surge com a revolução liberal.

Em decorrência da constituição de 1820, da carta constitucional de 1822 e das demais constituições liberais subsequentes, consolida-se a separação de poderes e estabelece-se o princípio da neutralidade da administração.

Com a instalação do princípio da neutralidade da administração, abre-se caminho para a generalização do princípio do concurso público em todas as repartições dos ministérios a partir de 1859, todavia, e contendente com este princípio e adoção do concurso público para acesso à administração, Almeida (1985 apud Rocha, 2010, p. 36) assevera que mesmo com este novo panorama jurídico, do ponto de vista fático “continuam muitas das práticas do favoritismo e compadrio político, acentuando como muito deficientes os meios de fiscalização e controlo”.

Esta situação é compreensível, se atendermos que nesta mesma altura, em Portugal, era corrente o sistema de despojos, ou seja, conforme geograficamente localizável nas premissas apontadas por Frederick Taylor, quando

dedicou a sua análise à economia norte americana, quanto aos altos dirigentes, verificava-se o *spoil system*, consolidado no fato de que os cargos eram providos por exclusiva vontade e confiança política dos titulares dos cargos políticos. Outrossim, desencorajava-se o recrutamento externo, recaindo a preferência para o recrutamento interno, escolhendo entre os funcionários.

Entre os anos 1851 a 1890, no âmbito do modelo típico da administração portuguesa, é possível inventariar a prática de processos de recrutamento pouco claros, onde as regras do concurso não são aplicadas, sistemas de hereditariedade dos cargos públicos que só desaparece completamente no início do século XX. Para Eduarda Machado (1999, apud Rocha, 2010) “esses resquícios constituíram a base do sistema burocrático português”.

É neste quadro que Braga (1912) aponta, para esclarecimento, que “ser funcionário transformou-se em uma mania, e todo e qualquer funcionário, desde o simples porteiro de repartição até o ministro, contém em si uma parcela de autoridade”.

De harmonia com Rocha (2010), em 1935, tem início a primeira reforma da função pública demarcada pelo decreto n.º 26/115 de 23 de Novembro, que apresenta um diagnóstico da situação existente na altura, designadamente:

- Variabilidade dos vencimentos dos funcionários públicos, resultando em remunerações diferentes para funções substancialmente idênticas;
- Opacidades do sistema retributivo, sobretudo nas categorias superiores em que as baixas remunerações eram compensadas através de expedientes vários, tais como acumulações, senhas de presenças, emolumentos e gratificações;
- Irrracionalidade do sistema, havendo em muitos casos pirâmides invertidas com mais superiores que subordinados.

Partindo deste diagnóstico, o decreto em apreço lista um conjunto de propósitos que importa elencar para efeitos de análise:

- A diminuição do número de funcionários e reordenação segundo critérios uniformes;

- Redução da diversidade de vencimentos existentes a um número certo e restrito de categorias;
- Tratamento dos funcionários dos quadros especiais segundo critérios de valor económico e social;
- Rejeição da ideia de garantir honorabilidade a alguns funcionários por via do pagamento de remunerações superiores.

No que diz respeito aos salários, foi construído um esquema de letras que vigorou como sistema padrão até a década de 1980 como a coluna vertebral do sistema de vencimentos da função pública.

Após 34 anos, desde o início da reforma da função pública em Portugal, por meio do decreto-lei n.º 49/410 de 24 de Novembro de 1969, fez-se a primeira revisão do sistema até então em vigor e sublinhou-se a necessidade de aumentar a tecnicidade da administração, fazendo eclodir um conjunto de medidas abaixo inventariadas:

- O aumento de vencimentos mediante a absorção de subsídios complementares;
- A reclassificação de algumas categorias e novamente a uniformização da retribuição correspondente a funções idênticas;
- A criação do grupo de pessoal técnico cuja valorização se superioriza à do grupo administrativo.

Importa referir que a reforma administrativa resulta dos trabalhos preparatórios do III Plano de Fomento, que levaram à criação do denominado grupo dos 14, da Comissão Interministerial de Planificação e Integração Económica que, por sua vez, conduziu um diagnóstico da administração pública e sublinhou a situação do regime dos funcionários públicos, insistindo concretamente:

- Alteração do sistema de recrutamento dos funcionários;
- Alteração das condições de recrutamento;

- Alterações na formação profissional.

Nesta altura, em termos de regime e natureza jurídica, Angola tinha o estatuto de colónia ultramarina e, enquanto tal, a organização e o funcionamento da administração em Angola era definida pela metrópole e, assim sendo, o que sucedia em Portugal, em termos de mudanças políticas, tinha efeitos diretos sobre Angola e outras províncias do ultramar da colónia.

Do ponto de vista da divisão administrativa desta colónia portuguesa, importa referir que até finais do século XIX, administrativamente, o território estava dividido em distritos, concelhos, circunscrições administrativas, postos administrativos e institucionalizados, câmaras municipais, comissões municipais e juntas de freguesias.

Até o ano de 1959 (Séc. XX), o seu sistema de divisão administrativa tinha como circunscrições administrativas as províncias, os distritos, os concelhos e as freguesias.

Já em 1964, o decreto-lei n.º 46.139/64 de 31 de Dezembro, permite-nos aferir, do ponto de vista da circunscrição administrativa, os distritos, os concelhos e as freguesias, sendo excluída a província após 1959.

Até 1975, a divisão político-administrativa compreendia globalmente um total de 749 subcircunscrições, designadamente:

- 16 distritos;
- 120 concelhos;
- 37 circunscrições administrativas;
- 423 postos administrativos e institucionalizados;
- 72 câmaras municipais;
- 47 comissões municipais;
- 34 juntas de freguesias.

Como acima foi já apontado, importa frisar que Angola era governada por um governador-geral nomeado pelo chefe do governo português.

A grosso modo, o governador tinha a incumbência de assegurar o bom funcionamento dos distritos e escalões inferiores, resolver em primeira instância os quesitos sobre sua jurisdição, bem como reportar anualmente a sua atividade à entidade com competência para o nomear.

Por sua vez, os distritos tinham a competência de aprovar e executar os seus planos urbanos, recensear e registar a população. Estas circunscrições reportavam ao governador-geral, que era a entidade que procedia à sua nomeação e exoneração.

Os concelhos e câmaras municipais ficavam reservados às atividades como distribuição e comercialização de água e luz, construção de moradias sociais e infraestruturas de apoio tais como, hospitais, escolas, estrada e jardins.

Para além da multiplicidade de órgãos administrativos, verificava-se nesta época uma tendência descentralizadora destes serviços, quer pela autonomia (administrativa, patrimonial e financeira) na prestação dos seus serviços, quer no fato de que em muitos domínios eram regidos por diplomas, distinto daqueles que vigoravam na metrópole.

A administração estratificou a sociedade em três classes e, por força disto, existiam no território dois grandes blocos de normas, o primeiro constituído por aquelas que regulavam os direitos, deveres e garantias dos cidadãos portugueses e os assimilados, e o segundo, que regulavam a situação jurídica dos indígenas.

2.1.2 Período pós-independência de Angola e sua governação

Os movimentos de libertação nacional, que desde 1961 se intensificavam na sua luta pela independência conseguem somar vitórias conducentes à assinatura dos acordos de Alvor, entre os três principais movimentos, designadamente, FNLA, MPLA e UNITA, e na contraparte, o Governo Português.

Neste elenco histórico, vale reportar analogamente à independência de Angola a 11 de Novembro de 1975, sob a égide do MPLA, e nessa esteira, regista-se a aprovação de uma lei constitucional que porta no seu capítulo VI, sobre organização administrativa e corpos administrativos, um total de

7 artigos, que estabelecem a divisão administrativa de Angola e, por outro lado, a estrutura e funcionamento da governação local. Importa, a título de localização geográfica da temática administração, abordar o conteúdo deste elenco normativo.

Diante disso, temos em primeira instância um conjunto de mudanças, dentre as quais, as previstas no seu artigo 46, que estabelece uma nova divisão administrativa da república, consubstanciada em provinciais, concelhos, comunas, circuitos, bairros e povoações.

Conforme já mencionado acima, o seu artigo 47 estabelece os princípios a serem observados na administração local.

O artigo 48 estabelece a estrutura de mando ao nível local, designando o comissário provincial como representante direto do concelho da revolução e do governo. Ao nível das comunas, o governo é representado pelo comissário de comuna e, nos círculos, pelo delegado do MPLA, sendo que todos eles são providos por nomeação sob indicação do MPLA.

O artigo 49 estabelece a criação de um órgão colegial com responsabilidade legislativa no interesse local, em cada uma das províncias, ao qual designa a comissão provincial.

O artigo 50 estabelece a designação de cada um dos corpos administrativos tais como concelho, comuna, bairro e povoação, respetivamente câmara municipal, comissão comunal, comissão popular de bairro ou de povoação.

O artigo 51, conforme fizemos referência, insere no ordenamento jurídico da República Popular de Angola, o termo autarquias locais e, referindo-se a elas, estabelece que as mesmas têm personalidade jurídica e gozam de autonomia administrativa e financeira.

A concluir este inventário histórico-normativo, temos o artigo 52 que se refere à lei própria, à fixação da estrutura e das competências dos corpos administrativos e da administração local até aqui esboçados.

Com a independência, o novo Estado inventariou uma série de desafios, de modo geral, mas também no processo produtivo nacional, onde se registava uma série de nacionalizações e confiscos, e a legislação trabalhista era até então discriminatória e desajustada à ideologia socialista e de economia planificada, seguida pelo MPLA.

Nesta senda, em 1981, seis anos após a proclamação da independência de Angola, e o país já sob a condução do presidente José Eduardo dos Santos, foi promulgada a lei n.º 6/81 de 24 de Agosto, Lei Geral do Trabalho, que

no seu preâmbulo refere, à guisa de contextualização, que um dos objetivos perseguidos por esta lei geral do trabalho era satisfazer um dos anseios mais profundos dos trabalhadores angolanos, por meio da unificação do regime jurídico do trabalho, pondo termo à diversidade existente, contida nos diplomas legais, que davam atendimento à consagração do interesse colonialista na divisão dos trabalhadores para uma mais fácil exploração.

A partir daí, passou-se a dar igual tratamento legal a todos os trabalhadores, independentemente da sua condição de trabalhador adstrito ao regime público ou trabalhador por conta de outrem.

Todavia, ainda assim, o legislador, ao estabelecer a identidade essencial de direitos e deveres para toda a atividade nacional, não ignorava a especificidade de cada um dos grandes setores desta atividade, dando resposta consequente e adaptada às características próprias de que se reveste a prestação de trabalho nos organismos do Estado, nas cooperativas, nas empresas estatais e nas empresas privadas.

Com este parágrafo, percebe-se que, embora seja somada toda atividade laboral ao âmbito de tratamento desta lei, reconhece-se as especificidades a este respeito.

Sendo assim, como na prática se operava o regime de economia centralizada no qual o Estado se colocava como o titular dos meios de produção? Como de fato, articulava-se a diferenciação aí reconhecida?

Estabelecesse como regime a regra para o estabelecimento da relação jus-laboral, a celebração do contrato de trabalho, excetuando, cargos que sejam preenchidos por nomeação. Outrossim, reconhece-se o poder disciplinar a ser exercido pela direção da empresa contra a infração dos deveres de trabalho e às normas de disciplina.

Nesta lei, também se acha a determinação dirigida aos organismos do Estado e às empresas no asseguramento da formação profissional dos trabalhadores, considerando tal atividade imprescindível para que a capacidade de cada trabalhador corresponda constantemente às exigências da ciência e da técnica, indispensáveis à criação das bases materiais e técnicas da democracia popular e do socialismo.

Nesta senda, o preenchimento de todos os postos de trabalho deve ser precedido pela avaliação da qualificação dos trabalhadores que a eles se candidatam. Ou seja, eleva-se o primado da meritocracia para integrar o mundo do trabalho. Todavia, a questão interessante é que em razão da centralização

dada à relação de trabalho pública e privada, dá-se lugar também à centralização do sistema de provimento de quadros de modo geral.

Por isso mesmo, e atendendo ao centro sobre o qual gravita este trabalho, é de todo importante analisarmos a Lei Geral do Trabalho, para nos permitirmos uma percepção geral de como era o sistema de gestão de recursos humanos naquela época.

Após a leitura síntese do esqueleto da primeira Lei Geral do Trabalho, pós-independência, importa analisar alguns dispositivos enfocados nesta investigação. Neste prisma, o artigo 43, sobre as obrigações da empresa, vinculava em termos de procedimentos para satisfazer as necessidades em termos de recursos humanos. Ou seja, quando as empresas detetassem a necessidade de recursos humanos, tinham a obrigação de recorrer aos centros de emprego competentes para tal. Em rigor, estamos perante um sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos, centralizado e imperativo, visto que se devia recorrer ao centro de emprego, e este em razão da sua base de dados, encaminhava o técnico selecionado para o competente enquadramento.

Por força do artigo 1º da Lei Geral do Trabalho, referente ao âmbito de aplicação, as empresas ficaram diante de um modelo de recrutamento e seleção de recursos humanos, cujo mercado se situava nos centros de emprego, que também eram entidades públicas, com carácter público, natureza vinculativa e imperativa, que era aplicado a toda a generalidade do mundo do trabalho em Angola.

2.1.3 Obrigações das empresas

As empresas são obrigadas, salvo nos casos previstos na lei, a comunicar ao centro de emprego competente as suas necessidades de força de trabalho, bem como o estabelecimento ou extinção de toda e qualquer relação jus-laboral. Por outro lado, o artigo 44 estabelecia, enquanto obrigação dos trabalhadores, a necessidade de, a partir do momento em que atingiam a maioridade, procederem à sua inscrição no centro de emprego da sua área de residência. Embora, em nosso entendimento, a norma em apreço nascia de um pressuposto errado, de atribuir obrigações aos trabalhadores, quando na realidade os candidatos não tinham a qualidade de trabalhador, mas somente de cidadãos maiores de idade, ela estipulava que a adesão ao mundo do trabalho

era necessariamente precedida de inscrição nos centros de emprego, que funcionavam ao mesmo tempo como sistema de recrutamento e posterior seleção, bolsa ou mercado de recursos humanos e base de dados de cidadãos que atingiam a maioridade e não se achavam a laborar.

2.1.4 Obrigações dos trabalhadores

Todos os candidatos a emprego, maiores de 18 anos, deverão proceder à sua inscrição no centro de emprego da área da sua residência.

Até aqui é possível ver que a Lei Geral do Trabalho previa um modelo de sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos, ao estabelecer vínculos de passividade com as empresas, no que diz respeito às suas vagas e aos candidatos maiores de 18 anos de idade, sujeitos ativos do sistema, nos centros de emprego, que percecionavam as vagas, as candidaturas e geriam a seleção de quadros e a sua distribuição, quer fosse para organismos públicos, empresas privadas ou mistas.

O artigo 45 atribuía a momento posterior a legislação complementar referente a esta matéria, o que infere que era este o modelo de recrutamento e seleção de recursos humanos, previsto e implementado a partir de 1981 na República Popular de Angola.

Importa agora localizar a matéria referente ao concurso de recrutamento interno ou de promoção ou como se insere na atual legislação, concurso de acesso, à luz da lei em análise.

Assim sendo, no capítulo VI, sobre formação profissional, promoção e avaliação, insere-se o modelo de recrutamento e seleção interno, designadamente na segunda seção, artigo 88, que referia designadamente:

1. Promoção

- Considera-se promoção a colocação do trabalhador em posto de trabalho de categoria superior, que corresponda a salário mais elevado;
- A promoção deverá ser registada pela forma devida no contrato de trabalho;

- A promoção efetua-se sempre em função do resultado da avaliação do trabalhador.

Como se pode ver, a promoção dava acesso às categorias superiores, mas ficava dependente do resultado da avaliação do trabalhador. Logo, como primeira característica do modelo, a promoção, embora não dependesse de concurso, resultava da verificação de uma avaliação positiva do trabalhador.

Assim sendo, não havia lugar para a promoção sem avaliação. O modelo de recrutamento interno para acesso a outra categoria pressupunha a existência de um sistema de avaliação de desempenho.

No que dá atendimento aos fatores geradores da promoção, encontramos o seu regime jurídico no artigo 89 da lei em apreço, designadamente haveria promoção sempre que existissem cumulativamente postos de trabalho vagos e a correspondente necessidade de preenchê-los.

Estando a promoção diretamente vinculada à existência de um sistema de avaliação, importa agora abordar aquilo que era a previsão em termos de sistema de avaliação de desempenho. Em bom rigor, a avaliação estava prevista neste capítulo, na 3ª seção, a partir do artigo 90, onde encontramos o que o legislador entendia por avaliação.

2. Avaliação

- A avaliação consiste na verificação, segundo regras previamente estabelecidas, da aptidão e requisitos de qualificação que o trabalhador deve possuir para ocupar determinado posto de trabalho;
- A avaliação tem por fim garantir a ocupação dos postos de trabalho por trabalhadores que reúnam as condições adequadas e contribuir para o ordenamento salarial.

Conforme se pode verificar no n.º 1 desta norma, o conceito de avaliação visava aferir a aptidão e os requisitos de qualificação que o trabalhador deveria possuir para ocupar determinado posto de trabalho.

Ora, o sistema visava garantir a ocupação de postos de trabalho. Tendia a aferir um conjunto de condições para a promoção, e não já os outros fins prosseguidos por um sistema de avaliação de desempenho, tais como o ajus-

tamento do indivíduo ao posto que ocupa, aferir as necessidades de formação entre outros. Isso mesmo é aferível no corpo do artigo 93 sobre quando tem lugar a avaliação, designadamente nos casos:

- Quando seja necessário preencher postos de trabalho vagos;
- Quando, sob proposta da direção da empresa e ouvido o órgão sindical competente, se pretenda averiguar os motivos da ineficácia ou baixo rendimento de um trabalhador;
- Sempre que um trabalhador possuisse qualificação diferente da requerida para o posto de trabalho que ocupa;
- Por decisão dos órgãos de justiça laboral.

Outrossim, o sistema dependia da preexistência de um conjunto de ferramentas de gestão do processo de avaliação que se devia criar, o que era diferente, como se verificou ao longo do tempo na administração pública e demais entes económicos, carregava para o contexto duas situações, designadamente, não se podia realizar a avaliação, ou a avaliação realizada era de modo subjetivo.

Isso é visível quando convocada a análise o artigo 91, sobre os fatores a ter em conta na avaliação, tais como a situação da empresa e o seu ramo de atuação, o nível de qualificação, conhecimentos e capacidade de trabalhar, a atitude do trabalhador perante o trabalho e a disciplina e a antiguidade do trabalhador na empresa.

O artigo 2º referia-se à qualificação prática obtida pelo trabalhador, como um fator a ter em conta na respetiva avaliação. Isso colocava a indagação sobre como se fazia a aferição da qualificação prática. Por outro lado, a atitude do trabalhador no trabalho e na disciplina resulta em subjetividade, quando não acompanhado de um sistema de medição objetiva.

Outrossim, o sistema de avaliação não se aplicava a todas as categorias ocupacionais, tão-somente para os operários, técnicos e trabalhadores de administração e serviços, de harmonia com o artigo 92. Neste caso, ficavam de parte os responsáveis e os dirigentes, o que nos parece incoerente.

A avaliação em termos de ocorrência no tempo tinha como regra uma periodicidade anual, admitindo exceções, e a sua condução cabia a uma comissão de avaliação, criada à luz do artigo 94, conforme abaixo se apresenta:

Comissão de avaliação

- Em cada empresa com 25 ou mais trabalhadores, seria constituída uma comissão de avaliação composta por 3 elementos;
- Nas empresas com número elevado de trabalhadores, poderiam ser criadas várias comissões, em princípio uma para cada 100 trabalhadores;
- As empresas com menos de 25 trabalhadores agrupariam, para efeitos de avaliação e mediante acordo das direções e órgãos sindicais respetivos, com outras empresas, na base da afinidade da produção ou serviços e da proximidade geográfica;
- Poderiam ainda as empresas com menos de 25 trabalhadores recorrer às comissões de avaliação constituídas em outras empresas, quando se verificarem as condições previstas no número anterior.

As avaliações tinham como implicações os trabalhadores aprovados que deveriam preencher os postos de trabalho vagos, os que estariam a vagar ou os que fossem criados de novo, pela ordem de classificação obtida. Para a situação vertente, as empresas estavam vinculadas a consultar as listas em caso de necessidade de preenchimento de vagas, e só na falta de trabalhadores que reunissem as condições exigidas, recorreriam a elementos estranhos à empresa.

Fica claro que o sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos estava construído para obrigatoriamente abrir-se primeiramente o recrutamento e seleção internos e somente na insatisfação da necessidade ao nível do mercado interno, podia-se recorrer ao mercado externo, com as suas especificidades.

No caso dos trabalhadores reprovados nas avaliações, fixava-se um prazo para que estes pudessem obter os conhecimentos necessários à sua permanência no mesmo posto e, no caso de reprovar uma segunda vez, seria trocado de posto, adequado às suas qualificações com o salário respetivo ao posto.

Toda esta matéria sobre avaliação deveria ser conjuntamente regulamentada entre o Ministério do Trabalho e Segurança Social e a UNTA.

Após a abordagem sobre a lei 6/81 de 24 de Agosto, Lei Geral do Trabalho, importa referir que, por meio do decreto 16/84 de 24 de Agosto, exatamente três anos depois da entrada em vigor da LGT, foi regulamentado o capítulo III, seção I, sobre o estabelecimento da relação jus-laboral. Todavia, antes mesmo deste decreto, a história regista a promulgação de importantes ferramentas normativas relativas à gestão de recursos humanos, designadamente:

- Decreto 1/82 de 9 de Janeiro, do conselho de ministros, que cria os órgãos dos recursos humanos, nos organismos públicos, empresas e cooperativas. Importa referir que este decreto é crucial para entender como passou a ser regida a disciplina recursos humanos ao nível de todos os entes colocados no âmbito da Lei Geral do Trabalho, visto que foi a partir deste momento que a questão dos recursos humanos começa a ter uma abordagem de especialidade e assume um lugar departamental.

A este respeito, teremos um momento específico para dar tratamento, escalpelizando este instrumento normativo.

Na sequência da publicação da lei 6/81 de 24 de Agosto, Lei Geral do Trabalho, urgia especializar ou departamentalizar as práticas e rotinas de gestão de recursos humanos, ou seja, criar uma área de especialidade para dar atendimento às questões específicas das pessoas, partes de relações jus-laboral.

Nesta senda, o conselho de ministros da República Popular de Angola promulgou a lei 1/82 de 9 de Janeiro, que cria os órgãos de recursos humanos nos organismos públicos, empresas públicas e privadas, bem como as cooperativas. Com esta lei surgem as áreas de recursos humanos em todas as pessoas coletivas que por aquela altura eram regidas no âmbito da Lei Geral do Trabalho.

A importância desta lei no estudo da gestão de recursos humanos em Angola é fundamental, visto ser o marco de partida da compreensão dos recursos humanos enquanto área de especialidade que passou a atender as questões das pessoas nas organizações.

Por isto, compreende-se que a *ratio legis* era a de reforçar a direção centralizada e planificada do desenvolvimento económico e social através da criação e dinamização de estruturas e mecanismos de direção, gestão e controlo que permitissem o alargamento e a consolidação das relações de produção, conforme se inscreve no preâmbulo desta nova lei.

Outrossim, decorrente da análise do espírito do legislador, fica claro o seu alinhamento com as teorias das relações humanas e comportamentais da administração, em razão do mesmo ter dado reconhecimento ao homem como o elemento dinâmico de todo o processo produtivo. Nesta senda, eleva-se a formação como o fator de adequação do mesmo às mudanças tecnológicas e organizativas que se vivia em termos de processos produtivos, perpassados por grandes avanços técnicos e científicos.

2.1.5 A reforma administrativa angolana

Conforme apontamos na parte introdutória deste trabalho, via de regra, demarca-se o início da reforma administrativa angolana a partir da publicação da lei 17/90 de 20 de Outubro, sobre os princípios a observar pela administração pública. Partindo de um prisma jurídico, a abordagem parece efetivamente correta, todavia, da análise transversal de um conjunto de informações, chega-se a conclusão que demarcar o início da reforma administrativa a partir de 1990 não parece rigoroso.

Em 1983, vivia-se um regime monopartidário, o MPLA promoveu um diagnóstico profundo à organização económica e social do país, tendo como resultado identificado um conjunto de fatores essenciais em que pudesse focar as reformas económicas.

Em razão disto, gizou o Programa de Saneamento Económico e Financeiro (SEF), elencava este conjunto as diferentes abordagens existentes por ocasião do diagnóstico e fez aprovar este programa de reformas na 1ª Conferência Nacional do MPLA, realizada em Luanda entre os dias 14 a 19 de Janeiro de 1985.

Na sequência, o SEF foi submetido ao 2º Congresso do MPLA, que se realizou na cidade de Luanda, em Dezembro de 1985, tendo em consequência adotado as grandes linhas de orientação que imprimiram reformas aos métodos e nas formas de direção da economia e abrindo caminho à consagração do multipartidarismo, efetivado em Março de 1991, por meio do surgimento da 2ª República, entronizada pela lei 12/91 de 31 de Maio, que consagrou a implementação da democracia pluripartidária.

O SEF foi aprovado em finais de 1985 e começou a merecer efetiva implementação a partir de 1987. Todavia, inventariava-se um conjunto de es-

trangulamentos ao nível de toda a estrutura administrativa, que se pode dizer que a sua implementação foi reclamando um conjunto de outras reformas inevitáveis.

Conforme já apontados, em 1990, antes mesmo de Angola adotar o multipartidarismo, o Estado fez aprovar a lei 17/90 de 20 de Outubro sobre os princípios a observar pela administração pública, e são estas duas abordagens que complementarmente demarcam o início da reforma administrativa.

No quadro destas mudanças, visando atender o inventário de problemas, há lugar para a aprovação de um amplo pacote legislativo.

Pontua-se que uns surgem visando a regulamentação da lei 17/90 de 20 de Outubro, e outros como complementares ao pacote legislativo aprovado em 1991.

A reforma administrativa, a par das reformas económicas, visou reconfigurar a administração pública através da transformação das suas estruturas, dos seus procedimentos e do comportamento dos seus integrantes, visando a eficácia no desempenho, na prossecução do interesse público.

Do ponto de vista prático, a reforma da administração pública visou atingir um conjunto de objetivos ligados ao ajustamento estrutural e funcional de toda a administração pública, conforme abaixo se elenca:

- Adequar a administração pública (direta e indireta, nos níveis central e local) ao novo contexto, político, económico e social;
- Contribuir para o desempenho eficiente e competitivo da economia, através da criação de um ambiente favorável à presença eficaz do Estado na economia e ao desenvolvimento do setor empresarial privado;
- Aperfeiçoar e clarificar os procedimentos, bem como simplificar e aligeirar os circuitos e mecanismos da administração pública, em especial dos órgãos e serviços ligados à esfera especial económica e social;
- Melhorar e intensificar as ações de informação, esclarecimento e sensibilização dos agentes, funcionários, utentes e clientes dos serviços públicos, sobre direitos, deveres, responsabilidades e missões

de cada um dos segmentos da relação e missões de cada um dos segmentos da relação administrativa;

- Aperfeiçoar e fornecer os mecanismos de fiscalização e monitoria da aplicação e do cumprimento da legislação em matéria de organização, funcionamento e atividade administrativa dos serviços públicos, centrais e locais do Estado;
- Apoiar a tarefa de elaboração e implementação pelo Ministério da Administração do Território (MAT) do Programa de Reforma da Administração Local do Estado.

Assim sendo, de acordo com a apresentação do MAPTSS sobre o PREA, que vimos citando, foi gizado um programa corporizado por um leque de medidas incidentes no funcionamento e organização da administração pública, e importa referir algumas dessas medidas:

1. Medidas no domínio da atividade administrativa:

- Divulgação e cumprimento dos prazos legalmente estabelecidos nas Normas do Procedimento e da Atividade Administrativa (DL 16-A/95); A/95);
- Implementação das medidas de simplificação adotadas pela lei 1/97, de 17 de Janeiro (lei da simplificação e modernização dos registos da simplificação e modernização dos registos predial, comercial e serviço notarial);
- Padronização (através de modelos) dos documentos oficiais e da correspondência (ofício, circular, ordem de serviço, informação, parecer, circular, nota, cartas protocolares etc.).

2. Medidas no âmbito do funcionamento dos serviços públicos:

- Identificação dos funcionários públicos nos locais de serviço, em especial os que estabelecem contato com o público;

- Identificação dos serviços públicos;
- Institucionalização de livros de reclamação e sugestões;
- Criação de um mecanismo de avaliação da qualidade e produtividade no setor público, administrativo, na ótica da gestão por objetivos e na obtenção de resultados;
- Institucionalização do mecanismo de avaliação de desempenho para os titulares de cargos de direção e chefia;
- Adoção de mecanismos específicos da avaliação de desempenho para algumas carreiras de regime especial e de algumas atividades (polícia, Inspeção etc.);
- Reforço dos mecanismos de gestão dos processos de admissão, promoção e mobilidade dos funcionários públicos;
- Flexibilização dos requisitos para admissão em concurso mediante admissão excecional de cidadãos com mais de 35 anos, desde que possuidores de perfil técnico-profissional requerido pelos serviços, em localidades a determinar;
- Redução dos documentos para candidatura à função pública;
- Sensibilização sobre a necessidade de cumprimento estrito das normas, decreto-lei 5/02, de 1 de Fevereiro sobre os prazos e modalidade de apresentação do planeamento de efetivos para admissão, promoção e mobilidade; efetivos para admissão, promoção e mobilidade;
- Definição de critérios para atribuição de cotas com base na oportunidade e necessidade de recursos humanos superando a atribuição universal;
- Institucionalização de uma época de avaliação para a realização de concursos públicos em toda função pública;

- Implementação gradual do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos Profissional para as carreiras técnicas da função pública;
- Aprofundamento e alargamento da aplicação do Programa de Reconversão Profissional para carreiras técnicas da função pública.

3. Medidas no domínio da organização administrativa:

- Criação de uma unidade de serviço (estrutura) no seio da Direção Nacional de Administração Pública (DNAP), destinada à fiscalização, apoio e monitoramento do cumprimento e aplicação da legislação sobre a função pública, especialmente no domínio dos recursos humanos;
- Redefinição das funções, papel e organização dos institutos públicos, através da implementação das recomendações do Estado sobre a macroestrutura da administração pública angolana;
- Ajustamento da estrutura interna dos institutos públicos ao novo diploma orgânico (decreto-lei 9/03, de 28 de Outubro);
- Redefinição do papel das seções como nível de organização dos serviços públicos, sobretudo ao nível central, avaliando a possibilidade de tal estrutura ficar reservada aos serviços municipais e comunais;
- Reforço do conhecimento e tratamento do quadro de pessoal como instrumento dinâmico fundamental da gestão de pessoal nas organizações públicas (ministérios, institutos públicos etc.), promovendo uma campanha no sentido de aprovação e/ou ajustamento do regime de quadros de pessoal comum e especial;
- Melhorar a regularidade do funcionamento da Comissão Interministerial para a reforma administrativa e a comissão consultiva (resolução 2/94, de 3 de Fevereiro);

- Tornar mais dinâmica e interativa a ação dos Grupos Técnicos Permanentes (GTP), constituídos pelos Gabinete Jurídico e GEPE de cada organismo da administração central do Estado enquanto *think tanks* e *taskforces*.

4. Medidas de modernização e simplificação administrativas:

- Criação do Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão (SIAC);
- Simplificação do registo civil (nas maternidades e outros estabelecimentos apropriados);
- Promoção da implementação e utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC);
- Institucionalização do Prémio de Qualidade no Serviço Público.

5. Medidas para a qualificação profissional dos recursos humanos:

- Adoção de mecanismos de coordenação entre as entidades públicas que se ocupam da formação profissional dos funcionários públicos;
- Estabelecimento do exercício de cargos de direção nacional, e outros a definir, a direção, a frequência (prévia e com êxito) de cursos específicos na ENAD.

Em síntese, no elenco de princípios e objetivos, pretende-se firmar os princípios da legalidade da atuação da administração, da eficiência em termos de políticas de recursos humanos e da probidade pública. É neste contexto que surgem as leis:

- Sobre a impugnação dos atos administrativos;
- Sobre férias, faltas e licenças;
- A pauta deontológica;

- A estrutura indiciária da tabela remuneratória da função pública;
- As bases gerais da reconversão de carreiras;
- O regime jurídico das condições para o exercício de cargos de direção e chefia;
- A orgânica dos serviços públicos centrais e locais;
- As regras e procedimentos para a classificação dos funcionários públicos.

Por outro lado, com a súbita importância, dá-se a criação do INAP e, na mesma esteira, a criação da Comissão Interministerial para a Reforma Administrativa.

Com a aprovação da lei 17/90 de 20 de Outubro e na sequência a lei 12/91 de 31 de Maio, introduz-se no panorama jurídico e administrativo angolano a subordinação de todos os órgãos da administração pública à lei. Ou seja, um dos princípios fundamentais da estruturação e funcionamento da administração passa a ser o princípio da legalidade.

Ao mesmo nível, insere-se o princípio do concurso público para acesso à função pública.

Nesta senda, materializa-se um conjunto de reformas visando dar garantia que, conforme nos assevera Neto:

“A administração pública é por excelência uma máquina executiva que prepara, realiza e aplica de fato, com eficiência e qualidade necessárias, as diretrizes e os comandos legais dimanados dos órgãos competentes do Estado”. (2009)

Esta abordagem do Ministro da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social, sobre a necessidade de uma nova legislação da função pública, feita em 1994, deixa claro que as reformas em curso eram necessárias para ajustar a administração pública ao contexto de então, como também o reconhecimento de que a função pública devia merecer atenção específica para que a reforma se fizesse materializável.

“Os fracassos ou dificuldades maiores na aplicação de políticas ou programas podem atribuir-se de maneira evidente aos elos da hierarquia de comando do órgão

administrativo competente. Outras vezes, as causas localizam-se de forma fluida nos tentáculos intermédios de execução, que por não merecerem o cuidado e a organização devida, desde o seu perfil, as suas empatias, motivações, capacidades, disciplina e controlo, sofrem a desatenção fatal de quem à superfície orienta, determina, promete, compromete, mas afinal não providencia o necessário para que a execução de tudo isto possa ocorrer.” (fonte)

Fica assim claro que uma qualquer nova abordagem legislativa sobre a função pública devia começar por definir mecanismos que permitissem à partida aferir também o perfil, as motivações, as empatias e as capacidades dos candidatos. Ao que incorre questionar se o atual sistema de recrutamento e seleção de quadros para a função pública responde a estes anseios.

2.1.6 Principais resultados da reforma administrativa

O ilustre Prof. Pitra Neto, levando em consideração que o centro em que gravitam as atenções da reforma administrativa levada a cabo pelo Estado angolano é o cidadão, nas suas expetativas, aspirações e realizações:

Os objetivos da reforma não se podiam distanciar da pretensão final de ter uma administração qualificada e participada, nem agigantadas, nem agressivas, pugnando por melhor Estado e mais Sociedade; Estados fortes não fechados nem minguentes. Mais solidários e efetivos com funcionários competentes e serviços eficazes. (2009)

Nesta perspetiva, e ainda segundo o mesmo autor, a reforma administrativa é feita para as pessoas, com pessoas e pelas pessoas. Ou seja, é o cidadão, quer se encontre na condição de funcionário público, utente, ou cliente de serviços públicos, operador económico ou credor da prestação pública, a razão de ser e o fim último de toda a reforma administrativa.

Em homenagem à realidade do país, as medidas do programa de reforma administrativa incidem fundamentalmente sobre três domínios ou dimensões, designadamente:

- Dos recursos humanos;

- Da estruturação dos serviços;
- Dos procedimentos administrativos.

É nesta senda que, com suporte à consulta e à participação regulares dos parceiros e destinatários na discussão e preparação dos projetos e medidas a tomar, enquanto metodologia de trabalho, os meios de que o programa tem lançado mão para a sua realização é, primordialmente:

- A regulação jurídica;
- A formação permanente dos efetivos;
- A edificação de infraestruturas para os serviços públicos;
- A comunicação e divulgação regular dos projetos, das medidas e das realizações junto dos utentes, clientes e cidadãos em geral.

Buscando apresentar em síntese os principais avanços registados em mais de 10 anos de reforma administrativa, foram tomadas medidas de carácter legal e administrativas. Importa agora elencar, de acordo com Neto (2009) o leque de medidas legais até então aprovadas:

- Adoção do concurso público como regra para ingresso na função pública;
- A separação institucional do setor privado do setor público, com o consequente desdobramento deste último em setor público administrativo e setor público empresarial;
- A criação de um regime geral de carreiras para a função pública e a subsequente reconversão de carreiras;
- A reconversão profissional e a instituição da avaliação do desempenho;

- O ajustamento estrutural da administração do estado com a criação de paradigmas de organização administrativa ao nível central e local;
- A desconcentração administrativa, através da transformação das delegações provinciais e direções provinciais;
- A descentralização do tipo institucional, com a criação de institutos públicos e empresas públicas dotadas de autonomia administrativa;
- A adoção de uma estrutura para os regimes remuneratórios do Estado;
- A aprovação de um sistema retributivo da função pública;
- A adoção de um programa geral de formação dos funcionários públicos e o crescimento funcional do instituto nacional de administração pública, o que permitiu formar em cerca de 4 anos mais de 7.300 funcionários através de ações de reciclagem e formação contínua;
- O registo estatístico e todos os funcionários e agentes civis do Estado, tendo-se apurado até Julho de 2004, 230.132 funcionários dos quais 54,8% pertencentes ao setor da Educação, com 126.197 trabalhadores, e o setor da saúde com 16,4% correspondentes a 37.776 funcionários;
- O estabelecimento de projetos com o apoio do PNUD, UNDESA e do Governo Italiano, nomeadamente o PRIMA e o REFORPA;
- Lançamento do contencioso e gracioso administrativo, bem como do sistema integrado de gestão dos recursos humanos da função pública;
- Criação de mecanismos legais institucionais condicionantes do provimento em cargos de direção e chefia à participação exitosa em uma ação formativa específica propiciada pelo ENAD;

- A aprovação de legislação específica sobre o regime das férias;
- A aprovação de legislação específica sobre as faltas e licenças;
- A aprovação de legislação específica sobre incentivos aos técnicos integrados em projetos;
- A aprovação de legislação específica sobre o regime jurídico e condições de exercício de cargos de direção e chefia;
- A aprovação da pauta deontológica do serviço público;
- Os programas de municipalização e humanização dos serviços de assistência médico-hospitalar.

Visando contribuir para tornar o funcionamento e a atividade do Estado mais ágil, dinâmica e competente, o Estado gizou um conjunto de medidas de desburocratização da administração pública, no âmbito da reforma administrativa no seio de cada instituição pública, facilitando-se o desenvolvimento de iniciativas individuais, a aproximação dos serviços à comunidade, o resgate da confiança e parceria entre a administração do Estado e os cidadãos em geral, inventariam-se as seguintes:

- Identificação ao nível dos respetivos serviços públicos, onde a relação com os cidadãos é mais intensa e ampla, das formalidades e rituais administrativos suscetíveis de serem suprimidos sem prejuízo para o interesse público;
- A redução ou supressão dos níveis de controlo e decisão desnecessários que dificultam a inovação e a celeridade na emissão dos atos administrativos;
- A redução ou supressão do excesso de pareceres, informações e relatórios na tramitação dos atos administrativos;
- Adoção de paradigmas simples e claros para a obtenção ou forne-

cimento de relatórios, declaração ou informações periódicas por parte dos particulares;

- A supressão de documentação desnecessária, de circuito repetido, bem como a redução de prazos excessivos;
- A aplicação, após tratamento legalmente exigido, de medidas tendentes, a evitar prejuízos para o Estado e a reduzir custo para os cidadãos.

Por fim, e com grande relevância, deu-se no quadro da reforma administrativa a institucionalização dos Serviços Integrados de Atendimento ao Cidadão (SIAC), que atrela um conjunto de serviços públicos. Na essência, o SIAC define-se como uma unidade de atendimento integrado que reúne representações de organismos e empresas no mesmo espaço físico, visando a prestação de serviços com conforto e eficiência para a população.

Nesta senda, o SIAC acolhe cerca de 12 organismos públicos e parceiros propiciando aos clientes mais de 90 serviços, permitindo desta forma enquadrar um novo conceito de serviço público, orientado para a transparência, funcionalidade e humanização, com utilização de tecnologia de informação e comunicação, estacionamento, guarita de segurança, praça de convivência, recepção informatizada, salas de espera e ambientes totalmente climatizados, de forma a proporcionar o bem-estar e acolhimento aos cidadãos.

2.1.7 **Percurso evolutivo da administração pública em Angola na era pós-independência**

Tal como aconteceu com outros países africanos que ascenderam à independência de forma repentina, Angola, logo após a sua proclamação, em 11 de Novembro de 1975, viu-se diante de difíceis problemas sociais, económicos e administrativos.

A transição do período colonial para uma nova nação autogovernada, provocaram grandes mudanças no campo político, económico e social: a retirada do funcionalismo pertencente à potência colonial trouxe para o novo governo dificuldades de substituir o pessoal-chave na estrutura administrativa,

ao mesmo tempo em que se sentia obrigada a criar um novo serviço público a partir da sua base.

Um dos novos obstáculos nesta altura é a carência de quadros habilitados com capacidade para preencher os novos cargos criados, quer nos serviços de administração central, quer nos serviços de administração local, em que as necessidades de intervenção da administração do Estado eram cada vez mais eminentes.

O serviço público vê-se muitas vezes forçado a recrutar o pessoal em um mercado caracterizado pela escassez de recursos humanos qualificados para satisfazer as novas funções permanentes dos ministérios e dos comissariados.

Enquanto, de um lado, enfrentava-se a falta de quadros suficientes, de outro, refletia-se o pouco prestígio, a insegurança e o vencimento ínfimo, que caracterizavam o setor público, o que não permitia atrair com facilidade o pouco pessoal existente.

Apesar de monopolizar o mercado de trabalho no princípio, o setor público é visto como sustento dos necessitados. Com isto, a comprovação das competências para ingresso na função pública ou para promoção era quase inexistente, abrindo simplesmente o espaço à afinidade, ao companheirismo e ao favoritismo, como fatores fundamentais.

Portanto, este contexto proporcionou condições que tornaram inevitável o fornecimento de serviços de baixa qualidade ao cidadão. Mesmo com todas essas dificuldades e obstáculos, o governo coloca-se perante expectativas, visando a criação de meios que transformassem este cenário na função pública.

A insuficiência do setor público, sobretudo administrativo, não teve apenas causas puramente administrativas, porque para que houvesse uma administração eficiente, era necessário que as atitudes políticas e sociais, a estrutura e as instituições governamentais, o comportamento e as habilitações dos funcionários fossem objeto de profundas modificações.

É de referenciar que a ideologia política assente na economia planificada/centralizada, adotada pelo Estado angolano era menos exigente em termos de qualidade de recursos humanos, sobretudo os direcionados à administração. Esta ideologia não tinha fundamento nas técnicas científicas para recrutamento ou admissão do pessoal no quadro da administração pública, senão as aspirações ideológicas orientadas e previamente estabelecidas como fortes indicadores para o efeito, o que resultou na fraca qualidade dos serviços públicos ao longo deste percurso.

De fato, a administração pública angolana é resultado do contexto político, económico e social que a engendraram. Ela reflete a grande erosão de quadros técnicos e administrativos ocorridos no período pós-independência. Este fato é agravado pela deterioração das condições de trabalho e por uma crise de valores, princípios e padrões éticos de comportamento, emergente de um longo período de guerra que provocou uma desintegração social muito elevada.

Tudo isto revelava grande necessidade de introdução de mudanças ao nível da administração pública, de modo a libertar-se do sufoco institucional.

As realidades económicas e políticas sobretudo ao nível internacional, viriam a servir de grandes impulsionadores para mudanças.

O fim da guerra e a realização das primeiras eleições legislativas e presidenciais no país, nos anos 1991 e 1992, constituíram também um forte elemento de base na busca de melhorias, não só no setor público, mas também no setor privado que, a partir dessa altura, começa a conquistar o seu verdadeiro espaço no país com a liberalização do sistema económico.

Todos esses fatores e outros que antecederam vão impulsionar a necessidade de uma reforma administrativa, que só se tornaria possível com a existência do homem qualificado, como fonte de mudanças. Com isso, a criação de instrumento para um bom processo de recrutamento e seleção de pessoas na função pública tornou-se uma verdadeira aposta do Governo.

É com esta tendência que o Governo angolano vai estudar e estabelecer mecanismos para dinamização da administração pública, abrangente a todos os setores do país, com vista a assegurar o fornecimento de serviços úteis à população. Muitos esforços realizados pelo Governo são revelados em diplomas legais consecutivos, visando entre outros aspetos a criação de um ambiente institucional gerencial e comportamental favorável à implementação das reformas políticas económicas e sociais. A partir do ano 1990, o Governo pauta pela reforma administrativa que estabeleceu princípios orientadores de uma administração pública modernizada.

Os progressos alcançados hoje na administração pública do país, no campo de serviços e no de funcionários, resulta do programa da reforma administrativa em curso na administração pública.

A reforma na administração pública em Angola teve início em 1990, com a publicação da lei 17/90 de 20 de Outubro. O processo da reforma administrativa visa criar um ambiente institucional gerencial e comportamental, favorável à implementação das reformas políticas, económicas e sociais.

Os principais objetivos básicos em que se assenta o processo de reforma administrativa em curso em Angola visam tornar a administração pública um instrumento dinâmico de prestação e realização de serviços públicos, de promoção e acolhimento de cidadãos, e um fator ativo que contribua para o bem-estar social e para a promoção do desenvolvimento económico.

A reforma é um processo gradual, integral e profundo. No âmbito da reforma administrativa, foram adotadas medidas legislativas com vista a conformar a administração pública aos desafios da modernidade, das quais se podem destacar:

- A definição dos princípios a observar pela administração pública;
- O regime jurídico do emprego público;
- O regime disciplinar dos funcionários e agentes administrativos;
- O regime de recrutamento e seleção do pessoal;
- O regime geral de carreiras;
- A reconversão de carreiras;
- Normas sobre procedimentos e atividades administrativas;
- Criação de Instituto Nacional da Administração Pública.

Este processo dedicará maior atenção à gestão de recursos humanos, tendendo qualificar e fortalecer as atividades e a eficiência do Estado, melhorar a capacidade de gestão da administração pública, proporcionando uma maior aproximação entre o cidadão e a administração.

A materialização da reforma administrativa é acompanhada de vários diplomas, entre os quais destacam-se os que asseguram o sistema de gestão de recursos humanos, profundamente, o recrutamento e a seleção do pessoal;

- O decreto 102/11 de 23 de Maio, que estabelece os princípios gerais a que deve obedecer o regime de recrutamento e seleção de candidatos, quadros da administração pública;

- O decreto presidencial 104/11 de 23 de Maio, que estabelece a necessidade de reforço e melhoria de metodologias, técnicas e procedimentos que permitam o planeamento, a gestão, a avaliação e o controlo dos efetivos da função pública;
- O decreto 24/91 de 29 de Junho, que estabelece os princípios gerais de estruturação das carreiras na função pública;
- O decreto 42/91 de 26 de Junho, que regulamenta os padrões de admissão para organismos da administração pública;
- O decreto 1/94 de 14 de Janeiro, que reflete a grande necessidade de um sistema de recrutamento e seleção de funcionários de acordo com os princípios estabelecidos por lei;
- O decreto 2/94 de 18 de Fevereiro, sobre os concursos públicos;
- O decreto 27/96 de 30 de Agosto, do conselho de ministros, que define as entidades com competências para prover o pessoal a enquadrar nas categorias de técnicas ao nível da administração central e local;
- O decreto 5/02 de 1 de Fevereiro, do conselho de ministros, que define condições e procedimentos de elaboração e gestão dos quadros de pessoal da administração pública;
- A resolução 1/05 de 4 de Maio do tribunal de contas, que aprova vários princípios a observar na admissão, seleção, promoção, reforma e mobilidade dos funcionários ou agentes administrativos para a função pública.

A reforma administrativa em Angola visa modernizar os serviços da administração pública tornando-os atraentes aos cidadãos. Entre os seus vários objetivos, pode-se mencionar o seguinte:

- Gerar um modelo de administração pública competente, eficaz e participativo;
- Edificar uma administração pública comprometida com os projetos de reconstrução nacional e de desenvolvimento socioeconómico do país, pugnando para a satisfação crescente das necessidades da sociedade, dos cidadãos e dos agentes económicos;
- Qualificar, profissionalizar, dignificar e motivar os recursos humanos da administração através de uma política efetiva de carreiras, remuneração e formação profissional;
- Estruturar e fazer funcionar um serviço público eficaz, de qualidade e eficiente, motivado pelo alcance de resultados e próximos do cidadão;
- Modernizar os meios, as estruturas e as tecnologias ao serviço da administração, com vista a operar e facilitar a gestão e decisão célere e segura.

2.1.8 Decreto presidencial 104/11 de 23 de Maio

Considerando a necessidade de reforço e melhoria de metodologias, técnicas e procedimentos que permitam o planeamento, gestão, avaliação e controlo dos efetivos da função pública;

Havendo a necessidade do controlo do crescimento e evolução dos efetivos da função pública e do peso da massa salarial na estrutura do orçamento de funcionamento da administração pública, através da criação de um quadro de referência para elaboração do orçamento do pessoal;

O presidente da República decreta, nos termos da alínea l) do artigo 120 e do n.º 3 do artigo 125, ambos da Constituição da República de Angola, o seguinte:

2.1.8.1 Disposições Gerais

Objetivo

O presente diploma define as condições e procedimentos de elaboração, gestão e controlo dos quadros de pessoal da administração pública, bem como o planeamento de efetivos.

Âmbito

O presente diploma aplica-se aos serviços públicos da administração pública Central Local, bem como aos institutos públicos e demais serviços públicos.

Os serviços públicos, a administração pública local, bem como os institutos públicos, podem dispor de normas específicas complementares nessa matéria em função das suas necessidades e características próprias.

Conceito

Para efeitos do presente diploma, entende-se por quadro de pessoal o mapa que fixa para cada organismo público, em uma base plurianual, o elenco de lugares permanentes necessários ao funcionamento regular dos serviços públicos.

Para efeitos do presente diploma, entende-se como planeamento de efetivos o resultado da avaliação das necessidades de pessoal em termos de ingresso e acesso, em uma base anual ou plurianual, tendo como referência o quadro de pessoal legalmente aprovado.

Objetivos do Diploma

Os quadros de pessoal visam os seguintes objetivos:

- Fornecer uma matriz de referência para a elaboração do orçamento de pessoal;
- Permitir uma justificação objetiva para o recrutamento do pessoal, em função de necessidades permanentes dos serviços;

- Assegurar a mobilidade profissional dos funcionários, designadamente através do acesso nas carreiras, transferências, destacamento e requisição;
- Assegurar o controlo de gestão e evolução de efetivo;
- Permitir uma correta programação das ações de formação.

2.1.9 Quadro de pessoal em razão da carreira

Os efetivos da função pública podem ser organizados em quadros de pessoal comum ou de carreiras de regime geral, de regime especial e quadro temporário:

- Quadro de pessoal comum ou carreiras de regime geral quando as categorias ou cargos pela identidade da sua natureza ou funções podem ser integrados em qualquer departamento ministerial;
- Quadro de regime especial, quando há existência de especialização que apenas interessa a um determinado departamento ministerial. Confirmada pela existência de carreira de regime especial legalmente aprovada;
- Quadro temporário, elenco de lugares distribuídos por cargos de assessoria técnica ou de apoio administrativo, pessoal e direto, a titulares de cargos políticos.

1. Estrutura do quadro de pessoal comum ou de carreira do regime geral

- Pessoal de direção e chefia;
- Pessoal técnico superior;
- Pessoal técnico;
- Pessoal técnico médio;
- Pessoal auxiliar.

2. O provimento do pessoal nos cargos de direção e chefia fica condicionado à frequência de curso específico.
3. O quadro de pessoal e o mapa de planeamento de efetivos são apresentados sob a forma analítica, obedecendo aos modelos anexos ao presente diploma do qual fazem parte integrante.

2.1.10 Quadros de regime geral e de regime especial

Os organismos que tenham pessoal integrado em carreiras de regime geral e regime especial devem elaborar:

- O quadro de pessoal comum ou de carreira de regime geral para aqueles que se enquadram na carreira de regime geral;
- O quadro do regime especial para o pessoal sujeito à carreira de regime especial.
- Os quadros de pessoal do regime geral e do regime especial devem ser elaborados na base da estrutura das respetivas carreiras, legalmente aprovadas;
- O quadro de pessoal do regime especial só integra o pessoal especializado com nível igual ou superior ao técnico médio.

1. Quadro temporário

- O quadro temporário integra o pessoal nomeado em comissão de serviço para exercer cargo de assessoria técnica ou de apoio administrativo. De confiança pessoal e política, nos gabinetes dos membros do executivo e equiparados;
- O quadro temporário integra ainda o pessoal nomeado para exercer funções na residência dos membros do executivo ou equiparado.

- A cessação das funções de membros do executivo ou de cargo equiparado determina automaticamente o seguinte:
- O regresso ao lugar do quadro de origem para o pessoal pertencente ao quadro definitivo da administração pública;
- A cessação imediata do vínculo com a função pública, tratando-se de pessoal recrutado fora da administração pública.

Na eventualidade do trabalhador estar vinculado à administração pública em regime de contrato, no momento em que aceita integrar o quadro de pessoal temporário. Esse vínculo cessa imediatamente, sem necessidade de quaisquer formalidades, podendo retomá-lo mediante a observância das normas aplicáveis sobre ingresso na função pública.

2. Quadro de pessoal em razão do vínculo;

3. Pessoal do quadro definitivo, eventual e assalariado.

As necessidades permanentes dos serviços públicos são asseguradas pelos funcionários do quadro definitivo.

- O pessoal do quadro eventual compreende os agentes administrativos que ingressam na função pública através de contrato administrativo de provimento e nela permaneçam durante cinco anos;
- Os agentes administrativos positivamente avaliados durante cinco anos consecutivos de atividades nos serviços públicos transitam para o quadro definitivo;
- O contrato administrativo de provimento constitui a regra de ingresso dos agentes administrativos na função pública;
- As necessidades transitórias e excepcionais, quando não possam ser asseguradas pelo pessoal do quadro definitivo e do quadro eventual, são satisfeitas por pessoal contratado a prover em regime

de contrato de trabalho por tempo determinado constituindo o pessoal do quadro assalariado;

- O contrato administrativo de provimento concede a faculdade do trabalhador exercer as funções de serviço público como sujeito ao regime da função pública sem obter a qualidade de funcionário público durante um período de até cinco anos;
- O contrato de trabalho por tempo determinado tem a duração de até um ano e concede ao trabalhador o exercício de missões e tarefas ligadas ao serviço público nos casos de aumento temporário de volume de trabalho dos serviços, de necessidade de desenvolver atividades sazonais ou de execução de tarefas específicas de curta duração.

4. Regime e prazos de contrato

- A contratação de pessoal é feita nos termos da lei e deve obedecer aos requisitos de concurso público, de existência de vaga no quadro e de dotação orçamental;
- O contrato administrativo de provimento vigora por um período de 12 meses, podendo ser prorrogado sucessivamente até cinco anos, no caso de desempenho positivo do agente administrativo;
- O contrato de trabalho por tempo determinado vigora no prazo de até 12 meses;
- O contrato referido no número anterior caduca automaticamente vencido o respetivo prazo, cessando sem qualquer formalidade o processamento de salário e outras regalias financeiras ou patrimoniais a expensa do Estado;
- Os gestores de recursos humanos devem assegurar o cumprimento do disposto no número anterior, sob pena de responsabilidade disciplinar e financeira por meio do processo de reintegração de fundos;

- O contrato de trabalho por tempo determinado dispensa a fiscalização preventiva do Tribunal de Contas, ficando apenas sujeito ao controlo do serviço inspetivo da função pública.

Em razão da sua finalidade, a contratação de pessoal assalariado pode efetivar-se através de formas e procedimentos mais expeditos, desde que haja disponibilidade financeira para o efeito.

5. Critério e procedimento

6. Provimento de lugares do quadro

- O provimento dos lugares de ingresso ou de acesso previsto no quadro de pessoal fica condicionado à existência de vaga com dotação orçamental destinada a remunerar o respetivo lugar a prover.
- Entende-se por vaga a existência de um lugar no quadro de pessoal de dotação orçamental e não provido.

A abertura de vaga ocorre designadamente nas situações de:

- Exoneração, demissão, aposentação ou morte do funcionário;
- Licença ilimitada;
- Promoção;
- Provimento de funcionário para cargo em comissão de serviço ou eletivo;
- Destacamento;
- Fim do contrato, por qualquer causa.

7. Proporcionalidade

Os quadros de pessoal devem ser estruturados de acordo com as necessidades permanentes de serviços, não podendo, em regra, o número de cada categoria exceder o da categoria imediatamente inferior.

Tratando-se de organização de quadros de pessoal para responder às necessidades de serviços de natureza essencialmente técnica ou científica, a estruturação dos respetivos quadros pode obedecer a critérios diferentes do disposto no número anterior, mediante proposta devidamente fundamentada, apresentada aos órgãos que detêm a seu cargo as finanças públicas administração ou administração do território, respetivamente para os serviços centrais ou locais.

8. Procedimento

Os projetos de criação ou reestruturação dos organismos da administração pública devem obrigatoriamente conter em anexo o quadro de pessoal que corresponde em nível e número aos empregados necessários para o cumprimento das missões dos serviços.

Os quadros de pessoal são elaborados após uma avaliação quantitativa das necessidades permanentes dos serviços em pessoal.

A avaliação a que se refere o número anterior deve incluir uma análise das necessidades, através da mensuração do volume de trabalho, determinada pelas missões dos serviços, bem como dos respetivos níveis de responsabilidade e das qualificações profissionais necessárias para o seu provimento.

2.1.11 Processo de elaboração de quadros de pessoal

A elaboração de quadros de pessoal obedece às fases seguintes:

- a. Fase inicial de elaboração, desenvolvida ao nível do serviço proponente e que se traduz na avaliação quantitativa dos empregados necessários e na formação de um projeto de quadro de pessoal;
- b. Fase da coordenação e controlo ao nível do serviço interessado e dos órgãos centrais de gestão financeira e dos recursos humanos da administração pública central ou local;

- c. Fase de decisão da competência do conselho de ministros, nos casos de reestruturação de quadros de pessoal que seguem à aprovação de estatutos orgânicos.

Nenhum projeto de quadro de pessoal deve ser remetido ao conselho de ministros sem a prévia coordenação a que se refere a alínea *b* do número anterior.

- a. Período de vigência;
- b. Sem prejuízo de eventuais alterações por fatos devidamente fundamentados, os quadros de pessoais são elaborados por um período de cinco anos.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A análise do tema consubstancia uma visão dicotómica da questão dos talentos humanos. Esta análise considera as diferenças que existem entre a administração de talentos humanos e a gestão de recursos humanos, sendo aquela de natureza sistémica, e a última, de natureza operacional.

Chimpolo (2014) refere que a administração de talentos humanos (ATH) cuida do desenvolvimento das pessoas com talentos que pertencem à organização, consubstanciando uma faceta estratégica que integra políticas, visão, competências etc. Atrela o conjunto de políticas e consequentes metodologias utilizadas por uma organização, visando o bem-estar e o comprometimento dos colaboradores para garantir o cumprimento das metas e resultados.

Na ótica do autor, a administração de talentos humanos pode ser vista como administração de pessoal, a partir de uma abordagem sistémica, consistindo nos aspetos sobre os quatro elementos fundamentais de uma gestão: planeamento, organização, direção e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas com talentos, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas com talentos que com ela colaboram para alcançar os objetivos individuais.

Com base nesta perspetiva, administrar talentos humanos não equivale a gerir recursos humanos.

Em rigor, o autor defende uma perspetiva diferente, embora tenha optado, por reservar à análise deste assunto em títulos diferentes, dedicando este primeiro à administração de talentos humanos e, posteriormente, a gestão de recursos humanos.

Atendendo à perspetiva de evolução das designações que conheceu a área de recursos humanos, bem como os autores seguidos, designadamente, Idalberto Chiavenato e Maria Diva da Salette Lucena, que não promovem este debate dicotómico, não encontramos uma razão de grande essencialidade, em subordinar a análise do tema recursos humanos, atendendo uma visão bifocal, ou segmentada em duas matrizes: estratégica sistémica e estratégia operacional.

É oportuno referir que o tema tem interesse meramente académico, visto que as pessoas que se licenciam em Recursos Humanos, via de regra, a designação do curso é Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, mas dificilmente administração de Recursos Humanos. As Universidades Agostinho Neto e Lusíadas têm este curso com esta mesma designação. É nosso entendimento que a perspetiva de Administração não apresenta um descolamento da perspetiva de gestão, embora aceitemos que uma tem natureza conceptual e outra natureza executiva, pelo que preferimos referir dois momentos de uma mesma realidade.

A designação “Administração de Pessoal” remonta a segunda metade do século XX, posteriormente ao ano 1950, e vai até o ano de 1990, altura em que era frequente a designação “Departamento de Administração de Pessoal”. Como também veremos mais ao pormenor, a designação anterior foi “Relações Industriais”, e a pessoa era vista como mão-de-obra. Com a evolução entre 1960 e 1970, passa a ser vista como recurso humano, que precisava ser administrado. Posterior a 1990, a pessoa passou a ser vista como parceira da Organização, e a designação migrou para Gestão de Pessoas, hoje muito frequente.

Importa referir que do ponto de vista da compreensão prática do conceito de gestão, é nosso entendimento um processo de tomada de decisões sobre a aplicação de recursos escassos e com finalidades alternativas, para atingir certos resultados.

Revisitando questões já tratadas, mantendo-nos fiéis aos aditamentos apriorísticos a respeito dos conceitos já avançados por ocasião da origem etimológica do termo administrar, Hely Lopes Meirelles (apud Massuanguanhe,

2012, p. 9), na sua obra sobre Direito Administrativo Brasileiro, publicada em 2008, e por outro lado Martins (1996), consideram administração *lato sensu*, como “toda a atividade destinada a organizar o desenvolvimento das atividades humanas”.

Na perspetiva de Caupers (2013), citando Afonso Queiró, o termo “*administrar*” remonta às expressões latinas *ad ministrare* (servir) e *ad manus trahere* (manejar). Conclui que na perspetiva do Professor Afonso Queiró, nas suas Lições de Direito Administrativo (1976), “administrar seria agir ao serviço de determinados fins e com vista a realizar certos resultados”.

De acordo com Chiavenato (2004), a palavra administração vem do latim *ad* que significa direção e também tendência para e de *minister*, que significa subordinação ou obediência. Nesta senda, administrar significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro.

Dos conceitos abordados, percebe-se que administrar e gerir implicam a condução de processos, em que se achará inelutável a tomada de decisões, e estas impactam sobre o uso de determinados recursos que, pela sua escassez, conduzem a novas implicações. Deve-se ter em conta que as decisões se consubstanciam na ação do indivíduo, controlada ou controlável, podendo ser um *facere* (agir positivo, fazendo alguma coisa) ou um *non facere* (agir negativo, implicando omissão ou não fazer determinada coisa).

Assim, é nosso entendimento que a administração de Recursos Humanos, enquanto momento concecional dos processos e políticas, está inelutavelmente conectado ao seu momento de execução, que tem como padrão o definido, pois não se definem processos, políticas, normas, procedimentos e mecanismos de controlo sem se estar a pensar na sua execução. Ora, sem ir de encontro com a abordagem de Massuanguanhe (2014), que atende à diferenciação rigorosa destes dois momentos, preferimos assumir como parte de um mesmo processo repartido em conceção e execução, entre colegas e equipas.

Ademais, e à guisa de conclusão desta temática, aquilo a que mais a frente teremos a possibilidade de abordar, como gestão de talento humanos, importa uma perspetiva mais operacional, em nosso entendimento, poderiam ajustar-se à designação práticas e rotinas de recursos humanos, que podem ser executadas com capacidade e habilidades mínimas, tais como o controlo de assiduidade e pontualidade, a elaboração da folha de salários, processar os descontos retendo-os na fonte (IRT e SS), a elaboração de documentos (declarações, ofícios entre outros).

Nesta senda, trataremos do tema seguindo a perspectiva de Chiavenato e Lucena, que preferem a designação gestão de recursos humanos, integrando os dois momentos nesta designação.

No contexto da evolução das teorias de administração, temos à jusante, como refere Chimpolo (2014) a função organizacional que existe nas organizações para criar e pôr a funcionar de forma produtiva as pessoas que nelas trabalham. A função de gestão de talentos humanos, ou como hodiernamente se vai designar, função de gestão de pessoas ou do capital humano.

Segundo o autor, a gestão de talentos humanos foi evoluindo atendendo a diferentes paradigmas, passando por diferentes fases, assumindo com isto diferentes formas, objetivos e atividades, sendo desempenhada por diferentes pessoas, merecendo, em razão disto mesmo, diferentes considerações. A administração seria a apreciação mais correta se partirmos da ideia que há uma clivagem conceptual entre os processos de administração de recursos humanos, dando parto a políticas e processos de recursos humanos, e o de gestão de recursos humanos, numa perspectiva de operacionalização quotidiana destas políticas. Na realidade, Maria Diva Lucena e Idalberto Chiavenato e outros autores consultados não atendem a essa divisão e, no nosso entendimento, não há uma importância capital em dividir a administração e a gestão de recursos humanos. Todavia, iremos citar “gestão”, com o duplo sentido.

Atualmente, a gestão de talentos humanos é assumida em um prisma estratégico e vital para o sucesso das organizações, a missão desta área é a organização do capital humano necessário aos desafios estratégicos que se colocam diante da organização.

A componente de gestão de talentos humanos, no que concerne ao recrutamento e à seleção, resume-se em três situações fundamentais: promover o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas (Bergue, 2007) nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

O estudo da gestão de talentos humanos começa necessariamente com o estudo das teorias administrativas e sobretudo da teoria das relações humanas e das teorias comportamentais.

Chiavenato (2001) refere que a administração de talentos humanos é relativamente recente, situando-a no século XXI. Isso é facilmente compreensível, porque as teorias de administração são todas deste século, e foi a partir dos estudos de Elton Mayo e seus companheiros que a pessoa começou a ser vista como alvo de importância, pois não eram mais os pressupostos dos clássicos as melhores ferramentas para compreender as pessoas nas organizações.

Com a Revolução Industrial, tema que também já teve vez e lugar nesta investigação, o desafio era o de administrar as pessoas que outrora trabalhavam individualmente, com grande saber e autonomia em uma fábrica. Como sabemos, a seleção de funcionários não obedecia a critérios cientificamente atendíveis, isso não raras vezes levava a que trabalhassem em conjunto muita gente incompatível.

As incompatibilidades e as particularidades individuais em colisão levavam na maior parte das vezes ao interior das indústrias o conflito entre colegas. Outrossim, uma questão quase sempre latente era a incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. A questão era a de saber qual grupo de objetivo deveria ser prioritário.

Como também já tivemos ocasião de analisar, Chester Barnard propugnavam os objetivos individuais como a prioridade para se chegar à satisfação e cooperação entre colegas e estes dois elementos conducentes ao trabalho conjunto para o alcance dos objetivos organizacionais.

A guisa de exemplo, o elenco abaixo mostra alguns objetivos organizacionais perfeitamente incompatíveis com os objetivos individuais, tal como a necessidade de melhores salários por um lado e, por outro, a necessidade de redução de custos por parte das empresas:

Tabela 6 Objetivos organizacionais e individuais

Objetivos organizacionais	Sobrevivência • Crescimento sustentado • Lucratividade Produtividade • Qualidade nos produtos e serviços Redução de custos • Participação no mercado Novos mercados • Competitividade • Imagem no mercado
Objetivos individuais	Melhores salários • Melhores benefícios Estabilidade no emprego • Segurança no trabalho Qualidade de vida no trabalho • Satisfação no trabalho Consideração e respeito • Oportunidade de crescimento Liberdade para trabalhar • Liderança liberal Orgulho da organização

Fonte: adaptado de Chiavenato (2003)

Essa situação, dentro das indústrias, levou ao surgimento de um órgão que visava mediar e reduzir os conflitos até então inventariados, e este órgão passou a designar-se “Relações Industriais”, tendo como atividade a mediação entre a

organização e as pessoas, visando abrandar ou reduzir os conflitos industriais entre objetivos organizacionais e objetivos individuais, considerados por esta altura incompatíveis e irreconciliáveis.

Na década de 1960, a designação evoluiu para administração de pessoal, todavia, a legislação trabalhista acabou por se tornar obsoleta, em virtude de não ter feito o acompanhamento tempestivo das transformações reclamadas pela dinâmica contextual, visto que em virtude da teoria das relações humanas e seguidamente da teoria comportamental e da administração por objetivos, a pessoa começa a ser encarada não mais como um mero recurso, mas sim como um centro de resultados, um capital indispensável ao bom desempenho da organização.

Na década de 1970, a designação evoluiu novamente passando à administração de recursos humanos e, em seguida, foi cedendo lugar, isto na década de 1990, à designação gestão de pessoas e agora gestão do talento humano.

Segundo Chiavenato (*op. cit.*), essa evolução incorpora três momentos da visão que se tinha das pessoas na Organização. Ou seja, até a década de 1950, a pessoa era vista como mão-de-obra. Entre 1960 e 1990, a pessoa era vista como recurso. A partir de 1990 em diante, a pessoa era vista como talento e parceiro da organização.

Tabela 7 As pessoas como recursos ou parceiros da Organização

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIROS
Empregados isolados no cargo	Colaboradores agrupados em equipa
Dependência da chefia	Metas negociadas e compartilhadas
Horário rigidamente estabelecido	Preocupação com resultados
Preocupações com normas e regras	Atendimento e satisfação do cliente
Subordinação ao chefe	Vinculação à missão e à visão
Fidelidade à Organização	Interdependência entre colegas e equipas
Dependência da chefia	Participação e comprometimento
Alienação com relação à Organização	Fornecedores de atividade
Ênfase na especialização	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Fonte: autor.

Do ponto da caracterização que se faz, a primeira refere-se ao formato do trabalho, que na pele de relações industriais se consubstanciava em uma situação de centralização total das operações no órgão de recursos humanos. Na faceta designativa de administração de talentos humanos, o formato do trabalho abarcava já a responsabilidade de linha e função de *staff*.

No que diz respeito ao momento em que se passa a designar gestão de pessoas, nota-se uma descentralização rumo aos gerentes e às suas equipas. Diz-se o mesmo do papel tradicional de gestão de todos os recursos humanos da organização, que cede lugar a novos papéis, designadamente o de gestão de recursos humanos intradepartamental, prestação de serviços às demais áreas e assessoria aos administradores. Antes, a ideia era a de que a área de recursos humanos geria todos os recursos humanos da empresa. A mudança de papéis trazia uma nova realidade, isto é, a área de recursos humanos apenas geria os técnicos adstritos à área de recursos humanos, e os gerentes de cada área faziam a gestão dos recursos humanos sob sua alçada, com apoio da área de recursos humanos, que se consubstanciava na criação de dinâmicas para facilitar essa tarefa. Por exemplo, quem geria os técnicos de uma agência bancária era o gerente da agência que, para controlar a assiduidade, buscava o auxílio dos recursos humanos, que facilitava o livro de ponto.

No que diz respeito aos níveis de atuação, enquanto relações industriais, a atuação era do tipo burocrática e operacional incidindo sobre as diferentes rotinas. Já no quadro da administração de talentos humanos, o nível de atuação se consubstanciava na departamentalização e na tática. No prisma de gestão de pessoas em termos de nível de atuação, empreende-se uma certa focalização global assente na estratégia de negócio.

No âmbito da caracterização dos diferentes momentos que conheceu a evolução da gestão de pessoas, importa referir que tendo em conta os níveis de atuação, é possível aferir os comandos de ação, ou seja, no primeiro momento, as decisões cabiam somente à cúpula da organização e às ações de modo centralizado no órgão de recursos humanos; no segundo momento, as decisões passaram a ser originadas pela cúpula da área, mas as ações permaneceram nos recursos humanos. No terceiro momento, as ações e as decisões passaram a ser da responsabilidade do gerente e da sua equipa.

Em termos de atividades, no primeiro momento, executavam-se serviços especializados, o que originava o caráter de centralização e isolamento da área.

No segundo momento, a área passou a assumir uma posição de consultoria interna e prestação de serviços especializados. Esta última característica é aproveitada no terceiro momento de evolução, todavia, há uma maior descentralização e compartilhamento com os gerentes.

Segmentando as principais atividades desenvolvidas pelos recursos humanos em cada momento, pode-se dizer que no primeiro momento as atividades dos recursos humanos se consubstanciavam em gerir os processos de admissão e demissão de pessoal, controlo da assiduidade e aplicação da legislação do trabalho em termos disciplinares e nas relações sindicais. No segundo momento, a área tem o seu foco na gestão dos processos de recrutamento e seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança no trabalho e nas relações sindicais. No terceiro momento, e com base na descentralização, os gerentes assumem a responsabilidade, com as suas equipas, de escolher treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus participantes.

Com base nesta caracterização, importa considerar três aspetos: o primeiro, a missão da área de recursos humanos era a de vigilância, coerção, coação, punições e confinamento social das pessoas. No segundo, os recursos humanos assumem uma nova missão, designadamente, atrair e manter os melhores funcionários. No terceiro, a missão dos recursos humanos passa a ser a de criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho.

Chiavenato (apud Chimpolo, 2014) alude que existem vários conceitos para a administração de recursos humanos, tais como:

- Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspetos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho;
- Por outro lado, insere a administração de recursos humanos como a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como o recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento;

- Doutro modo, refere a administração de recursos humanos como o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações;
- Por último, define como sendo a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Chimpolo faz uma análise na linha conceptual e agrega as informações respeitantes ao que deve ser a administração de pessoas, acabamos por ver que os diferentes conceitos são incompletos e precisam uns dos outros para se completarem.

Pois definir a administração de pessoal a partir do recrutamento, implicaria uma forma de pensar sem um encadeamento lógico, pois primeiro teremos o planeamento de recursos humanos, que se inspira no planeamento organizacional como um todo, visto a este que ele serve visando suprir as necessidades de recursos humanos exigidos pela missão organizacional e pelos objetivos estratégicos em termos quantitativos e qualitativos. Na atualidade, a área de recursos humanos interpreta as necessidades subjacentes à prossecução da missão e da visão organizacional, bem como dos seus objetivos estratégicos, visando suprir as necessidades em termos quantitativos e qualitativos de recursos humanos para o cabal cumprimento destes desideratos. Ora, compreende-se que o planeamento de recursos é muito mais nevrálgico e necessário do que o recrutamento e seleção, que só tratam de materializá-lo. Essa materialização, estará logicamente dependente da definição clara de que cargos, competências, responsabilidades e atribuições, níveis de autoridade que se pretende dos quadros a recrutar.

Outra insuficiência conceptual assenta na ideia de provisão de recursos humanos, ou seja, recrutamento e seleção, sem uma prévia decisão sobre que tipo de quadros se pretende contratar, em termos de competências, habilidades, responsabilidades e níveis de autoridade. Ou seja, via de regra, não se carrega nestes conceitos a importância da estrutura de cargos da empresa e a descrição dos cargos. Isso é nevrálgico, visto que alinha mais uma vez com os objetivos institucionais.

Na atualidade e em homenagem à visão das pessoas como parceiras e

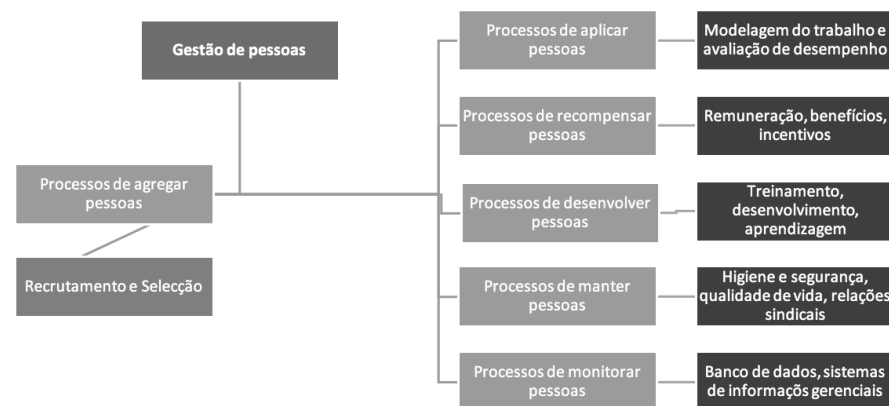
ativos intangíveis, é quase incorreto falar-se em treinamento, mas sim em formação e desenvolvimento, que implicam uma perspectiva de maior estruturação e preparação do capital humano. Isso é uma outra questão que se levanta destes conceitos, que recorrentemente inspiram-se nas teorias clássicas e esquecem que hoje não se gere para meras rotinas, para o processo produtivo e para as suas implicações como um todo.

Estamos pois em condições de abordar o tema na perspectiva do recrutamento e seleção na função pública.

Estabelecer um conceito para a gestão de recursos humanos, em nosso entendimento, é mais fácil se optarmos por atrelar ao mesmo os principais processos ou políticas de recursos humanos, ou seja, um conceito de recursos humanos teria que necessariamente considerar a questão semântica da terminologia e, por outro lado, as componentes ou políticas e práticas de planeamento de recursos humanos, descrição de cargos, agregação de pessoas, colocação de pessoas, recompensa e benefícios, desenvolvimento de pessoas e monitoria de pessoas.

Chiavenato (*op. cit.*) elenca a estruturação das políticas ou processos de recursos humanos, como se vê a seguir.

Figura 1 Seis processos de gestão de pessoas



Fonte: adaptado de Chiavenato (2003)

Na perspectiva do que fomos aludindo, por ocasião da análise aos diferentes conceitos de gestão de recursos humanos propostos, trazemos a abordagem da professora Maria Diva Lucena, no seu manual “Planeamento de RH”, referindo que a formulação de políticas gerais de recursos humanos ou processos de recursos humanos teria necessariamente de considerar uma perspectiva de planeamento de recursos humanos (PRH), conforme fomos discutindo, nos parecem mais alinhados.

Figura 2 Processos de RH segundo Lucena



Fonte: adaptado de Lucena (2007)

Segundo esta perspectiva, podemos entender cada um dos processos, considerando duas dimensões, sendo uma de planeamento, e a segunda de processos de execução.

Estas duas linhas de abordagem mostram que todo o processo deverá ter início em um processo de diagnóstico interno e de ambiente externo, com incidência nas forças e fraquezas no ambiente interno, tendo como fatores de influência missão, visão, valores e objetivos organizacionais, a cultura e clima organizacional, a natureza das tarefas e o estilo de liderança.

Tabela 8 Processos e políticas de gestão de pessoas de cariz concecional

PLANEAMENTO ORGANIZACIONAL	PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Manterá um modelo organizacional que dimensione uma estrutura produtiva, dinâmica e flexível, capaz de responder às exigências do negócio, do mercado, de seus produtos e serviços, da sua força de trabalho e de suas demais relações internas e externas	A empresa tomará como base as decisões estratégicas e os objetivos empresariais para dimensionar em termos quantitativos e qualitativos as suas necessidades de recursos humanos
Criará condições favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações com o mercado, ao relacionamento com os clientes e à produtividade de sua força de trabalho	Considerará o desempenho, potencial e mobilidade interna como critério básico para o RH, tendo em vista atender às necessidades requeridas pelo desenvolvimento dos negócios, bem como para garantir a continuidade e a eficácia da Organização

Fonte: adaptado de Lucena (2007)

Tabela 9 Processos e políticas de gestão de pessoas de segunda geração de cariz operacional

Colocação de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Manterá todas as posições de trabalho adequadamente preenchidas, provendo antecipadamente a capacitação profissional necessária ao desempenho dos cargos • Utilizará prioritariamente o aproveitamento interno para preenchimento das posições vagas através de planos de sucessão e do desenvolvimento profissional
Desenvolvimento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Manterá os recursos humanos no nível técnico-profissional e gerencial preconizado pelas características do trabalho, propiciando a formação e o aprimoramento identificados por ocasião do PRH • Dimensionará suas prioridades de formação e aprimoramento, considerando as necessidades corporativas, setoriais e individuais
Compensação ou remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionará uma remuneração digna e compatível com o contexto socioeconómico, baseando-se na complexidade do conteúdo dos cargos na contribuição esperada e no desempenho individual

(Continua)

(Continuação -Tabela 9)

Relações trabalhistas e sindicais	<ul style="list-style-type: none"> • Colocará as relações “capital VS trabalho” no nível do entendimento, da participação, da negociação e do respeito mútuo, antecipando-se na análise e na busca de alternativas que equilibram e satisfazem as expectativas do empreendimento empresarial e as expectativas de realização profissional, económica e social de seus recursos humanos • Compatibilização dos objetivos organizacionais e individuais
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizará cada gerente de um clima propício e incentivador ao desenvolvimento dos recursos humanos e pela eficácia de suas qualificações e potencialidades, tendo em vista assegurar o desempenho atual e a continuidade do empreendimento empresarial

Fonte: adaptado de Lucena (2007)

No ambiente externo, dimensionará as oportunidades e os constrangimentos, incidindo nos fatores de índole política (leis, normas, políticas públicas etc.), económicos, sociais, tecnológicos, culturais e ambientais.

Lucena (*op. cit.*) refere ainda que as políticas de gestão de recursos humanos têm o condão de deixar muito claro o posicionamento da empresa face a seus recursos humanos e abrem caminhos e perspectivas para ações que justificam toda a gestão de pessoas.

Nesta senda, complementarmente ao posicionamento da empresa face aos recursos humanos, devem ser formulados normas, procedimentos e mecanismos de controlo e modos a viabilizar a operacionalização dos pressupostos dimensionados nas suas políticas de recursos humanos. As normas definem claramente (i) as ações a serem desenvolvidas, (ii) delimitam o âmbito de aplicação e os limites da responsabilidade e autoridade de quem as aplica, (iii) orientam a especificação dos procedimentos decorrentes da sua aplicação e (iv) estabelecem a linha de conduta das pessoas envolvidas. Os procedimentos são o detalhamento de como uma norma deve ser aplicada. Estabelecem os passos da ação a ser concretizada e o fluxo de informações geradas, definem os instrumentos para a aplicação da norma e os mecanismos de controlo da sua aplicação, identificam os recursos necessários, quem deve estar envolvido na ação e qual o seu grau de participação. Define critérios de acompanhamento e avaliação das políticas, normas e procedimentos, possibilitam a mensuração

dos resultados da sua aplicação e identificam as ações preventivas e corretivas que asseguraram os resultados esperados.

A mesma autora refere que do ponto de vista da estruturação dos recursos humanos nas organizações, a história da evolução da área de RH apresenta uma peculiaridade típica: “a sua repetição absolutamente igual, toda vez que uma nova empresa é criada”.

Com esta abordagem, infere que independentemente do seu negócio ou do seu tamanho, ao montarmos uma empresa, cria-se uma componente de pessoal responsável pelas operações voltadas para o cumprimento dos requisitos legais e formalidades burocráticas tais como: registro e documentação, admissão, folha de pagamentos, retenção do IRT e SS na fonte etc.

O setor ora criado, via de regra, é absorvido pela área financeira ou administrativa da empresa e permanece durante muito tempo neste estágio, dependendo da visão global sobre o papel dos recursos humanos.

À medida que a organização cresce e os problemas tornam-se mais complexos, começam a abrir-se alguns espaços para outras iniciativas, tais como melhorar o processo seletivo, ajustar os salários e, às vezes, criar o treinamento operacional.

Desde esta altura, a gestão de recursos humanos passa a assumir uma dimensão mais técnica, subdividindo-se em especializações, cada uma cuidando da aplicação das suas técnicas no grande laboratório de experimentação em que se transforma a Organização e o ser humano. Nesta conformidade, surgem os subcomponentes de cargos e salários, desenvolvimento e treinamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, relações industriais, relações sindicais, assistência social etc.

Conforme foi já aludido, esta nova situação traz à colação duas situações, ou seja, amplia-se o entendimento de que a área de recursos humanos não faz a gerência de todos os recursos humanos da empresa, cabendo-lhe apenas as responsabilidades:

- Dimensionar as necessidades das diferentes áreas em matérias da sua especialidade;
- Criar políticas, normas, procedimentos, mecanismos de controlo, programas e outros instrumentos gerenciais que deem resposta à satisfação das necessidades dimensionadas.

Nota-se uma clara inversão do papel até então desempenhado pela área dos recursos humanos, ou seja, a área de recursos humanos passa a assumir como papel fundamental a prestação de serviços e de assessoria aos administradores e gerentes. Em nosso entendimento a gestão de recursos humanos deixa de ter uma dimensão global ou interdepartamental e passa a ter uma dimensão específica ou intradepartamental. Se até então, a perspetiva era a de gerirem todos os recursos humanos da empresa, de agora em diante, os recursos humanos gerem os seus técnicos, e as demais áreas gerem os seus técnicos apoiados tecnicamente pela área de recursos humanos. Por isso, podemos dizer que a administração dos recursos humanos tem a responsabilidade de linha e função do *staff*.

Essa mudança radical da sua postura de atuação tem que passar a considerar os seguintes requisitos:

- Reconhecer qual é a sua atual clientela;
- Ter em consideração que o seu produto ou serviço é definido pelo cliente;
- Atender às necessidades dos clientes com prontidão, qualidade e aplicabilidade.

Mudando o papel de recursos humanos, para que haja um ajustamento ao novo quadro de situação, a área de recursos humanos deverá identificar a sua clientela, as suas necessidades e adotar uma atitude contingencial em razão da natureza das necessidades de cada cliente, conforme quadro abaixo.

É nesta conformidade que se vê como nevrálgico e de capital importância o planeamento de recursos humanos. De um lado, visando ao ajustamento da contraposição decorrente do crescimento da área e da necessidade de mudança do seu papel; do outro lado, a necessidade de perceber claramente, em uma visão de negócio, quem é o cliente, quais as peculiaridades e necessidades dele e como atender cada necessidade em termos de produtos e serviços de recursos humanos.

- Planeamento de efetivos;
- Programação dos quadros de pessoal.

Tabela 10 Matriz sobre os novos clientes, necessidades e papéis da gestão de pessoas

CLIENTE	TIPO DE NECESSIDADES	PAPEL DA ÁREA DE RH
A organização: cliente institucional	Necessidades ligadas ao negócio: satisfação do mercado, produtividade, satisfação dos empregados e lucratividade.	Proativo, inovador e visão do futuro, criando: políticas gerais, normas gerais, procedimentos gerais, planeamento de recursos humanos e programas institucionais
A gerência: cliente setorial	Necessidades ligadas à eficiência e à eficácia do sector: capacitação gerencial, capacitação técnica, preenchimento adequado dos cargos, desenvolvimento profissional, compensação ou remuneração, motivação, níveis profissionais diferenciados e plano de sucessão	Adaptação: busca de alternativas e negociação, através de desenvolvimento gerencial, assessoria às gerências na aplicação das políticas, normas e procedimentos a partir da sua realidade, peculiaridades e necessidades específicas e criação de produtos ou serviços específicos
Empregados: cliente individual	Necessidades ligadas à realização profissional e pessoal profissional: competência, desempenho, potencial, carreira profissional; Pessoal: realização no trabalho, compensação digna, participação, comprometimento com o trabalho, senso de responsabilidade, desenvolvimento cultural e relacionamento interpessoal	Assessoria às gerências na organização do trabalho, alocação correta das pessoas no trabalho, provimento da capacitação dos empregados e planeamento das carreiras individuais

Fonte: adaptado de Lucena (2007)

Os gestores das unidades orçamentais, na data da apresentação das respetivas propostas de orçamento para o ano seguinte, e tendo em conta o previsto no planeamento de efetivos contendo as suas necessidades de admissão de pessoal, promoção ou outro instrumento de mobilidade profissional.

Ao nível local, os governos provinciais devem, de igual modo, elaborar o planeamento de efetivos com base no previsto nos quadros orgânicos de

pessoal vigente e nas necessidades de admissão de pessoal, promoção ou outro instrumento de mobilidade e remeter ao órgão responsável da administração do território.

Após a aprovação do Orçamento Geral do Estado, em função do fundo salarial disponível para o respetivo organismo, os titulares executam o planeamento de efetivos até o final do primeiro semestre de cada ano.

2.2.1 Gestão dos quadros de pessoal

A gestão dos quadros de pessoal, relativamente ao ingresso, promoção e mobilidade interna, é feita de forma autónoma pelos titulares dos organismos e no estrito cumprimento das disposições legais sobre a matéria, ficando sempre condicionada à existência de quadro de pessoal aprovado e de vaga.

2.2.2 Prestação de informação

Os titulares dos organismos da administração central e local devem informar aos serviços competentes, dos setores responsáveis pelas finanças públicas, administração pública e administração do território, a execução do planeamento de efetivos para efeitos de conhecimento, registo e controlo, contendo os seguintes elementos:

- O mapa de planeamento de efetivos do respetivo ano;
- A fundamentação legal para a prática do ato (concurso de ingresso ou de acesso, razão da abertura de vaga e existência de dotação orçamental);
- Demonstração de que o ato não altera o fundo salarial.

Podem ser atribuídas quotas para ingresso (admissão), a título excecional, aos setores da educação, saúde, justiça e relações exteriores sempre que as necessidades de pessoal não poderem ser satisfeitas por meio do fundo salarial, em função da abertura de novas unidades orgânicas

(estabelecimentos de ensino ou de saúde, serviços de justiça e missões diplomática ou consulares).

A atribuição das quotas previstas nos termos do número anterior é feita por despacho conjunto dos titulares dos setores das finanças públicas do território.

2.2.2.1 Responsabilidade

A gestão e controlo de efetivos dos quadros de pessoal, legalmente aprovados, e a implementação do plano de efetivos no respetivo órgão, cujo provimento seja autorizado pelo exercício orçamental, é da responsabilidade do titular do órgão.

2.2.2.2 Apoio metodológico e avaliação

Os serviços competentes dos órgãos responsáveis das finanças públicas, da administração pública e da administração do território, prestam, sempre que solicitados, o apoio metodológico às unidades dos serviços setoriais e locais:

- a. Na elaboração de quadros de pessoal;
- b. Na preparação dos instrumentos sobre o planeamento de efetivos;
- c. Na avaliação da aplicação das disposições legais sobre a gestão do pessoal nos serviços públicos.

2.2.2.3 Nulidade das admissões e dos atos de mobilidade profissional

São nulas e não produzem efeitos jurídicos as admissões e a adoção das demais formas de mobilidade profissional feitas sem observância do estabelecido no presente diploma.

2.2.2.4 Responsabilidade disciplinar

Os responsáveis que autorizem ou omitam informações relativas à admissão ou mobilidade profissional de pessoal em contravenção ao previsto no presente diploma são responsáveis pela reposição das quantias indevidamente pagas, sem prejuízo da responsabilidade política ou disciplinar que ao caso couber.

O regime geral de recrutamento e seleção de pessoal nas empresas públicas, apesar de algumas alterações feitas pelo decreto-lei 22/91 de 29 de Junho e o decreto 2/94 de 18 de Fevereiro, e toda a legislação que contrarie o presente diploma, representa um sistema que não se revela totalmente adaptado à realidade atual da administração pública.

Devido à escassez dos instrumentos de recrutamento e seleção de pessoal, torna-se necessário pôr à disposição das autoridades dos serviços de administração pública uma maior variedade destes instrumentos de gestão de recursos humanos, bem como possibilitar a satisfação das expectativas profissionais dos funcionários e agentes que prestam serviço na administração pública. Neste âmbito, a liberalização de recurso ao concurso de acesso circunscrito ao pessoal que já desempenha funções laborais, quando aquele é suficiente para a prossecução das atribuições que a este são cometidas, criando-se ainda um novo tipo de concurso que visa possibilitar em simultâneo o recrutamento interno e externo aos organismos, sem comprometer as perspetivas de dinamização da carreira.

No âmbito dos métodos de seleção, a relevância atribuída às provas de conhecimentos, nomeadamente, os direitos e deveres da função pública e deontologia profissional, está clarificado ainda o carácter complementar da entrevista e do exame psicológico de seleção.

O júri deve mencionar a prevalência das respetivas tarefas, salvo situações de urgências e a as responsabilidades pela condução do procedimento com a celeridade adequada, bem como uma mais clara definição das circunstâncias que permitem a alteração, devendo a escolha dos seus membros respeitar a área funcional para que o concurso seja aberto. Nesta perspetiva da desburocratização e da celeridade do concurso, procurou-se a simplificação de procedimentos, suprimindo, sempre que possível, as formalidades dispensáveis, designadamente publicações no Diário da República, adequando os avisos de abertura aos respetivos destinatários e flexibilizando os prazos de entrega de candidaturas. O princípio de confiança no que respeita à entrega de documentos em comprometer a segurança e a utilidade das operações do concurso.

2.3 CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DE PESSOAL NA FUNÇÃO PÚBLICA

O percurso da administração pública em Angola é marcado por traços de carácter evolutivo desde a proclamação da independência em 1975.

A primeira fase logo após a independência foi de uma realidade de dificuldades em termos de quadros, agentes de administração pública, como consequência, não só de falta de um número suficiente de quadro intelectual, que assegurasse os serviços públicos, já que não haviam sido formados pelo modelo ideológico, que não exigia qualidades em termos de quadros e serviços.

Ao longo do tempo, o país foi-se abrindo ao mundo, como consequência do novo contexto político-económico, que incentiva as inovações socioeconómicas, tecnológicas e políticas. As mudanças sociopolíticas e económicas surgidas ao longo dos tempos levaram o governo a estudar e a desenvolver mecanismos para a dinamização da administração pública face aos desafios eminentes.

A implementação deste dinamismo na administração pública é assegurada pelo incremento de métodos e técnicas científicas que pautam pela qualificação dos funcionários públicos. Essas mudanças no quadro de serviços públicos irão motivar o afastamento de toda a possibilidade de recrutamento e seleção de funcionários na função pública por critérios inadequados, inseguros e sem prévia avaliação.

Com intuito de fazer face aos novos desafios, o governo, a partir do início da década de 1990, consubstancia esforços, com aplicação de técnicas científicas, na criação de instrumentos jurídicos que assegurassem o sistema de recrutamento e seleção do pessoal na função pública, o concurso público, visando a modernização do sistema funcional da administração pública.

O § 1º do art. 4º do decreto 22/91 de 22 de Junho define que a seleção de pessoal consiste nas operações enquadradas no processo de recrutamento e mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas que visam avaliar e classificar as capacidades dos candidatos para o exercício de determinadas funções. É a fase de decisão final sobre o candidato: escolher aquele que mais corresponde ao organismo da administração pública.

A seleção de pessoal consiste em um conjunto de operações, enquadramento no processo de recrutamento, traduzidas em métodos e técnicas adequadas que visam apurar e avaliar as capacidades dos candidatos para o exercício de determinada função.

O conteúdo e os métodos para testes de seleção referentes a cada categoria são definidos com base no respetivo conteúdo funcional e nas exigências às habilitações literárias e profissionais.

Na definição das técnicas e métodos de seleção, como se pode verificar a seguir, e dos programas de provas de conhecimentos aplicáveis a cada categoria, deverá ser tido em consideração:

- A complexidade de tarefas e responsabilidades inerentes ao respetivo conteúdo funcional;
- O conjunto de requisitos de natureza física, psicológica, de habilitações ou de profissões exigíveis para o seu exercício.

Tabela 11 Características dos métodos de seleção na função pública

	Caráter eliminatório	Concursos utilizados	Isolado/conjunto
Prova de conhecimento	Pode ser atribuída	Todos	Isolada e conjunta
Avaliação curricular	Pode ser atribuída	Todos	Isolada e conjunta
Entrevista profissional	Nunca	Só concursos de ingresso	Conjunta
Exame psicológico	Pode ser atribuída	Só concursos de ingresso	Conjunta
Exame médico	Sempre	Só concursos de ingresso	Conjunta

Fonte: Chimpolo

A prova de conhecimento e avaliação curricular são os métodos principais, sendo os únicos que podem ser utilizados de forma isolada ou conjuntamente com outros.

Os restantes métodos têm uma natureza simplesmente complementar, pelo que não podem ser utilizados apenas entre si, mas sim em conjunto com um dos principais.

Em conformidade com o parágrafo 1º do artigo 26 do decreto 22/91, a escala de classificação para qualquer prova vai de 0 a 20 valores.

Provas para admissão

Os conteúdos das provas, das entrevistas ou do exame psicológico, atendem em geral às seguintes componentes:

- a. Noções gerais sobre a organização da administração pública;
 - b. Questões específicas sobre a área que pretende trabalhar e outras relacionadas com as habilitações;
 - c. Questões sobre ética, deontologia profissional e cultura geral.
- » As matérias referentes às alíneas *a* e *b* do número anterior correspondem a 30% cada, e a alínea *c* a 40% do total do valor da prova;
- » O aviso que afixa a lista dos candidatos admitidos devem igualmente estabelecer a data, hora e local da prova.

Cursos para admissão

Nas carreiras ou categorias de regime especial, em que o exercício da atividade depende da satisfação de determinados requisitos cuja aferição seja de natureza física e de carácter de avaliação, o ingresso ou acesso é realizado mediante a frequência de cursos específicos para admissão ou promoção.

Os cursos devem ser organizados de acordo com as exigências das funções a exercer, e só devem ser providos os candidatos que obtiverem a partir de 60% de aproveitamento.

Nos cursos para admissão, observam-se os procedimentos e prazos previstos no presente diploma

Métodos auxiliares

Nos concursos, são utilizados isolada ou conjuntamente, podendo cada um deles ser eliminatório com base nos seguintes métodos:

- a. Provas de conhecimento, teóricas e práticas;
- b. Avaliação documental.

Os métodos mencionados podem ser complementados por entrevista, exame psicológico, exame médico, que podem igualmente ser eliminatórios, tratando-se de concurso de ingresso.

- Nos concursos de acesso dispensam-se os métodos complementares;
- Sempre que haja lugar, a realização de provas deve ser indicada na lista provisória local, data e hora da prestação da mesma;
- A avaliação documental incide sobre as habilitações académicas, formação, profissional, experiência profissional, avaliação de desempenho, caso o candidato já tenha tido ocupações anteriores e outras habilitações;
- O júri pode solicitar ao longo do processo informações sobre a veracidade dos documentos entregues pelos candidatos.

Classificação

- Para qualquer tipo de prova a escala é de 0 a 20 valores.
- A classificação resultante de aplicação dos métodos complementares de seleção, exame psicológico e entrevista, consiste em uma das seguintes menções qualitativas: bom, suficiente e mau.
- Relativamente ao exame médico, os candidatos são considerados aptos ou não aptos.
- Os métodos complementares visam o seguinte objetivo:

- a. Entrevista para determinar e avaliar elementos de natureza profissional, relacionados com a qualificação e com a experiência profissional dos candidatos, necessárias ao exercício de uma função;
- b. Exame psicológico para avaliar mediante as capacidades e características de personalidade dos candidatos com o objetivo de determinar a sua adequação ao exercício de uma função;
- c. Exame médico para avaliar o estado de saúde físico e mental do candidato.

Crítérios de preferência

Em caso de igualdade de valores entre os candidatos, e havendo insuficiência de valores e de vaga entre os candidatos, o júri pode usar os seguintes critérios para fundamentar o desempate:

- Realizar novo concurso apenas para esses candidatos;
- Critérios de maior experiência profissional (tempo de trabalho no ramo);
- Formação profissional no ramo e, dentro destes, os com menos idade;
- Maior pontuação na componente *b* do § 1º do art. 17;
- Residência na província onde se abre o concurso.

Lista Final

No prazo de 5 a 10 dias úteis a contar do término das provas, o júri procederá à ordenação dos concorrentes em função dos valores obtidos e elaborará uma ata de fundamentação da lista, submetendo os documentos à homologação.

Reclamação

- Os interessados podem reclamar de qualquer ato que tenha lesado o seu direito ao prazo de 7 dias úteis a contar da data da verificação do ato;
- As respostas devem ser emitidas no prazo de 5 dias a contar da data da interposição da reclamação.

Homologação

- As listas de classificação final devem ser homologadas no prazo de 15 dias úteis nos concursos de ingresso e no prazo de 10 dias úteis nos concursos de acesso;
- Homologada a lista, a mesma deve ser enviada de imediato para publicação nas vitrinas dos serviços e no jornal de maior circulação.

Ordem de provimento

- Os candidatos aprovados em concurso são providos nos lugares vagos, de acordo com classificação final obtida;
- Os concorrentes aprovados que recusem injustificadamente a alocação no lugar a que têm direito, de acordo com a sua classificação, consideram-se dispensados do concurso;
- Os despachos de nomeação não podem ser proferidos antes de decorrido o prazo de 30 dias úteis no caso de ingresso e 15 dias úteis no caso de acesso a contar da data da publicação da lista final.

Responsabilidade disciplinar

Os membros do júri são responsabilizados disciplinarmente nos termos da lei aplicável, nos casos de verificação de práticas que lesem o princípio da imparcialidade, da transparência e dos demais procedimentos que violam a disposição do presente diploma e a legislação da administração pública.

2.4 PLANEAMENTO DE EFETIVOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O planeamento de modo simplificado é a forma de perceber a realidade, projetando o futuro, baseando-se na análise de cenários e no estabelecimento de ações que promoverão os resultados esperados naquela projeção.

Uma frase bem conhecida ilustra a importância de um planeamento: “para quem não sabe onde quer chegar, qualquer caminho é válido”. Já pensou na quantidade de possibilidades que há na sua frente? Para onde ir? Que direção tomar? Onde quer chegar? Onde quer levar a sua organização? Estabeleça uma direção. Agora o que fazer para chegar onde quer? Como a sua organização está hoje e como você quer que ela esteja amanhã? O que é preciso ser feito para que ela esteja do jeito que tem que estar? Quais ações são necessárias? Que recursos a organização irá precisar? Quem serão os responsáveis por ação?

Sem querer, respondendo a essas perguntas, você está planejando. Agora, coloque tudo isso no papel: seus objetivos e metas. Estabeleça prioridades, ações e resultados esperados para cada objetivo ou meta. Quantifique. Qualifique. O que você quer, por que você quer, como você quer, quanto você quer, o que você precisa fazer para ter o que você quer.

Planeamentos foram feitos para serem cumpridos. É certo que em alguns casos, por algum motivo, há desvio do planeado, principalmente em relação às variáveis incontornáveis, como políticas públicas, crise na economia, mudança nas taxas de impostos etc. Mas a essência, o caminho continua lá. O necessário, nesse momento, é realinhar o planeamento.

Esse é o “xis” da questão: estar preparado para as mudanças que não se podem controlar (e as que se podem controlar também), monitorando o planeamento de forma que o trabalho não se perca no caminho, e os resultados esperados possam ser alcançados.

2.5 PLANEAMENTO DE EFETIVOS DO PESSOAL EM SERVIÇO

Tabela 12 Pessoal em serviço

REPÚBLICA DE ANGOLA MINISTÉRIO DAS FINANÇAS	FUNDO SALARIAL COM O PESSOAL EM SERVIÇO		EXERCÍCIO		PÁGINA Nº
			2016		
Unidade orçamental: Insti- tuto de Controlo e Conser- vação de Florestas	Órgão dependente: Instituto de Controlo e Conservação de Florestas				
CATEGORIA	NECESSIDADE MENSAL		NECESSIDADE ANUAL		
	SALÁRIO BASE	SUBSÍDIOS	SALÁ- RIO BASE	SUBSÍDIOS	TOTAL
	LUGARES CRIA- DOS NO QUADRO PESSOAL	PESSOAL EM SERVI- ÇO			
DG	1	1			
Téc. Superior de 2ª classe	2	2			
Téc. Médio de 3ª classe	8	5			
Motorista ligeiro	3				

O planeamento de efetivo é o demonstrativo detalhado das necessidades de pessoal em termos de admissão, promoção, transferência ou outro instrumento de modalidades de pessoal, elaborado pelas unidades orçamentais em uma base anual ou plurianual, tendo como referência o seu quadro orgânico de pessoal, legalmente aprovado.

Tabela 13 Pessoal a promover

REPÚBLICA DE ANGOLA MINISTÉRIO DAS FINANÇAS	FUNDO SALARIAL PARA PROMOÇÃO DE PESSOAL			EXER- CÍCIO	PÁGINA Nº		
				2016			
UNIDADE ORÇAMENTAL: INSTITUTO DE CONTROLO E CONSERVAÇÃO DE FLORESTAS				ÓRGÃO DEPENDENTE: INSTITUTO DE CONTROLO E CONSERVAÇÃO DE FLORESTAS			
CATEGORIA	UNIDADES DO QUA- DRO	LUGARES		DIFERENÇA SALARIAL MENSAL DEVIDO A PROMOÇÃO	TOTAL		
		PREEN- CHIDOS	A PREEN- CHER		NECES- SIDADE MEN- SAL	SUBSÍ- DIOS	TOTAL GERAL
DG	1	1	0				
Téc. Supe- rior de 2ª classe	2	2	0				
Téc. Médio de 3ª classe	5	5	0				
Motorista ligeiro	0		0				

Tabela 14 Pessoal a admitir

REPÚBLICA DE ANGOLA MINISTÉRIO DAS FINANÇAS	FUNDO SALARIAL PARA A DMISSÃO DE PESSOAL			EXERCÍ- CIO	PÁGINA Nº	
				2016		
UNIDADE ORÇAMENTAL: INSTITUTO DE CONTROLO E CONSERVAÇÃO DE FLORESTAS		ÓRGÃO DEPENDENTE: INSTITUTO DE CONTROLO E CONSERVAÇÃO DE FLORESTAS				
CATEGORIA	UNIDADE DO QUA- DRO	LUGARES		NECESSIDADE ANUAL		
		PRENCHIDOS	A PREN- CHER	SALÁ- RIO BASE	SUBSÍ- DIO	TOTAL
DIRECTOR GERAL	1	1	0			00,00
TÉC. SUP. 2ª CLASSE	2	2	0			00,00
TÉC. MÉD. 3ªCLASSE	5	5	0	00,00		00,00
MOTORISTA LIG.	0		0	00,00		00,00

Com base nas vagas existentes e não preenchidas no quadro orgânico de pessoal e quando da elaboração da proposta orçamental de despesas com o pessoal, as unidades orçamentais com a necessidade de admissão, promoção ou outras mobilidades de pessoal devem elaborar os mapas demonstrativos das referidas necessidades, como mostrado nos quadros anteriores.



CAPÍTULO 3

POLÍTICAS E PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 POLÍTICAS DE PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Conforme Lucena (*op. cit.*), ao abordar o planeamento no cômputo das políticas e processos de gestão de recursos humanos, podemos entrar em uma análise superficial e com isso cometer o erro de configurar o planeamento de recursos humanos como mais uma sofisticada técnica adicionada aos demais processos e técnicas utilizadas em gestão de recursos humanos de uma empresa.

Em rigor, o PRH, enquanto realidade transversal a todos os processos de gestão de pessoas, é exercitado em todos os processos ligados à gestão de pessoas.

Do ponto de vista da sua compreensão, o PRH caracteriza-se como uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração de recursos humanos, integrada ao negócio da empresa incluindo a preocupação com o seu futuro.

Nesta conformidade, pode-se ensaiar uma conceptualização de PRH, como compreendendo o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, visando assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e da sua continuidade sob condições de mudança.

A abordagem feita por Lucena (2007) sintetiza-se em quatro aspetos, a saber:

1. Integração com o negócio e os objetivos da empresa;
2. Participação gerencial;
3. Dimensão temporal;
4. Integração dos processos, programas e atividades de RH.

Nesta perspectiva, o PRH inspira-se no processo de planeamento estratégico organizacional que define entre outros aspetos a missão organizacional, a visão, os valores e os objetivos gerais. O PRH procura diagnosticar e equacionar todos estes aspetos partindo da análise macro e dimensionando em linhas gerais:

- O endoambiente consubstanciado nas forças e fraquezas organizacionais, em termos de competências, valências e talentos instalados;
- O exoambiente consubstanciado na análise das oportunidades e ameaças, focando designadamente o mercado competidor;
- A promoção, após o diagnóstico, da definição de objetivos integrados aos objetivos organizacionais;
- A promoção do desenvolvimento de estratégias de atuação;
- A promoção do redimensionamento da estrutura produtiva (recursos necessários);
- O planeamento das ações a serem implementadas em toda a organização no que diz respeito à colocação em quantidade e qualidade dos recursos humanos de que a empresa se valerá para atender os seus objetivos, servir a sua missão e ir ao encontro de sua visão.

Com base nos aditamentos apriorísticos e na linha de Lucena (2007), podemos sintetizar a função do PRH como sendo a de integrar o plano estratégico organizacional à missão da área de gestão de pessoas, por meio do dimensionamento da quantidade e da qualidade dos recursos humanos exigidos, como e quando isto pode ser conseguido, a fim de que os profissionais, que no futuro substituirão aqueles que hoje definem os destinos da empresa, apresentem competência e desempenho necessários para assegurar a sua continuidade com sucesso.

Para o alcance deste desiderato, ao fazer-se o PRH, coloca-se imediatamente o desafio da dar respostas aos seguintes questionamentos:

Tabela 15 Questões dimensionadas pelo PRH

1	Quais as novas aplicações tecnológicas, suas exigências de capacitação profissional e quais as disponibilidades internas de mercado de trabalho?
2	Qual a capacidade para operar efetivamente do ponto de vista qualitativo e quantitativo?
3	Quais as exigências de potencial para engajar-se em um processo contínuo de mudanças, que requer sempre novas aprendizagens, novas aptidões e habilidades, em um desafio permanente à iniciativa e à criatividade, para produzir resultados e contribuições significativas para o crescimento da empresa?
4	Qual o perfil gerencial necessário para implantar mudanças e inovações e cultivar a motivação com o trabalho e a produtividade?
5	Como equacionar os custos de pessoal, relacionando-os com a produtividade, qualidade e resultados?
6	Que tendências e mudanças do ambiente de socioeconómico e político da empresa afetarão os recursos humanos, e como gerenciar os conflitos e o processo de interação e conciliação de forças?

Fonte: adaptado de Lucena (2007)

No que atende à administração pública, o PRH, joga um papel crucial, porque será catalítico, relativamente à questão da implementação de ações tendentes à reforma da função pública.

Embora, à luz da legislação angolana, a criação ou reformulação das organizações públicas, será acompanhada com a previsão do número de funcionários necessários, bem como a sua distribuição pelas diferentes carreiras

e categorias respetivas, a questão que se podia colocar é se esta previsão está baseada em um processo de planeamento de recursos humanos.

Outrossim, um outro aspeto do planeamento de recursos humanos é a descrição de cargos/funções visando dar respostas concretas ao perfil de quadros a recrutar, no que diz respeito ao enquadramento da missão da organização, alinhada às posições de trabalho a ocupar, às suas atribuições concretas de cada cargo, às responsabilidades e à autoridade subjacentes a este cargo.

Por outro lado, o enquadramento das ações de carácter imediato, que via de regra dão lugar à implementação dos sistemas de avaliação de desempenho, visando aferir o empenho e desempenho dos funcionários no prazo de um ano, ou as ações mediatas realizadas, visando assegurar a permanência dos serviços, assente na definição de planos de sucessão e na realização da identificação de talentos, sendo ambas alimentadas pelo sistema de avaliação de desempenho que resultará analogamente na elaboração dos planos de formação e superação.

Um quesito crítico a este respeito é a participação gerencial, no dimensionamento das necessidades efetivas de recursos humanos, porque na atualidade há uma mudança, conforme já abordado, do papel, serviços e produtos dos recursos humanos, o que invalida a definição automática de necessidades de quadros conforme o modelo vigente, pois não considera a importância dos gestores aos diferentes níveis.

Ora, posto isto, compreende-se que o modelo de planificação de quadros vigente não é contingente em relação às atuais formas, métodos e procedimentos modernos de gestão de pessoas, sobretudo no que atende a definição de “quem recrutar, quando recrutar e sobretudo por que recrutar este e não aquele quadro”.

O sistema de carreiras da administração pública redundará em uma generalidade que na atualidade não dá resposta cabal à diversidade de serviços e produtos prestados à coletividade no âmbito das responsabilidades da administração pública de satisfação das necessidades coletivas.

[figura 1.3]

3.2 POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O recrutamento e seleção de pessoas, enquanto figura abordada em sede de políticas de gestão de recursos humanos, enquadra-se no âmbito da relação de interdependência entre as pessoas e as organizações. Na mesma esteira, Chiavenato (2003) interpreta esta relação como um processo dialético, consubstanciado em um engajamento contínuo e interativo de atração entre as pessoas e as organizações. Refere que da mesma forma que os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se sobre elas e formando opiniões a respeito das mesmas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a seu respeito visando decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

Neste contexto, o recrutamento é um processo a parte da seleção, pois este visa simplesmente disponibilizar informação sobre a existência de determinada vaga, e a seleção diz respeito ao interesse de admissão dos mesmos, no quadro de um conjunto de critérios de seleção.

Chiavenato (*op. cit.*), de uma forma muito clara e concisa conceptualiza o recrutamento como “conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Conforme tratamos, e na linha deste autor, é um sistema de informação mediante o qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos um conjunto de oportunidades de emprego que pretenda preencher.

Infere-se uma relação imbuída de estranheza a que se estabelece entre a eficácia do recrutamento e a quantidade de candidatos efetivamente recrutados, pois implicará sobre a eficácia do processo de seleção.

O recrutamento, tal como já abordado em sede própria, procurará responder a questões colocadas por ocasião do planeamento organizacional e planeamento de recursos humanos tais como: o que a organização precisa presente e futuramente em termos de pessoas, o que o mercado interno e externo pode oferecer e como abordar este mercado para suscitar o interesse da maioria dos candidatos mais qualificados para abastecer o processo de seleção.

Por questões de índole motivacional, o recrutamento embora possa optar por ser interno, externo ou misto, em termos de sequência e processo, é de todo útil extenuar-se primeiramente a possibilidade de internamente dar

resposta à vaga, pela movimentação de quadros, rodando-os de uma área para outra, ou mesmo expurgando o cargo e viabilizar o enriquecimento de outras funções, ou ainda outras soluções que privilegiem dar oportunidade prévia aos técnicos que já são parte da organização.

Todavia, é importante referir que a abordagem ao mercado de trabalho não deverá considerar simultaneamente em todas as suas fontes e dimensões. As fontes, segundo Chiavenato (2003), são as áreas do mercado de recursos humanos a explorar pelos mecanismos de recrutamento adotados pela organização. Sobre as dimensões, o mesmo autor lista o mercado de trabalho em executivos (diretores, gerentes e assessores), supervisores (chefes, encarregados e líderes), técnicos (projetistas, desenhistas e projetistas), mão-de-obra especializada (ferramenteiros, mecânicos e eletricitas), mão-de-obra braçal (operários e serventes) e mão-de-obra qualificada (vigias e porteiros). Isso ocorre em função da necessidade de manter-se o foco do recrutamento na atração dos candidatos potencialmente qualificados, de acordo com a descrição e especificação dos cargos que suscitaram a necessidade.

Por outro lado, focar em determinadas fontes mitiga os custos decorrentes do processo de recrutamento. Nesta senda, será necessário um bom diagnóstico de quais fontes podem e devem ser extenuadas, embora em nosso entendimento esse processo deva ser primeiramente interno. Optar primeiro pelo recrutamento interno pode desequilibrar outras áreas e abrir novas necessidades de recrutamento propiciando um ciclo vicioso. Esta decisão tem a ver com o fato de o recrutamento externo desmotivar e produzir comportamentos de abandono e gerar improdutividade.

A respeito do modo adequado de abordar as fontes de recrutamento no mercado de recursos humanos, o autor que vimos citando, refere as seguintes vantagens:

- Aumentar o rendimento do processo de recrutamento, elevando a proporção de candidatos triados para a seleção, bem como a proporção de candidatos efetivamente admitidos;
- Reduzir o tempo do processo de recrutamento tornando-o mais rápido e eficaz;
- Reduzir custos operacionais de recrutamento através da economia na aplicação de suas técnicas e na eficácia na busca de talentos.

Todas as fontes, em nosso entender, só devem recorrer ao recrutamento e seleção depois de um processo de reajuste e reorientação das equipas existentes, buscando pelo dinamismo e rotação a eficiência, sem implicar o aumento quantitativo de pessoal.

O mercado é constituído por candidatos que podem estar “aplicados” ou “disponíveis”, e que ambos podem ser “reais” ou “potenciais”. Termo técnico “aplicado” serve para designar candidatos a trabalhar com vínculo empregatício na empresa. Uma situação contrária designa os candidatos que não se encontram vinculados por contrato de trabalho à empresa ou com uma terceira empresa. Logo, esta disponibilidade dos candidatos aplicados pode estar localizada nas várias fontes de recursos humanos, implicando que o mercado de trabalho possa estar até na organização que se predisponha recrutar pessoas.

Nesta senda, surge o conceito de meios de recrutamento, designadamente o recrutamento interno ou recrutamento externo. O primeiro aborda candidatos reais ou potenciais aplicados na organização, e sua consequência é o processamento interno de recursos humanos, consubstanciados em três movimentos possíveis, designadamente, promoção (movimento vertical), transferência (movimento horizontal) e promoção com transferência (movimento diagonal). O segundo aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas, e a sua consequência é a entrada de recursos humanos para a organização.

Quando se identificar uma determinada vaga, e a organização optar por preenchê-la através do remanejamento dos seus empregados, por meio de uma promoção, uma transferência ou uma promoção com transferência, estaremos diante de um recrutamento interno, porque o mercado de recursos humanos encontra-se dentro da própria entidade concorrida.

No caso de organizações públicas, a designação que atende a este meio de recrutamento é o concurso público de acesso, porque é o meio mediante o qual os diferentes integrantes de uma categoria integrada em uma carreira irão migrar para uma posição superior. Por exemplo, os funcionários integrados na categoria técnico superior de 2ª classe, integrada na carreira técnica superior, migrarão para a categoria técnico superior de 1ª classe, mediante participação satisfatória em um concurso público de acesso.

Sinteticamente, pode-se concluir que o recrutamento interno, baseando-se em um conjunto de informações produzidas pelos diferentes subsistemas com-

ponentes do sistema de gestão de pessoas de uma determinada organização, tais como os resultados obtidos aquando da seleção/ingresso, os resultados das avaliações de desempenho, os resultados dos programas de formação e desenvolvimento em que o funcionário participe, a análise e descrição do cargo atual e do cargo em consideração e os planos de carreiras ou planos de sucessão, pode dar lugar a:

- Transferência com promoção de pessoal;
- Programas de desenvolvimento;
- Promoção de pessoal;
- Transferência de pessoal;
- Planos de carreiras de pessoal.

Contrariamente, Chiavenato (2003) aborda que o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da organização, quando há vaga, e a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas atraídas pelas técnicas de recrutamento.

A sua zona de incidência é sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações, e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas:

- Arquivos e bases de dados de candidatos que se apresentaram em outros processos de recrutamento;
- Apresentação de candidatos por funcionários da empresa;
- Cartazes e anúncios na portaria da organização;
- Contato com sindicatos, ordens e associações de classe;
- Contatos com universidades, escolas entre outros;

- Conferências, palestras e feiras de emprego em universidades e escolas. Entre as diversas sessões anuais da Feira Elite Careers, que se coloca como bolsa mediante a qual várias empresas dispõem suas vagas, e os candidatos fornecem os seus CV's para contato posterior, em função do interesse da entidade recrutadora;
- Contato com empresas do mesmo segmento, na base da cooperação;
- Anúncios em jornais, revistas e rádios;
- Terceirização por meio de agências de recrutamento. As várias empresas recrutadoras entre as quais despontam a Elite Carrers, a Emosist, a PwC, o Departamento de Extensão do ISPTEC;
- Viagens para recrutamento em outras localidades;
- Recrutamento *online*.

Atente-se que o recrutamento, interno ou externo, implicará despesas, porque há certa ponderação na escolha do meio de recrutamento. Nesta perspetiva, o processo de tomada de decisão deverá ser modelado ante um conjunto de vantagens e desvantagens que cada um possa atrelar. Nesta perspetiva, importou trazer à colação as vantagens e desvantagens de cada um destes meios, e a alternativa à situação.

Com base no conjunto de informações relativas às vantagens e desvantagens de cada meio de recrutamento, pode-se decidir qual o melhor meio. Todavia, na atualidade assume-se como alternativa o chamado recrutamento misto.

Ora, se forem atendidas somente as vantagens e desvantagens de cada meio, ainda ficará uma réstia de dúvida sobre a melhor decisão. Por isso, na prática, as empresas não se prendem somente ao recrutamento interno ou externo, pois há uma assumida noção de complementaridade nos dois tipos.

Quando há um recrutamento interno, a movimentação deste funcionário abrirá uma vaga que precisará ser preenchida.

Tabela 16 Vantagens e desvantagens dos meios de recrutamento

RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO	RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
VANTAGENS ASSUMIDAS		DESVANTAGENS ASSUMIDAS	
É mais rápido e mais económico	Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização	Exige que os atuais funcionários tenham potencial para ser desenvolvidos	É mais demorado e mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios e terceirização
É uma fonte poderosa de motivação e desenvolve um espírito de competição saudável entre os membros da equipa	Renova e enriquece os recursos humanos da organização	Pode gerar conflitos de interesse (promover uns pode gerar mal-estar nos funcionários com mau desempenho)	Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno, pois os candidatos são desconhecidos
Apresenta maior índice de validade e segurança (RH conhece o candidato) e aproveita o investimento da empresa em formação	Aproveita investimentos, formações, desenvolvimento pessoal, feitos por empresas	Ao ser mal administrado pode gerar o princípio de Peter, pode levar a um espírito de resignação e ausência de inovação	Quando usado como monopólio, pode gerar frustração nos funcionários da Organização, pode afetar a política de salários e benefícios, quando se achem desajustadas do mercado

Fonte: adaptado de Chiavenato (2003)

Devido às desvantagens de cada um dos recrutamentos, opta-se por fazer um recrutamento misto, que se apresenta como solução eclética, abordando de modo único ou faseado as fontes internas e externas de recursos humanos, podendo assumir as seguintes alternativas:

- Iniciar com o processo de recrutamento interno e — extenuadas as fontes do mercado interno — partir para a variante recrutamento externo;
- Iniciar com o recrutamento externo e, depois de extenuada esta

variante, abordar alternativamente o mercado interno, por meio do recrutamento interno;

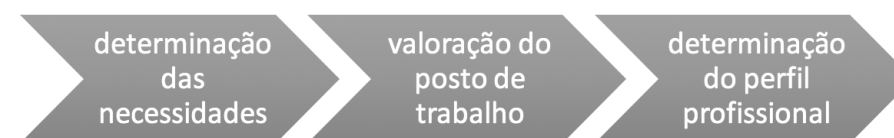
- Iniciar simultaneamente a exploração das fontes do mercado interno ou externo, consubstanciado a uma situação de recrutamento interno e externo.

O recrutamento não é um fim em si mesmo, e a opção a atender-se deve ser aquela que maximize as possibilidades de um abastecimento robusto ao processo de seleção, em termos quantitativos (números de candidatos) e qualitativos (qualificações dos candidatos de acordo com as exigências do cargo a preencher), porque disto dependerá a sua eficácia.

A preparação do recrutamento

O processo de recrutamento inicia-se com um inventário de questões, a primeira das quais, e a mais fundamental, é se a necessidade existe, logo após seguem-se outros quesitos, tal como ilustra a figura abaixo.

Figura 3 Sequência de ações de preparação do processo de recrutamento e seleção



Fonte: adaptado de Adelino Alves Cardoso (ano?)

Identificação da necessidade

A contenção de custos, a racionalização dos efetivos, a polivalência dos empregados e a adoção das novas tecnologias são hoje fatores decisivos para garantir uma posição concorrencial favorável em uma economia cada vez mais global e competitiva ou mesmo para assegurar a sobrevivência da empresa.

Não será de forma irrefletida que irá equacionar a criação de novos postos de trabalho ou mesmo a simples substituição de colaboradores, sem ponderar a rentabilidade da decisão, fazendo-a passar pelo crivo do custo-benefício.

Questiona-se, por conseguinte, se a função ainda se justifica, se as tarefas que envolvem podem ser distribuídas por outros elementos da equipa ou reequacionadas com a introdução de novas tecnologias, se é preferível admitir alguém, subcontratar ou recorrer a *outsourcing*.

Análise do posto de trabalho

Confirmada a necessidade ou, pelo menos, admitida a sua hipótese, uma vez que após a análise que se segue a sua convicção será, seguramente, mais clara e mais fundamentada, deverá proceder à análise do posto de trabalho a preencher, tendo por objetivo chegar à definição do seu perfil profissional que deverá integrar o perfil de competências desejado e demais condições, tais como, as contrapartidas remuneratórias e as condicionantes físicas e materiais. Deverá, para tal, seguir uma orientação *top down*, ou seja, iniciada na análise da estratégia da empresa e concluída na análise da função.

Relativamente à análise da função, ela assenta na sua descrição, ou seja, na sua identificação escrita, para ser mais objetiva a apreciação do posto de trabalho que deseja preencher.

A descrição da função é assim a exposição objetiva e detalhada do posto de trabalho, a sua fotografia, implicando, nomeadamente, o levantamento dos seus objetivos e das tarefas que lhe serão associadas, o seu posicionamento no organograma da empresa, principais constrangimentos ao seu exercício, enquadramento remuneratório etc.

Deve responder às questões como: *o que faz o trabalhador, seu titular? Como o faz? Com que objetivos? Em que condições o faz?* De modo a, em uma segunda fase, poder equacionar o perfil de competências específicas da função.

A análise de funções é considerada por inúmeros especialistas como sendo a espinha dorsal da Gestão de Recursos Humanos. A razão advém do fato de a análise de funções se encontrar no princípio de atividades como o recrutamento, a seleção, ou a avaliação do desempenho. Paradoxalmente, muitos técnicos e profissionais da área consideram-na uma das atividades mais enfadonhas e menos motivantes do seu próprio trabalho. Por isso, não

raramente é a primeira das atividades da GRH a ser *outsourced*.

Em suma, a análise de funções consiste em um processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo deve realizar no âmbito do seu trabalho. Os designativos “sistemático”, “organização” e “estruturado”, indicam que a análise de funções é um instrumento intencionalmente preparado e aplicado com vista a conhecer o conteúdo das funções constituintes de uma organização.

3.3 OBJETIVOS E APLICAÇÕES DA ANÁLISE DE FUNÇÕES

O processo de recrutamento enceta-se com a análise das funções. A análise de funções é encarada como a espinha dorsal da GRH, uma vez que fornece informação basilar para a tomada de decisões sobre inúmeras atividades:

- » Planeamento de RH;
- » Recrutamento e seleção;

O conhecimento das funções a desempenhar pelos futuros ocupantes contribui para determinar com maior precisão tanto as características do trabalho a desenvolver como o perfil de atributos pessoais que os candidatos devem possuir. Na verdade, só é possível antecipar a probabilidade de adaptação de um candidato a um lugar ou carreira se forem conhecidas as características e exigências do mesmo lugar ou carreira. Especificamente, é a partir da análise de funções que:

- a. Constroem-se os anúncios para o recrutamento;
- b. Fornece-se, durante a entrevista de seleção, a informação sobre a função e simultaneamente se confirma se o candidato possui as características requeridas para a vaga em causa;
- c. Faz-se a orientação dos colaboradores, informando-os sobre as exigências da função e da carreira e sobre as competências que devem dominar.

Avaliação de desempenho: é através da análise de funções que se determinam os padrões a alcançar e as atividades específicas a serem desempenhadas, e se compreende se o titular executou a mesma de modo apropriado.

Formação e desenvolvimento: uma descrição correta das funções ajuda a estabelecer as necessidades de formação profissional dos ocupantes de cada posto de trabalho.

Planeamento de carreiras: este deve prever a evolução da atividade profissional de um indivíduo, através da progressão de um posto de trabalho para outro.

Compensação: a análise de funções revela as semelhanças e diferenças entre os postos de trabalho, facilitando a sua avaliação e qualificação, bem como a posterior definição de uma estrutura salarial equitativa.

3.3.1 Descrição de funções

Uma descrição de funções é uma afirmação escrita sobre aquilo que o ocupante da função faz, como o faz e sob que condições. A descrição da função constitui indubitavelmente a base para a seleção de pessoal, pois a partir dela traça-se o perfil do candidato ideal para ocupar o cargo, ou seja, a descrição de suas características e habilidades. No entanto, não existe um formato universal para a descrição de funções, mas é normal surgirem um ou mais elementos seguintes:

- Identificação da função: designação ou título, posição na estrutura formal (nível hierárquico, subordinação, supervisão), nível salarial etc.;
- Objetivos globais da função: supervisionar, coordenar, gerir, lecionar;
- Deveres e responsabilidades: descreve a função em termos dos deveres e responsabilidades. O objetivo é dar uma ideia precisa e concisa daquilo que deve ser feito na função em causa;
- Outras condições de empregabilidade, tais como benefícios e regalias

associados à função, sazonalidade, por exemplo, no setor do turismo certas funções existem apenas no verão, regime contratual, como o *part-time* etc.

O objetivo é a síntese da função, identificando em uma ou duas frases a razão da sua existência, ou seja, a missão atribuída ao seu titular, permitindo visualização rápida do seu conteúdo.

Quanto ao conceito de função, é de sublinhar o parco consenso entre autores. Os significados podem ir desde a operação realizada em um momento específico até o papel desempenhado por um indivíduo na empresa. Sinteticamente, a função é um conjunto de tarefas com um ou mais objetivos que identificam um posto de trabalho.

3.3.2 Enquadramento orgânico

Permite estabelecer com clareza qual o contexto de trabalho do seu titular na estrutura da empresa, contribuindo assim para evitar equívocos na gestão das relações institucionais.

Deverá precisar, nomeadamente:

- O seu posicionamento no organigrama da empresa, o que refletirá a sua importância relativa e nível de decisão;
- A sua posição hierárquica, isto é, de quem depende e quem, eventualmente, chefia;
- Quais as relações funcionais que deverá manter, ou seja, quais as interligações existentes entre esta função e as restantes, que objetivos têm em comum, em que se complementam.

3.3.3 O conteúdo da função

O conteúdo da função é constituído pelas principais responsabilidades ou atividades em que se decompõem e que visam conjuntamente a prosseguir

ção do objetivo geral que lhes está cometido. Permite assim, sem constituir uma lei cega e rígida, objetivar procedimentos e balizar o campo de ação do seu titular e garantir que a hierarquia tem o mesmo campo de referências, contribuindo para uma avaliação mais objetiva.

3.4 SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA FUNÇÃO PÚBLICA

O atual sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos está em vigor desde 23 de Maio de 2011, e revogou o anterior sistema previsto nos decretos:

- Decreto n.º 22/91 de 22 de Junho do Conselho de Ministros: Estabelece os princípios gerais a que deverá obedecer o regime de recrutamento e seleção de candidatos para os quadros da Administração Pública. Revoga toda legislação que contrarie o diploma D.R. n.º 26.
- Decreto n.º 24/91 de 29 de Junho do Conselho de Ministros: estabelece os princípios gerais da estruturação das carreiras na função pública, estrutura e o regime de carreiras na função pública.
- Decreto n.º 25/91 de 29 de Junho do Conselho de Ministros: estabelece a relação jurídica de emprego na função pública.
- Decreto n.º 1/94 de 14 de Janeiro do Conselho de Ministros: estabelece a seleção de candidatos para a função pública. Revoga os Decretos n.º 5/91, de 2 Fevereiro e o Decreto Executivo Conjunto n.º 42/91, de 26 de Junho, DR n.º 2.
- Decreto n.º 2/94, de 18 de Fevereiro do Conselho de Ministros: estabelece os concursos públicos, DR n.º 7.

Quando se iniciam as reformas na administração pública e, por efeito, na função pública e no sistema de recrutamento e seleção de pessoas, em 1990, ainda se achava em vigor a lei 6/81 de 24 de Agosto (LGT), e por arrasto o seu sistema de recrutamento com carácter público e centralizado, situando

o mercado de trabalho nos Centros de Emprego, aos quais os empregadores em necessidade de pessoal deviam imperativamente recorrer para os recrutar, pois a seleção era feita pelos Centros de Emprego, por meio da elaboração de guias de marcha para os candidatos escolhidos se apresentarem na entidade empregadora.

Nesta conformidade, este sistema de recrutamento e seleção, de 1981, colide em termos claros com o previsto no n.º 1 do artigo 20 e n.º 1 do artigo 21, ambos da lei 17/90 de 20 de Outubro, referente à obrigatoriedade de concurso para o ingresso (n.º 1 art. 20) e para acesso (n.º 1 art. 21). São por estes revogados em homenagem ao artigo 28 da referida lei, por se achar contrário ao espírito e à letra da lei 17/90 de 20 de Outubro. E ainda que assim não fosse expressamente, atendendo que o direito não tolera antinomia, conforme Bobbio, cita em sua obra “Coerência do ordenamento jurídico”, aplicar-se-ia o critério cronológico de resolução de antinomia, prevalecendo a lei posterior (17/90 de 20 de Outubro), ou seja, “*lex posterior derogat legi priori*”.

Com a entrada em vigor da lei 17/90 de 20 de Outubro, regista-se a primeira grande mudança nos sistemas de recrutamento e seleção de pessoas em Angola, embora por efeito da prevalência doutras normas da lei 6/81 de 24 de Agosto, mormente à questão do seu âmbito de aplicação, o sistema ainda está incompleto em termo de mudanças. Porém, fica claro a partir daqui que se inicia o sistema de concurso público de recrutamento e seleção para a função pública angolana.

Na sequência, assiste-se, em 1991, a necessidade imperiosa de promover a regulamentação das disposições havidas por ocasião da publicação da lei 17/90 de 20 de Outubro.

Conforme o preâmbulo do decreto 22/91 de 22 de Junho, fica aclarada a pertinência deste instrumento normativo na sua pretensão de regulamentar as disposições havidas por ocasião da publicação da lei 17/90 de 20 de Outubro, que estabeleceu a obrigatoriedade de realização de concursos para ingresso na função pública e acesso nas carreiras da administração pública.

Nesta senda, é por via deste instrumento que o governo decide regulamentar as disposições desta lei e criar assim o regime jurídico processual que viabiliza a gestão e seleção de pessoas para integrar a administração pública.

O decreto em análise porta em um total de cinco capítulos, pelos quais se subdividem em 34 artigos o regime dos processos de recrutamento e seleção de candidatos para os quadros de pessoal da administração pública, revogando toda a legislação contrária.

O regime ora estabelecido aplica-se aos serviços e organismos da administração central e local do Estado (Art. 2º do Decreto 22/91 de 22 de Junho), excluindo do seu âmbito de aplicação o recrutamento para cargos de direcção e chefia, carreira diplomática, docente, de investigação, médica, de enfermagem, de técnicos de diagnósticos e terapêutica, dos administradores hospitalares, das forças armadas, segurança e ordem interna (Art. 3º do decreto 22/91 de 22 de Junho).

O legislador aproveita para trazer à colação o seu entendimento sobre o recrutamento e a selecção de pessoal. No caso vertente, recrutamento de funcionários públicos, de acordo com o artigo 4º, consiste em um conjunto de operações que tem por objetivo satisfazer as necessidades de quadros dos serviços e organismos públicos, pondo à sua disposição os efetivos qualificados necessários à realização das suas atribuições.

Conceptualiza a selecção de pessoal como um conjunto de operações enquadradas no processo de recrutamento e mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas visam avaliar e classificar as capacidades dos candidatos, para o exercício de determinada função.

Em nosso entendimento, levantam-se críticas quer ao conceito do legislador sobre recrutamento, que enquanto processo visa atrair candidatos em quantidade e qualidade para abastecer os processos de selecção. Outrossim, não colocará efetivos à disposição, mas candidatos, em quantidade, no sentido de garantir a eficácia do processo de selecção.

No que atende a selecção, primeiro é preciso referir que não é um processo enquadrado no recrutamento, porque tem autonomia própria, e consistirá no apuramento dos candidatos potenciais colocados à disposição pelo processo de recrutamento que tem à jusante. Ora, a relação que se estabelece entre recrutamento e selecção é de complementaridade e de interdependência, e não de dependência. Embora devamos tratar esta questão com especificidade, importa referir que pode haver recrutamento sem selecção. Vide aqueles casos como o concurso público de ingresso da PGR, em que houve todas as operações para o processo de recrutamento, mas não há resultados. Dir-se-á que o recrutamento cumpriu o seu desiderato e colocou à disposição do processo de selecção candidatos, mas este não avançou. Outrossim, pode haver primeiro a selecção e posteriormente o recrutamento. Configure-se a selecção de jogadores com determinadas características específicas, como os casos de Lionel Messi ou Cristiano Ronaldo. A equipa que os pretende como

jogadores, ao verem que eles preenchem os requisitos, elaboram uma oferta contratual, para os mobilizar a aceitar a contratação. Pois, bem, quando a equipa elabora a proposta já decidiu em seleccionar (escolha e decisão), o que não ocorreu ainda é a atracção do candidato ao contrato, ou seja, ainda não houve recrutamento.

Aparte esta crítica, importa referir que os princípios gerais eram análogos aos do atual sistema, abordado nas próximas páginas. Entretanto, a questão não é estabelecer princípios, mas identificar e estabelecer mecanismos de sindicância a estes princípios, visando garantir o seu cabal cumprimento. Logo, mais do que estabelecer princípios, é mister ver se estes princípios são controláveis e como o são.

É possível encontrar um outro aspeto relevante neste diploma: a definição do legislador angolano sobre concurso, designadamente:

3.4.1 Definição de concurso

O concurso é um conjunto de atos ou operações que se destinam a recrutar, seleccionar, classificar e graduar as pessoas e os funcionários públicos que se candidatam a lugares de ingresso e acesso à função pública e que preencham os requisitos previamente estabelecidos para certas categorias.

Ora, em nosso entendimento, a definição é muito clarividente, embora implique uma certa noção errada do ponto de vista da ocorrência dos processos, em um aspeto muito concreto. Com o concurso, recruta-se (atraem-se pessoas à vaga) e selecciona-se (classifica-se e gradua-se em homenagem aos resultados da aplicação dos diferentes critérios de selecção, como provas, entrevistas e etc.).

Desse modo, após a definição de concurso, o legislador no artigo 7º do diploma em apreço, trata de estabelecer as tipologias de que se reveste o concurso, designadamente quanto à origem dos candidatos (concurso externo ou interno), conforme o local virtual em que se encontre o recurso humano potencial e quanto à natureza das vagas (ingresso ou acesso).

Interessa referir que na prática, do nosso ponto de vista, quanto à origem dos candidatos, o concurso poderá ser externo ou interno, o que implicará inelutavelmente que se consubstancie em concurso de ingresso ou acesso. Pois, é ingresso, porque se entra para a estrutura de carreiras, e é acesso,

quando já lá se está, não podendo ser de outro modo. Logo, é redundante classificar desta forma.

Nos casos em que se esteja a referir a amplitude do concurso, pode-se colocar a situação, que o concurso é externo, porque o candidato poderá ser indivíduo que esteja vinculado ou não aos serviços e organismos (conforme n.º 3 do artigo 7º). No caso, seria uma distorção do conceito de pertença, pois o acesso refere-se à sua pertença à função pública, e não à entidade concorrida.

Nestes casos, sistemas há que designam concurso interno condicionado ou não, para atender à realidade dos candidatos serem do quadro de pessoal da entidade concorrida (condicionado) e incondicionado, para os casos de pertença ao quadro de pessoal da entidade concorrida, ou à função pública como um corpo único.

As provas e programas deveriam ser alvos de aprovação do ministro que tutela a administração pública, quando se tratar de carreiras comuns da administração pública, e nos demais casos diversos deste, o membro do governo titular da entidade concorrida.

Quanto ao corpo de júri, era designado pelo titular da entidade concorrida, em um total de três ou cinco indivíduos, sendo que um deles seria o presidente, e os demais, vogais. Das reuniões, deveria ser lavrada uma ata com os fundamentos das decisões com carácter confidencial. Em casos de recurso, deveria ser presente o titular com poder para dirimir a situação, e não o júri.

O prazo de validade dos concursos estava fixado em um intervalo de seis a 24 meses.

Os métodos e o conteúdo das provas de seleção referentes a cada categoria deviam ser estabelecidos em harmonia com o conteúdo funcional com as exigências relativas às habilitações literárias e às qualificações profissionais.

O artigo 22 estabelecia que sempre que as provas contivessem matérias não incluídas nos currículos escolares, os órgãos responsáveis pelo recrutamento e seleção deveriam fornecer a todos os candidatos a documentação indispensável à sua preparação, ou indicar a bibliografia e legislação-base necessárias.

Os métodos de seleção previstos eram as provas de conhecimentos teóricos e práticos, com classificação de 0 a 20 valores, e a avaliação curricular. Complementarmente, se inventariavam os exames médicos, a entrevista, o exame psicológico, com a classificação bastante favorável e não favorável.

A lista de candidatos apurados deveria ser feita no prazo de trinta dias e submetida à homologação que ocorreria até quinze dias, sendo imediatamente publicada.

No que diz respeito aos recursos à lista homologada, devia ser interposto ao titular da entidade concorrida até dez dias após a publicação da lista, e correriam efeitos suspensivos até a decisão que deveria ocorrer até dez dias após a receção do recurso.

Nesta senda, importa analisar o sistema atual, começando a partir da análise das ferramentas de gestão de recursos humanos do modelo anterior.

Em 1998, com apoio financeiro do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), no âmbito da implementação do Programa de Reforma Institucional e Reforma Administrativa (PRIMA) foi elaborado e publicado o “Manual de procedimentos de gestão de recursos humanos na administração pública”.

Este documento colige uma série de informações em termos de procedimentos adotados no fascículo da gestão de recursos humanos, integrando todas as componentes ou políticas de um sistema de recursos humanos, bem como as ferramentas de suporte a implementação das referidas políticas.

O manual, em pauta, agrega o sistema de planificação de recursos humanos e as suas respetivas ferramentas, o sistema de recrutamento e seleção, e as modalidades de que se pode revestir, bem como as ferramentas de sua implementação:

- O modelo de integração de quadros até a avaliação de desempenho;
- O modelo de formação e desenvolvimento de quadros;
- O modelo de compensação e benefícios correlatos a um conjunto de outras legislações sobre a mesma temática;
- O modelo de monitoria e informação de recursos humanos, integrando um sistema de ferramentas que permitem fazer o acompanhamento de toda a vida laboral do funcionário desde a sua integração até a sua reforma, ou desvinculação.

Este documento surge em decorrência da aprovação da lei 17/90 de 20 de Outubro, atendendo que desde essa data inicia-se um novo ciclo na vida da administração pública angolana, que consistiu também na produção e na entrada em vigor de um conjunto de diplomas legais que introduziram

novas normas e mecanismos de gestão de recursos humanos nos serviços públicos. Na lei n.º 17/90 de 20 de Outubro, sobre os princípios a observar pela Administração Pública, temos os artigos 19, 20, 21 e 22 da lei n.º 17/90 que estabelecem os princípios gerais sobre gestão de pessoal no que concerne às carreiras, ao ingresso, ao acesso e à progressão na Administração Pública.

Antes de abordar o conteúdo do manual, é necessário abordar em síntese o decreto 24/91 de 29 de Junho que nos permitirá perceber a estruturação das carreiras na função pública e o seu respetivo regime, porque o ingresso ou acesso será sempre para uma carreira e nesta em uma categoria específica. Logo fica clara a necessidade de perceber qual a estrutura de carreiras na administração pública, enquanto quesito anterior até o próprio recrutamento e seleção de pessoas.

Naquele manual, importa referir que por ocasião da sua publicação, o quadro normativo para ingresso no aparelho do Estado tinha a sua sede jurídica nos decretos 22/91 de 22 de Junho e decreto 25/91 de 29 de Junho.

Atendendo à necessidade de se colher a história com a sua originalidade, manteremos o discurso com base neste diploma já revogado, embora tenhamos presente que o atual modelo de ingresso no aparelho do Estado seja o decreto presidencial 102/11 de 23 de Maio.

Posto isto, refira-se que pela posse, o indivíduo adquire a qualidade de funcionário público, mas, em harmonia com os requisitos legalmente exigidos para o ingresso no aparelho do Estado previstos no artigo 5º do decreto 25/91 de 29 de Junho, é necessário fazer constar um conjunto de elementos, que posteriormente consubstanciariam o processo individual do funcionário.

Confira-se o elenco de elementos previstos e solicitados para constituição do processo individual, com a expressa recomendação desta documentação integrar um subprocesso que deveria manter-se sempre atualizado, designadamente:

- Certidão de nascimento;
- Atestado médico;
- Documento de habilitações literárias;
- Declaração sobre o compromisso de honra;

- Certificado de registo criminal;
- Documento militar.

O manual punha em evidência o modelo de organização do processo individual, inicia com a proposta de nomeação e colocação e que deveria seguir a seguinte ordem:

- A proposta de nomeação e colocação;
- O título de provimento;
- Termo de posse;
- A ficha de assiduidade anual;
- O registo biográfico.

Nos casos em que se desse a extinção da relação de emprego, o processo deveria transitar do arquivo ativo para o passivo.

Nesta conformidade, conforme Salvador (2010, p. 2) no que respeita às formas de provimento na função pública, o sistema previa:

Tabela 17 Modalidades de provimento de RH em Angola

Nomeação	1	Por tempo indeterminado
Contrato de pessoal		
	2	Em comissão de Serviço
	1	De provimento Administrativo
	2	De trabalho a termo

Fonte: adaptado de Salvador (2010, p. 2)

Com base no sistema vigente, o regime para ingresso na função pública era

o concurso público de ingresso, que tinha uma vigência de até 2 anos. Após o processo seletivo, e observadas as formalidades, operava-se o ingresso no quadro de pessoal mediante a nomeação e a tomada de posse, que se substancia na aceitação por parte do nomeado e no efetivo cumprimento das incumbências que contemplam o cargo.

Essa nomeação, conforme se mostrou nos aditamentos introdutórios deste trabalho, era feita a título provisório, e se tornava definitiva e estabilizava o cargo após três anos de exercício do cargo, com avaliação de desempenho no mínimo bom.

Por outro lado, no âmbito das modalidades de nomeação em harmonia com o quadro acima apresentado, importa abordar a nomeação em comissão ordinária de serviço, que se operava mediante o regime jurídico previsto no decreto-lei 12/94 de 1 de Julho, e por meio da mesma procedia-se ao provimento dos titulares dos cargos de direção e chefia. Esta tinha por limite de duração três anos, podendo ser prorrogada.

Ainda no quadro dos modos de provimento na função pública, referimos atrás a modalidade contratual, que obedecia o contrato administrativo e o contrato a termo. Passemos agora a analisá-lo. Salvador (2010) aponta que o contrato de provimento administrativo é o mecanismo mediante o qual se confere ao contratado a condição de agente administrativo não integrado no quadro de pessoal da Instituição. Esta modalidade tinha um período de vigência de um ano prorrogável uma única vez, nos termos do n.º 2 e 3 do artigo 10 do decreto-lei 5/02 de 1 de Fevereiro. Esta modalidade contratual tinha o seu regime jurídico previsto concomitantemente no n.º 16 e seguintes do decreto 25/91 de 29 de Junho, decreto 22/96 de 23 de Agosto e decreto 5/02 de 1 de Fevereiro.

A outra modalidade contratual era o contrato de trabalho a termo, admissível para contratação de operários de artes e ofícios e para trabalhadores para fornecimento de um esforço predominantemente físico. Tinha uma vigência de até seis meses, prorrogáveis uma vez. O seu regime jurídico é o da Lei Geral do Trabalho.

Excecionava-se, por razões lógicas, os funcionários e agentes pertencentes aos serviços ou organismos para cujos lugares o concurso era aberto. Eram dispensados da apresentação dos documentos comprovativos dos requisitos que constavam do respetivo processo.

Do ponto de vista das fases do processo, importa ressaltar os seguintes passos:

Tabela 18 Marcha do procedimento concursal: fase 1

FASES	MARCHA DO PROCEDIMENTO DE CONCURSO PÚBLICO DE INGRESSO	
1	1	DRH faz o levantamento das vagas existentes e a confirmação de disponibilidade financeira para o seu preenchimento. Remete ao ministro a proposta
	2	O DRH elabora a proposta para abertura do concurso e remete ao ministro
	3	O DRH elabora o aviso de abertura do concurso para divulgação do aviso nos órgãos de comunicação social ou através da publicação por outro meio considerado adequado nos termos do artigo 14 do decreto 22/91 de 22/Junho e do artigo 4º do decreto 2/94 de 18 de Fevereiro
	4	O ministro procede à nomeação do júri do concurso nos termos do artigo 2º do decreto 2/94 de 18 de Fevereiro e remete-o ao DRH
	5	O DRH procederá à tramitação da informação aos membros do júri por meio de uma nota de aviso

Fonte: autor

Após a leitura da marcha do procedimento de concurso público no aparelho do Estado, importa referir que existem ferramentas, ou seja, formulários próprios, e o detalhe das respetivas regras de preenchimento e utilização dos mesmos, que a título de consolidação, deverão ser consultados nos anexos deste trabalho.

Em nosso entendimento, o manual em pauta é uma ferramenta “especial”, em termos de gestão de recursos humanos, porque se apresenta como inovadora, ademais no setor público administrativo, e o modo como foi construído e o detalhe e alcance de cada procedimento.

Desse prisma, atendendo à mudança de paradigma legal sobre gestão de recursos humanos, mormente os decretos presidenciais sobre estas matérias, designadamente o decreto presidencial 102/11 de 23 de Maio, o decreto presidencial 104/11 de 23 de Maio e o decreto presidencial 114/13 de 3 de Julho deveria haver a preocupação de atualização do manual, ajustando-o naquilo em que se veja necessário e constitui-se como um curso teórico-prático para

as futuras gerações de técnicos de recursos humanos da administração pública angolana.

Tabela 19 Marcha do procedimento concursal: fase 2

FASES	MARCHA DO PROCEDIMENTO DE CONCURSO PÚBLICO DE INGRESSO	
2	1	O DRH procederá à receção das candidaturas, requerimentos, e remeterá ao corpo de júri. Nos casos de promoção, deverá conter a anotação da classificação dos últimos três anos do candidato
	2	O júri procederá à análise dos requerimentos e da documentação dos candidatos e à elaboração da lista dos admitidos e remeterá a proposta para aprovação do ministro, nos termos do n.º 1 do art. 20 do decreto 22/91 de 22 de Junho
	3	O ministro emitirá despacho sobre a proposta de lista dos candidatos admitidos e excluídos do concurso e remeterá ao júri, nos termos do n.º 1 do artigo 20 do decreto 22/91 de 22 de Junho
	4	O júri após receção das listas de admitidos e excluídos, despachadas pelo ministro, remeterá a lista para publicação através dos meios que se reconheçam adequados para tal, tais como a Imprensa Nacional, Órgãos de Comunicação Social, fixação nos serviços e organismos a que o concurso respeita, nos termos do artigo 4º do decreto 2/94 de 28 de Fevereiro
	5	Seguidamente, o júri elaborará o aviso sobre a data, hora e local de prestação das provas de concurso e remeterá para divulgação através dos órgãos de comunicação social, fixação nos serviços e organismos a que o concurso respeita, ou a publicação no Diário da República
	6	O júri elaborará os pontos e controlo necessário para garantir o sigilo e preparará o material para realização das provas
	7	Na data marcada, o júri realizará as provas e em seguida procederá à correção das mesmas
	8	Após a correção, o júri elaborará a lista de classificação final e remeterá para homologação do ministro, nos termos do artigo 27 do decreto 22/91

Fonte: autor

Esta preocupação encontra ainda respaldo no fato de que a lei 6/81 de 24 de Agosto, Lei Geral do Trabalho, tenha a sua vigência demarcada até Fevereiro

de 2000. Ora, tenha pois presente que esta lei dava um tratamento igualitário a todos os trabalhadores que tivessem vínculo com a administração pública ou com as empresas mistas, privadas ou cooperativas. Nesta perspetiva, seria de todo útil proceder-se a uma atualização, de modo a viabilizar um franco ajustamento de todas as ferramentas normativas que tenham como foco a função pública.

Tabela 20 Marcha do procedimento concursal: fase 3

FASES	MARCHA DO PROCEDIMENTO DE CONCURSO PÚBLICO DE INGRESSO	
3	1	O ministro homologará as listas de classificação final por meio de despacho e remeterá ao júri para competente divulgação (art. 28 decreto 22/91)
	2	O júri elaborará o aviso que publica as listas de classificação e remeterá aos órgãos de comunicação social, nos termos do art. 8º do decreto 2/94 de 18/Fev
	3	O júri remeterá todo o processo do concurso para arquivo constituído por provas corrigidas, atas das reuniões do júri ao DRH
	4	O DRH procederá ao aquivo de todo o processo do concurso

Fonte: autor

Em razão disto, é perene a necessidade de, antes mesmo de abordar o atual sistema de recrutamento e seleção de quadros, analisar as modificações inseridas por meio da lei 2/00 de 11 de Fevereiro, Lei Geral do Trabalho. Para o efeito, seguiremos de perto o Prof. Pitra Neto (2009).

Esta nova Lei Geral do Trabalho (lei 2/00 de 11 de Fevereiro) contempla um conjunto de matérias nos seus mais de 300 artigos, vastidão que decorre da heterogeneidade, temas que perpassam e são tratados no seu conteúdo, colocando-se concomitantemente como um ato normativo regulador e regulamentador da relação jurídico-laboral, com o cunho de maior operacionalidade.

Nos seus artigos 1º e 2º, encontra-se a delimitação do âmbito de aplicação da mesma, atendendo ao critério da natureza e à posição dos sujeitos da relação jurídico-laboral e, por outro lado, e de somada importância para este trabalho, exclui-se do seu âmbito a possibilidade de aplicação indistinta a todas

as relações laborais, conforme taxava a lei 6/81 de 24 de Agosto, tendo por base um critério institucional, corporativo e substantivo.

Ora, com base nessa exclusão, abre-se caminho a um tratamento distinto dos agentes do Estado, em homenagem às diferentes abordagens teóricas, que os reservavam um papel específico em função da natureza do vínculo e da qualidade dos sujeitos da relação jurídica. Pois a relação que se estabelece não obedece ao princípio da igualdade de armas, e da horizontalidade relacional, entre o particular e o Estado, ou entre a administração enquanto poder e os seus agentes.

Com o passar dos anos, e no quadro das diferentes reformas, a administração optou por reformar o seu sistema de recrutamento e seleção de pessoas para os seus quadros, e fê-lo por meio da aprovação do decreto presidencial 102/11 de 23 de Maio, que revogou o anterior sistema.

O decreto presidencial 102/11 de 23 de Maio inseriu um novo modelo de recrutamento e seleção de recursos humanos na administração pública. Complementarmente, temos os decretos presidenciais 104/11 de 23 de Maio e o 114/13 de 3 de Julho, que dão enfoque à questão dos mapas de pessoal, enquanto ferramenta importante de gestão de recursos humanos, porque define-se como um mapa previsional de pessoal, fundando-os no quadro de pessoal em termos quantitativos e qualitativos, inseridos nos estatutos orgânicos dos organismos públicos.

Ora, é o mapa de pessoal que permite a percepção da existência ou não de vagas a preencher nos organismos públicos, o que em seguida será executado por meio da abertura de concurso público para o recrutamento e a seleção, nos temos combinados do princípio do concurso público na administração pública (lei 17/90 de 20 de Outubro) e dos princípios estruturantes do ingresso ou promoção na administração pública (DP n.º 102/11 de 23 de Maio).

Outrossim, o decreto presidencial 114/13 de 3 de Julho, dá resposta à indagação sobre o perfil profissional dos recursos humanos da administração pública em Angola, consubstanciando uma série de atividades, habilidades, responsabilidades e inconvenientes do cargo do profissional dos recursos humanos.

Colhendo sentido no parágrafo anterior, analisemos os decretos presidenciais em evidência.

Na esteira das reformas no prosseguimento do interesse de melhorar os processos e procedimentos ligados ao recrutamento e seleção na administração pública, surge o decreto presidencial 102/11 de 23 de Maio, que estabelece

os princípios gerais sobre o recrutamento e seleção de candidatos na administração pública, revogado no art. 27 do decreto presidencial n.º 102/11 de 23 de Maio, o sistema anterior consignado no decreto 22/91 de 29 de Junho e o decreto 2/92 de 18 de Fevereiro no qual, de acordo com o seu preâmbulo, temos clarificada a *ratio* do legislador:

- Considerando que a lei 17/90, de 20 de Outubro, sobre os princípios a observar na administração pública, estabelece a obrigatoriedade de realização de concursos para ingresso na função pública e acesso nas carreiras da administração pública;
- Convindo aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção de pessoal ao atual estágio de desenvolvimento da administração pública, com vista ao melhor desempenho dos serviços públicos;

3.5 PREÂMBULO DO DECRETO PRESIDENCIAL 102/11 DE 23 DE MAIO

Por meio deste instrumento, redefine-se o quadro normativo que conforma e enforma o sistema de gestão de processos de recrutamento na administração pública.

Diferentemente do sistema ora revogado, este novo sistema tem uma maior amplitude em termos de sujeitos da relação de emprego público, porque aplica-se aos órgãos e serviços da administração central e local do estado, bem como aos institutos públicos e subsidiariamente ao modelo de recrutamento e seleção do pessoal para cargos de direção e chefia e pessoal das carreiras do regime especial.

Por outro lado, o sistema é estruturado na base dos mesmos princípios do sistema anterior, e coloca o concurso público como o regime regra de admissão de pessoal na administração pública, designadamente:

1. ARTIGO 3º (Princípios gerais)
2. O recrutamento e a seleção de pessoal obedecem aos seguintes princípios:

- Liberdade de candidatura;
- Igualdade de condições e de oportunidade para todos os candidatos;
- Divulgação dos métodos e provas a utilizar e o respetivo sistema de classificação;
- Objetividade dos métodos de avaliação;
- Neutralidade do júri;
- Direito ao recurso.

A administração pública estabelece o concurso público como regra de admissão de pessoal.

3. Princípios do sistema de recrutamento e seleção:

- Transparência;
- Equidade;
- Igualdade de acesso;
- Credibilidade;
- Serviço de qualidade;
- Rigor.

O conceito de recrutamento e seleção está previsto nos n.º 1 e 2 do artigo 4º, mostrando-se diferente em relação ao conceito de recrutamento adotado no sistema anterior, todavia, permanece a incongruência relativa ao conceito de seleção, referente à identificação deste processo como parte do recrutamento, recusando-se a autonomia da seleção em relação ao recrutamento, e a inter-

dependência e complementaridade dentre estes dois processos de seleção. Abaixo, os conceitos em análise:

4. ARTIGO 4º (Conceito de recrutamento e seleção)

- O recrutamento consiste em um conjunto de operações que tem por objetivo satisfazer as necessidades de pessoal apresentada pelo respetivo organismo, pondo à sua disposição candidatos qualificados necessários à realização das suas atribuições;
- A seleção de pessoal consiste em um conjunto de operações, enquadradas no processo de recrutamento, traduzidas em métodos e técnicas adequadas que visam apurar e avaliar as capacidades dos candidatos para o exercício de determinada função.

Tem competência para mandar abrir o concurso o titular da entidade concorrida, o feito mediante despacho, que deverá ser publicado no Diário da República e no jornal de maior circulação, ou outros meios expeditos que permitam de forma célere o conhecimento do seu conteúdo. Entre nós, as entidades concorridas limitam-se, via de regra, ao Jornal de Angola, como meio de publicação das suas oportunidades de emprego.

Em harmonia com o art. 6º, do despacho de abertura do concurso, devem constar:

5. Designação do serviço a que se refere;

- a. Tipo de concurso;
- b. Categoria a que se concorre;
- c. Número de vagas;
- d. Requisitos para concorrer;
- e. Forma e prazo para apresentação de candidaturas;

- f. Local de afixação das listas de candidatos e dos resultados do concurso;
- g. Local de trabalho;
- h. Validade do concurso.

O artigo 7º estabelece uma conexão entre os quadros de pessoal, escalpelizados quando abordarmos o decreto presidencial 104/11 de 23 de Maio, e o sistema de planeamento, porque traz à colação um conjunto de condições que deverão ser observadas, condicionando a abertura do concurso, por isso, interessa analisar:

6. Condições de abertura

A abertura do concurso de ingresso depende da verificação do número de efetivos existentes no serviço (departamento e seção, quando esta for permitida), sendo apenas admitidos nos casos em que o referido número seja inferior ao número legalmente criado. Quando o número dos efetivos existentes seja igual à metade do número legalmente criado, os lugares vagos são preenchidos sequencialmente do seguinte modo:

- » Por meio da mobilidade (transferência, destacamento, requisição);
- » Não sendo possível, por meio do contrato administrativo de provimento ou do contrato de trabalho por tempo determinado.

O sistema atual mantém a tipologia do recrutamento e seleção, em recrutamento de ingresso (de acordo com o n.º 2 do art. 8º, é de ingresso quando visa o preenchimento de vaga a partir de candidato não pertencente ao órgão e para categoria de início de carreira) e de acesso (de acordo com o n.º 2 do art. 8º, é de ingresso quando visa o preenchimento de vaga a partir de candidato não pertencente ao órgão e para a categoria de início de carreira, reduzindo no entanto o tempo de validade do sistema ora revogado, que era de seis a vinte e quatro meses, para doze meses, contados a partir da publicação da lista de classificação final. Para que os candidatos se apresentem no

concurso, deverão remeter requerimento. Com o requerimento de admissão ao concurso devem dar entrada com os seguintes documentos, sob pena de exclusão da candidatura:

1. Cópia do bilhete de identidade;
2. Certificado de habilitações literárias;
3. Documento de regularização do serviço militar obrigatório;
4. Atestado médico;
5. Registo criminal.

Outros documentos considerados pertinentes em função da natureza do concurso. Todavia, o candidato pode ser admitido a concurso com apresentação dos documentos previstos na alínea *a* e *b* e, posteriormente, até 45 dias e em caso de aprovação do candidato, os documentos previstos na alínea *c* e *f*. Em contrário, e se não forem apresentadas razões plausíveis, os candidatos são substituídos pelo candidato imediatamente a seguir.

Refira-se que no concurso de acesso, a dispensa de apresentação de documentos já existentes no seu processo individual (ao titular da entidade concorrida no prazo de dez a vinte dias), consoante seja concurso de acesso ou de ingresso, a partir da data da publicação. Verifica-se muitas vezes quando o edital migra para o Jornal de Angola, até a data em publicado, já terão passados vários dias, depreendendo que a data do edital e a data do jornal de Angola, não estejam em harmonia. Em outros casos, a reação dos candidatos é muito rápida, e no dia seguinte já estão a correr para o local indicado para a entrega dos documentos, ainda que não estejam criadas as condições para a receção das candidaturas.

Em relação ao corpo de júri, o que se torna diferente em relação ao sistema ora revogado, os membros são nomeados sob proposta dos serviços de recursos humanos, dando uma grande relevância a esta área. Por outro lado, o número de jurados continua a ser um mínimo de três, mas o máximo deixa de ser um número ímpar e passa a ser de seis, diferentemente do sistema revogado em que eram cinco. Dentre os três a seis membros, um deverá

assumir a função de presidente, e diferentemente do sistema revogado, passa a admitir-se a função de vice-presidente.

No âmbito das suas competências, da reclamação por exclusão do concurso, cabe recurso por parte dos interessados. Quando não atendida a pretensão, poderão socorrer-se doutros meios previstos na lei. A questão é quais? Será que todos os cidadãos têm capacidade de escarpelizar a lei e encontrar soluções satisfatórias para os seus problemas?

No n.º 6 do artigo 16, os atos de impugnação graciosa não suspendem o andamento do concurso. Outrossim, nos casos em que seja atendida a reclamação, é permitido ao candidato realizar todos os atos anteriores à fase em que se encontrar o concurso, sem prejuízo dos prazos gerais.

No que diz respeito ao conteúdo das técnicas de seleção aplicáveis, coloca-se em relevância conhecimentos sobre direito administrativo, sobre a entidade concorrida e sobre deontologia profissional e cultura geral, atribuindo a cada sistema uma cotação específica, o que revoluciona o sistema anterior. Refira-se que o conhecimento aqui apontado é sobre a Entidade concorrida e não sobre fatores de análise e especificação do cargo. Em nosso entendimento, quando quisermos verificar se o candidato é ajustável à vaga, pelo critério de comparação e decisão, não devemos ter como foco a estrutura da entidade organizacional, mas se o candidato serve para aquele cargo, pois sobre a entidade ele aprenderá no processo de acolhimento e integração. Importa analisar o artigo, abaixo:

Provas ou cursos para admissão

O conteúdo das provas, das entrevistas ou do exame psicológico, atende em geral as seguintes componentes:

1. Noções gerais sobre a organização da administração pública;
 - a. Questões específicas sobre a área que pretende trabalhar e outras relacionadas com as habilitações literárias e/ou profissionais;
 - b. Questões sobre ética, deontologia profissional e cultura geral.

As matérias referentes as alíneas *a* e *b* do número anterior correspondem a 30% cada e a alínea *c* a 40% do total do valor da prova.

Para as categorias da carreira especial, a entrada por ingresso ou acesso, dependerá da frequência com bom desempenho (60%) em determinados cursos específicos.

Nos artigos 19, 20 e 21, é possível verificar-se os métodos auxiliares, a classificação e os critérios de preferência em caso de empate técnico verificado entre os diferentes candidatos selecionáveis, em função da aplicação dos métodos e de sua respetiva classificação.

Métodos auxiliares

Nos concursos são utilizados isolada ou conjuntamente, podendo cada um deles ser eliminatório, os seguintes métodos:

1. Provas de conhecimento, teóricas ou práticas;
2. Avaliação documental.

Os métodos mencionados podem ser complementados por entrevistas, exame psicológico, exame médico, que podem igualmente ser eliminatórios, tratando-se de concurso de ingresso.

- Nos concursos de acesso, dispensam-se os métodos complementares;
- Sempre que tem lugar a realização de provas, deve-se indicar na lista provisória o local, data e hora da prestação da mesma;
- A avaliação documental incide sobre as habilitações académicas, formação profissional, experiência profissional, avaliação de desempenho caso o candidato já tenha tido ocupações anteriores e outras habilitações do candidato;
- O júri pode solicitar ao longo do processo informações sobre a veracidade dos documentos entregues pelos candidatos.

3. Classificação

- Para qualquer tipo de prova, a escala de classificação é de 0 a 20 valores;
- A classificação resultante de aplicação dos métodos complementares de seleção, exame psicológico e entrevista, consiste em uma das seguintes menções qualitativas: bom, suficiente e mau;
- Relativamente ao exame médico, os candidatos são considerados aptos ou não-aptos.

Os métodos complementares visam o seguinte objetivo:

- » Entrevista: determinar e avaliar elementos de natureza profissional, relacionados à qualificação e à experiência dos candidatos, necessárias ao exercício de uma função;
- » Exame psicológico: avaliar mediante as capacidades e características de personalidade dos candidatos, tendo em vista determinar a sua adequação ao exercício de uma função;
- » Exame médico: avaliar o estado de saúde física e mental do candidato.

Critérios de preferência

Em caso de igualdade de valores entre os candidatos e havendo insuficiência de vaga, o júri pode valer-se dos seguintes critérios para fundamentar o desempate:

- Realizar novo concurso apenas para esses candidatos;
- Critério da maior experiência profissional (tempo de trabalho no ramo);
- Formação profissional no ramo e, dentre estes, os com menos idade;

- Maior pontuação na componente *b* do n.º 1 do artigo 17º;
- Residência na província em que se abre o concurso.

A lista de classificação das provas deve ser publicada de cinco a dez dias úteis após a data de realização das provas. O júri deverá, na mesma ocasião, elaborar a ordenação dos concorrentes em função dos valores obtidos e elaborar uma ata de fundamentação da lista, submetendo os documentos à homologação. A lista de classificação deverá ser homologada no prazo de quinze a dez dias úteis, no caso de ingresso ou acesso, respetivamente, e os candidatos selecionados serão providos, com despachos de nomeação, que não podem ser proferidos trinta a quinze dias úteis após a publicação, respetivamente caso seja de ingresso ou acesso.

As reclamações por lesão de direitos deverá ser feita dentro de sete dias úteis a partir da prática do ato lesante, e as respostas deverão ser dadas até cinco dias a contar da data de interposição do recurso.

O artigo 26 do decreto em apreciação dá atendimento à questão da responsabilidade do júri por ação ou omissão que colida com o artigo 26 (responsabilidade disciplinar) o princípio da imparcialidade, da transparência e dos demais procedimentos que violem as disposições do decreto em apreciação, e demais legislação da administração pública.

Ora, enquanto noutros sistemas, como o de Cabo Verde, em que a responsabilidade por ações e omissões do corpo de júri que lesem direitos, configura responsabilidade disciplinar e criminal, o sistema angolano remete a mera responsabilidade disciplinar, sabendo-se que o responsável do júri, via de regra, é quadro sénior, e em que provavelmente não seja reconhecível uma grande fronteira de intimidade entre o mesmo e o titular da entidade concorrida, preveja somente uma solução interna e não mais gravosa.

O decreto presidencial 104/11 de 23 de Maio, enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos, surge para encorpar na realidade angolana um conjunto de reformas, na sequência de um conjunto de medidas visando a melhoria dos procedimentos de gestão de recursos humanos na administração pública. A este respeito, vide o preâmbulo da lei em apreço:

Considerando a necessidade de reforço e melhoria de metodologias, técnicas e procedimentos que permitam o planeamento, gestão, avaliação e controle dos efetivos da função pública;

Havendo ainda a necessidade do controlo do crescimento e evolução dos efetivos da função pública e do peso da massa salarial na estrutura do orçamento de funcionamento da administração pública, através da criação de um quadro de referência para elaboração do orçamento do pessoal; (Preâmbulo do decreto presidencial 104/11 de 23 de Maio)

Do ponto de vista da sua finalidade, este diploma define as condições e os procedimentos de elaboração, gestão e controlo dos quadros de pessoal da administração pública, aplicando-se aos serviços públicos da administração pública central e local, bem como aos institutos públicos e demais serviços públicos, embora este último possa ter normas específicas que sejam complementares no que atende a esta matéria em razão das suas necessidades e características próprias, bem como o planeamento de efetivos. No quadro da análise das políticas ou processos de gestão de recursos humanos, este decreto traz o corpo de normas que permite aferir os procedimentos que gravitam em torno do planeamento de recursos humanos. A questão é verificar se a planificação adstrita aos quadros de pessoal tem ajustamento com o planeamento organizacional.

Outrossim, este diploma tem o mérito de portar o entendimento do legislador sobre dois conceitos importantes, designadamente, o de quadro de pessoal e o de planeamento de pessoal. Nesta senda, o quadro de pessoal é o mapa que fixa para cada organismo público, em uma base plurianual, o elenco de lugares permanentes necessários ao funcionamento regular dos serviços públicos. Por outro lado, o planeamento de efetivos é o resultado da avaliação das necessidades de pessoal em termos de ingresso e acesso, em uma base anual ou plurianual, tendo como referência o quadro de pessoal legalmente aprovado.

Destes dois conceitos, não é observável de modo específico a perspetiva de integração das necessidades organizacionais, em termos de objeto social a prosseguir e o planeamento de recursos humanos. O planeamento atende às necessidades de pessoal, mas esse exercício não tem que decorrer necessariamente da avaliação com base em um diagnóstico e critérios técnicos definidos em momento próprio neste trabalho.

Dando vazão ao quesito dos quadros de pessoal previstos e dos objetivos subjacentes à existência de quadros de pessoal, trazemos à colação para análise os artigos 4º e 5º, como abaixo se elencam:

Os quadros de pessoal visam os seguintes objetivos:

- a. Fornecer uma matriz de referência para a elaboração do orçamento de pessoal;
- b. Permitir uma justificação objetiva para o recrutamento do pessoal, em função de necessidades permanentes dos serviços;
- c. Assegurar a mobilidade profissional dos funcionários, designadamente, através do acesso às carreiras, transferências, destacamento e requisição;
- d. Assegurar o controlo de gestão e evolução de efetivos;
- e. Permitir uma correta programação das ações de formação.

Quadro de pessoal em razão da carreira

Os efetivos da função pública podem ser organizados em quadros de pessoal comum ou de carreira de regime geral, de regime especial e quadro temporário:

- Quadro de pessoal comum ou de carreira de regime geral, quando as categorias ou cargos pela identidade da sua natureza ou funções podem ser integrados em qualquer departamento ministerial;
- Quadro de regime especial, quando há exigência de especialização que apenas interessa a um determinado departamento ministerial, confirmada pela existência de carreira de regime especial legalmente aprovada;
- Quadro temporário, elenco de lugares distribuídos por cargos de assessoria técnica ou de apoio administrativo, pessoal e direto, a titulares de cargos políticos.

Do ponto de vista do conteúdo dos quadros de pessoal, refere o legislador que o quadro de pessoal comum ou de carreira de regime geral (apresentados sob a forma analítica, obedecendo aos modelos estabelecidos neste diploma) discrimina as categorias pertinentes e o número de lugares, agrupando o pessoal de acordo com uma estruturação, que não foge da anteriormente prevista:

1. Pessoal de direção e chefia;
2. Pessoal técnico superior;
3. Pessoal técnico;
4. Pessoal técnico médio;
5. Pessoal administrativo;
6. Pessoal auxiliar.

Outrossim, condiciona o preenchimento do quadro de pessoal de direção e chefia a frequência de determinado curso, o que se mostra uma inovação a este respeito.

Refira-se que os organismos que tenham pessoal integrado em carreiras de regime geral e regime especial devem elaborar o quadro de pessoal comum ou de carreira de regime geral para aqueles que se enquadram na carreira de regime geral e o quadro do regime especial para o pessoal sujeito à carreira de regime especial, sendo que os integrantes destes quadros devem ter no mínimo como habilitações literárias o curso médio ou licenciatura.

Por outro prisma, este decreto inova atrelando à perspectiva dos quadros temporários (este tipo de quadro integra o pessoal nomeado em comissão de serviço para exercer cargos de assessoria técnica ou de apoio administrativo, de confiança pessoal e política, nos gabinetes dos membros do Executivo e equiparados) e lhe dá revestimento próprio no que atende a quem o integra e qual o tratamento no caso de cessação de funções de membro do Executivo ou de cargo equiparado, que determina automaticamente o regresso ao lugar do quadro de origem, para o pessoal pertencente ao quadro definitivo da administração pública, ou a cessação imediata do vínculo com a função pública,

tratando-se de pessoal recrutado fora da administração pública, mesmo nos casos de vinculação por meio de contrato, fazendo logo cessar o vínculo sem quaisquer formalidades.

Em razão do vínculo, pode-se ter um quadro de pessoal definitivo ou assalariado. Nesta senda, importa analisar as características dos vínculos, em harmonia com o artigo 9º abaixo inserido:

Quadro de pessoal em razão do vínculo

- As necessidades permanentes dos serviços públicos são asseguradas pelos funcionários do quadro definitivo;
- O pessoal do quadro eventual compreende os agentes administrativos que ingressam na função pública através de contrato administrativo de provimento e nela permaneçam durante cinco anos.
- Os agentes administrativos positivamente avaliados durante cinco anos consecutivos de atividade nos serviços públicos transitam para o quadro definitivo;
- O contrato administrativo de provimento constitui a regra de ingresso dos agentes administrativos na função pública;
- As necessidades transitórias e excepcionais, quando não possam ser asseguradas pelo pessoal do quadro definitivo e do quadro eventual são satisfeitas por pessoal contratado a prover em regime de contrato de trabalho por tempo determinado, constituindo o pessoal do quadro assalariado;
- O contrato administrativo de provimento concede a faculdade do trabalhador exercer as funções de serviço público com sujeição ao regime da função pública sem obter a qualidade de funcionário público durante um período de até cinco anos. O contrato de trabalho por tempo determinado tem a duração de até um ano e concede ao trabalhador o exercício de missões e tarefas ligadas ao serviço público nos casos de aumento temporário de volume de trabalho dos serviços,

de necessidade de desenvolver atividades sazonais ou de execução de tarefas específicas de curta duração. Os gestores de recursos humanos devem assegurar o controlo e o cumprimento dos prazos, sob pena de responsabilidade disciplinar e financeira por meio do processo de reintegração de fundos. Este tipo de contrato dispensa o controlo do Tribunal de Contas, ficando somente sob o controlo da Inspeção Geral do Estado

Os quadros de pessoal são elaborados na base do cumprimento de determinados procedimentos, clarificados neste diploma, dando respaldo às questões sobre quando se pode considerar a necessidade de abertura de vaga.

Abaixo inserimos os artigos que dão respaldo a estas indagações:

1. Critérios e Procedimentos

Provimento de lugares do quadro

- O provimento dos lugares de ingresso ou de acesso previsto nos quadros de pessoal fica condicionado à existência de vaga com dotação orçamental destinada a remunerar o respetivo lugar a prover;
- Entende-se por vaga a existência de um lugar no quadro de pessoal com dotação orçamental e não provido.

2. Abertura de vagas

A abertura de vaga ocorre designadamente nas situações de:

- Exoneração, demissão, aposentação ou morte do funcionário;
- Licença ilimitada;
- Promoção;
- Provimento de funcionário para cargo em comissão de serviço ou eletivo;
- Transferência;

- Destacamento;
- Fim de contrato, por qualquer causa.

No quadro da base estruturante do sistema, temos ainda o princípio da proporcionalidade (previsto no art. 13 do diploma em análise), que atende à questão da estruturação dos quadros de pessoal respeitando um duplo limite. Ou seja, por um lado deve respeitar as necessidades permanentes de quadros, e, por outro, independentemente das necessidades permanentes de quadros, na estruturação do quadro de pessoal, deve ter-se por limite uma espécie de noção de construção de uma pirâmide, sendo que a categoria superior não pode exceder o número de quadros da categoria inferior. A imagem mais explicativa é a de uma pirâmide que vai se afunilando de baixo para cima. Dito doutro modo, o número de técnicos superiores principais é inferior ao número de técnicos superiores de 1ª classe, que por sua vez deve ser inferior ao número de técnicos superiores de 2ª classe.

Os quadros de pessoal, à luz da legislação, surgem aquando da definição de projetos de criação ou reestruturação de organismos da administração pública, pois são obrigatoriamente inseridos como anexos, dando ideia de quantos funcionários deverão ser previstos para o bom funcionamento deste organismo público.

Essa abordagem é de crucial importância, pois determinará a razão da abertura de processos de recrutamento e seleção. Outrossim, aquando da definição dos quadros de pessoal, está presente uma ponderação quantitativa e qualitativa de quantos empregos serão efetivamente criados, em homenagem ao volume de trabalho em razão das missões que se espera deste organismo público.

O artigo 14 fornece esta noção do legislador angolano:

1. Procedimento

- Os projetos de criação ou reestruturação dos organismos da administração pública devem obrigatoriamente conter em anexo o quadro de pessoal que corresponde em nível e em número os empregos necessários para o cumprimento das missões dos serviços;

- Os quadros de pessoal são elaborados após uma avaliação quantitativa e qualitativa das necessidades permanentes dos serviços em pessoal;
- A avaliação a que se refere o número anterior deve incluir uma análise das necessidades, através da mensuração do volume de trabalho, determinada pelas missões dos serviços, bem como dos respetivos níveis de responsabilidade e das qualificações profissionais necessárias para o seu provimento.

Posto isto, a indagação será quais os passos para o desenho dos quadros de pessoal. Essa noção foi coletada do artigo 15 do diploma em análise e, em síntese, os quadros de pessoal são elaborados considerando três etapas, desde a sua elaboração até a aprovação. Refira-se que após aprovados, em regra, os quadros de pessoal têm vigência de cinco anos.

Tendo em atenção o subtítulo em análise, importar também trazer à colação o modelo de planeamento de efetivos, que impacta necessariamente sobre o sistema de recrutamento e seleção, por ser a fonte da decisão de recrutar e seleccionar pessoas para ingresso ou acesso.

Tabela 21 Fases do desenho dos quadros de pessoal

FASE INICIAL DE ELABORAÇÃO	FASE DE COORDENAÇÃO E CONTROLO	FASE DE DECISÃO
Desenvolvida ao nível do serviço proponente e que se traduz na avaliação quantitativa e qualitativa dos empregos necessários e na formulação de um projeto de quadro de pessoal	Feita ao nível do serviço interessado e dos órgãos centrais de gestão financeira e dos recursos humanos da administração pública central e local	Dá competência do Conselho de ministros, nos casos de reestruturação de quadros de pessoal que se seguir a aprovação de estatutos orgânicos.

Fonte: adaptado de decreto presidencial n.º 104/11, de 23 de Maio

Assim sendo, o artigo 17 dá uma noção de quem se responsabiliza pelo planeamento no nível central e local, bem como deve ser gerido o planeamento feito no ano económico anterior. Importa por isso escalpelizá-lo:

1. Planeamento de efetivos

1.1 Programação dos quadros de pessoal

- Os gestores das unidades orçamentais, na data da apresentação das respetivas propostas de orçamento para o ano seguinte, e tendo em conta o previsto no respetivo quadro orgânico de pessoal, devem elaborar o planeamento de efetivos contendo as suas necessidades de admissão de pessoal, promoção ou outro instrumento de mobilidade profissional;
- Ao nível local, os governos provinciais devem, de igual modo, elaborar o planeamento de efetivos, com base no previsto nos quadros orgânicos de pessoal vigente e das necessidades de admissão de pessoal, promoção ou outro instrumento de mobilidade, e remeter ao órgão responsável da administração do território;
- Após a aprovação do Orçamento Geral do Estado, em função do fundo salarial disponível para o respetivo organismo, os titulares executam o planeamento de efetivos até o final do primeiro semestre de cada ano.

Por outro lado, e na mesma esteira de análise, os organismos públicos, quer ao nível central como local, gozam de autonomia para condução dos seus processos de recrutamento e seleção de pessoas, embora caiba a responsabilidade de observância de um conjunto de disposições legais, desde logo, a questão das quotas e do fundo salarial.

Outrossim, os organismos deverão prestar informação aos titulares dos organismos da Administração Pública, das Finanças e da Administração do Território, no que diz respeito à execução do planeamento de efetivos, para garantir o conhecimento, registo e controlo.

Nesta senda, o regime jurídico que confere a autonomia dos organismos públicos está previsto nos artigos 18 e 19 do diploma em análise.

Por questões de índole técnica, o MAPTSS, MINFIN e MAT deverão assegurar o apoio metodológico na elaboração dos quadros de pessoal, de acordo com a previsão inserida pelo artigo 22 (apoio metodológico e avaliação) do diploma em análise.

2. Apoio metodológico e avaliação

Os serviços competentes dos órgãos responsáveis das finanças públicas, da administração pública e da administração do território prestam sempre que solicitados o apoio metodológico às unidades dos serviços setoriais e locais:

- Na elaboração de quadros de pessoal;
- Na preparação dos instrumentos sobre o planeamento de efetivos;
- Na avaliação da aplicação das disposições legais sobre a gestão do pessoal nos serviços públicos.

O crescimento da atenção que se dá à questão das pessoas na organização, ao nível teórico, como ao nível das reformas implementadas pelo executivo angolano, atendendo aos desafios que se colocam à administração, importa analisar um outro instrumento normativo referente à questão dos recursos humanos, designadamente, o decreto presidencial 114/13 de 3 de Julho, sobre o perfil do gestor de recursos humanos na administração pública.

O decreto em análise incorpora um conjunto de medidas que visam o aperfeiçoamento dos processos de gestão de recursos humanos na administração pública, mormente, a definição do perfil do gestor de recursos humanos, responsáveis ou técnicos, no sentido de uniformizar os processos de planeamento e gestão da formação e organização interna. Embora o âmbito de aplicação deste decreto presidencial se restrinja à administração direta central do Estado, ou seja ministérios e órgãos tutelados por estes, tal como os institutos públicos. Por uma questão conceitual, é consenso que as empresas públicas se vejam distanciadas deste tratamento, embora haja uma noção errónea quando se refira à administração direta, e se insira posteriormente os institutos públicos, por se acharem na administração indireta do Estado.

O artigo 3º do diploma em análise atrela um conjunto de diretrizes, adotadas pela administração pública angolana, que objetivam:

1. Adequar o perfil profissional dos responsáveis e técnicos de GRH aos novos desafios, missões e atribuições da administração do Estado;

2. Dotar os serviços de RH de responsáveis e técnicos capazes de devolver às pessoas, profissionais humanamente capacitados, a condição de mais importante e capital de qualquer organização;
3. Alinhar o plano anual de formação e de necessidades de pessoal ao planeamento estratégico e aos programas de trabalho da instituição;
4. B Implementar a gestão por competências, entendida como administração da capacidade orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando alcançar os objetivos da instituição;
5. C Adequar as rotinas de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos para viabilizar a implementação da gestão por competências, bem como preparar a administração pública para a universalização do modelo de gestão por resultados;
6. D Melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, às famílias, às empresas e aos empreendedores económicos;
7. Desenvolver uma cultura institucional focada na definição de metas, monitoramento da implementação e avaliação de resultados;
8. Desenvolver competências gerenciais necessárias aos novos modelos de gestão decorrentes do advento da era do conhecimento;
9. Adequar os gastos públicos com formação e melhorar a qualidade, conferindo-lhe a dimensão de investimento no fortalecimento institucional da administração pública;
10. Criar oportunidades adicionais para o autodesenvolvimento profissional e humano dos responsáveis, funcionários, agentes e trabalhadores, promovendo e estimulando a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à prossecução das respetivas tarefas, missões e metas.

Uma abordagem ao conteúdo deste artigo, mormente as suas alíneas 4, 5 e 6, no que diz respeito a este trabalho, denota um claro alinhamento para uma abordagem técnica, contingencial, à luz das teorias mais próximas sobre gestão de recursos humanos.

No seguimento desta ferramenta normativa, afere-se que o legislador angolano pretende também clarificar a indagação sobre quem pode ser gestor ou técnico de recursos humanos na administração pública angolana, cuidando de traçar um perfil, que em nosso entendimento ajuda a promover uma modificação na área de recursos humanos, quer do prisma da sua configuração, como da condução dos seus processos decisórios.

3.5.1 As contrapartidas remuneratórias

Constitui matéria assaz sensível, que requer particular atenção, não só porque seja suficientemente motivadora para atrair candidatos que considerem justificada a eventual mudança de emprego, seja por não poderem gerar desequilíbrios pronunciados na equipa ou setor em que se vão inserir, seja por provocarem desmotivação ou insatisfação nos restantes colaboradores.

Há, pois, que encontrar equilíbrios entre as práticas da empresa, a situação concreta dos empregados em funções similares e os quadros remuneratórios existentes no mercado de trabalho.

Uma vez que o processo de recrutamento envolve uma componente negocial, em que poderão existir cedências recíprocas, deverá existir a possibilidade de gerir a fixação das contrapartidas remuneratórias com alguma flexibilidade, pelo que, mais do que fixar um valor, será preferível, pelo menos para profissões menos padronizadas, encontrar margens remuneratórias que facilitem a negociação.

3.6 AS CONDIÇÕES FÍSICAS E MATERIAIS

Esta rubrica visa descrever todas as condições envolventes na situação do trabalhador, isto é, nos condicionamentos inerentes ao posto de trabalho, nomeadamente:

- Tipo de contrato: a termo certo ou sem termo, a tempo inteiro ou parcial;
- Duração do período experimental;
- Horário de trabalho: duração, flexibilidade, trabalho suplementar;
- Local de trabalho, mobilidade geográfica, deslocações;
- Constrangimentos físicos: condições de trabalho (luz artificial, exigências de apresentação, trabalho sempre em pé ou sentado etc.);
- Estatuto profissional;
- Cláusulas de não concorrência ou de exclusividade.

3.6.1 Definição do perfil do profissional

Tem a ver com o portfólio de competências definido pela empresa. Trata-se, obviamente de estruturar o perfil ideal, do qual, posteriormente, se aproximarão com maior ou menor grau de sintonia os candidatos reais, sendo certo, à partida, que dificilmente poderá contar com cópias tiradas a papel químico.

Assim, deverá ter em conta a realidade do mercado de trabalho para não conceber perfis distantes que afastem, à partida, a possibilidade de encontrar candidatos. Também aqui se aplica a máxima “*o bom é inimigo do ótimo*”.

3.6.2 Competências técnicas

São as capacidades reconhecidas em determinado domínio, conjugando os conhecimentos adquiridos, nomeadamente, através da formação, consubstanciada em determinado diploma, e o saber-fazer, retirado, essencialmente, da experiência profissional, e consideradas como necessárias para desempenhar a função.

As competências técnicas podem ser:

- Básicas: indispensável para o candidato desempenhar a função, ou seja, aquelas sem as quais será logo à partida eliminado ou recusado;
- Preferenciais: aquelas que favorecem a integração na função e valorizam o seu desempenho ou alargam as possibilidades de progressão profissional.

Naturalmente, possuir competências básicas e algumas preferências valoriza a candidatura e permite mais facilmente hierarquizar candidatos. Há, no entanto, que considerá-las com peso e medida para não se correr o risco da sobrequalificação com as eventuais consequências negativas ao nível motivacional.

3.6.3 Competências comportamentais

Se ao nível das competências técnicas abordou-se, essencialmente, o saber-fazer, aqui, está-se, fundamentalmente, no âmbito do saber-ser e do saber-estar ajustáveis às exigências da função e que se expressam em comportamentos que, por sua vez, têm subjacentes características pessoais ou de personalidade. Quer as competências técnicas quer as comportamentais são passíveis de desenvolvimento através da formação e experiência profissional; já as características de personalidade, subjacentes às competências comportamentais, mantêm-se relativamente inalteráveis.

Há, pois, que identificar as principais competências comportamentais desejáveis para o exercício de uma determinada função ou que diferenciam um bom desempenho.

As competências comportamentais requeridas no perfil profissional prendem-se, essencialmente, com a facilidade de relacionamento interpessoal, a capacidade de comunicação assertiva, a capacidade de negociação e de persuasão, a facilidade de organização das tarefas e a ponderação e o controlo emocional nas diferentes situações.

Em síntese, a análise da função descrita e a reflexão sobre a sua integração no contexto organizacional permite identificar os seguintes fatores que fazem parte integrante do perfil profissional do posto de trabalho:



Fonte: adaptado de Adelino Cardoso (ano?)

3.6.4 Motivações

De pouco servirão as boas competências profissionais e pessoais se não lhes estiver associado o interesse, o querer ter êxito no desempenho de determinada função. É, pois, oportuno realçar que pretender recrutar candidatos sobrequalificados pode trazer associado o risco da ausência de novidade, de estímulo para continuar a lutar por objetivos que já foram anteriormente conseguidos. Contrariamente, a aposta em candidatos para quem a função constitui um desafio pode revelar-se uma boa aposta se existirem as competências e potencialidades básicas que sustentem a vontade de progredir. É necessário que o candidato demonstre vontade em exercer a função caso seja admitido.

3.6.5 Motivação do trabalhador

O dinheiro, citando Locke (1968), enquanto impulsionador de maior fonte de motivação para o trabalhador, no que diz respeito ao sistema de recompensas económicas, continua a ser um fator importante de motivação, residindo nesta realidade, três principais fundamentos:

- O empregado deve ter clara preferência pelo dinheiro;
- Um aumento de dinheiro exige também um aumento de rendimento;
- Um aumento de rendimento significa um aumento de esforço.

Para além do dinheiro, na ótica de Locke (1968), existem outras formas que contribuem para a motivação do trabalhador, pois em muitas organizações, a recompensa pode traduzir-se em agradecimentos; outras vezes, a recompensa pode constar de reconhecimento público pelo trabalho realizado, tomando a forma de uma medalha, diploma, referência no boletim da organização.

Ressalta ainda que, em organizações de importância pública, ganha relevo o reconhecimento social, cabendo aqui, as condecorações de personalidades que contribuem para a vida nacional.

Todavia, enfatiza Locke (1968), para o funcionamento efetivo do sistema de recompensas, torna-se imperioso ter sempre presente:

- Que as recompensas devem ajustar-se às necessidades das pessoas, isto é, devem satisfazer as carências;
- O sistema deve ser justo, pois, deve ser igual para todos;
- Deve destacar-se o valor a dar a uma recompensa, anunciando-se de forma que sejam conhecidos publicamente aqueles que recebem recompensas.

Segundo Lawler (ano?), “as organizações são mecanismos de ação que determinam o desempenho dos recursos humanos, demonstrando vantagem competitiva sustentável”. A maioria dos autores acredita ser possível e desejável atuar sobre o comportamento dos colaboradores através dos sistemas remuneratórios, contribuindo assim para a eficácia organizacional.

3.6.6 A noção de remuneração e salário

A descrição do tema em tópico é atual e impõe necessariamente a incursão

à intervenção do Estado como elemento regulador dessa matéria, cujo papel fundamental consiste na promoção do bem comum dos trabalhadores, e se resume no conjunto das necessidades gerais da coletividade a serem satisfeitas, pois o Estado ao promover o bem comum, permite o desenvolvimento de diversas atividades denominadas atividades-fim, através dos serviços públicos, tais como saúde, educação, justiça, segurança e outros.

Entretanto, qualquer atividade-fim do Estado exige dispêndio de recursos financeiros. Dentro desta realidade, esta figura é obrigada a desenvolver uma outra atividade, chamada atividade-meio voltada para a busca de recursos financeiros, a gerência do património estatal e a realização dos gastos públicos, a chamada atividade financeira do Estado.

Segundo Chiavenato (1983), a remuneração é “a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho.” A remuneração é constituída de três componentes principais, sendo que a proporção relativa de cada um dos três varia de uma organização para outra, designadamente:

- Remuneração Básica: o pagamento fixo concedido ao funcionário na forma de salário mensal ou por hora, recebido de acordo com a venda de seu trabalho;
- Incentivos Salariais: programas desempenhados para recompensar funcionários com bom desempenho através de bónus e participação nos resultados como recompensas alcançadas;
- Benefícios: concedidos através de diversos programas como férias, seguro de vida, plano de saúde, refeições, transportes, sendo esses programas denominados quase sempre remuneração indireta.

3.6.7 Remuneração estratégica

A remuneração estratégica é a ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A mesma ocorre de duas maneiras:

- Considera todo o contexto organizacional levando em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa, à estratégia, à estrutura e ao estilo gerencial, em que a concepção de um sistema de remuneração estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã (sua visão de futuro);
- À medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio, como as características pessoais e do cargo e o vínculo com a organização, em que, além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de remuneração estratégica também considera conhecimentos, habilidades, competências, desempenhos e resultados.

A remuneração estratégica é um agente transformador e catalisador para a convergência de energias na organização, e a medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.

3.6.8 Classificação

O sistema de remuneração estratégica constitui a combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração. É no entanto, a mescla das diversas formas de remuneração, pois as empresas buscam formas e maneiras criativas de aumentar cada vez mais o vínculo entre as demais e seus funcionários, em que as formas básicas de remuneração continuam as mesmas. São classificadas em oito grupos:

Remuneração funcional: também conhecida como Plano de Cargos e Salários (PCS), constitui a forma mais tradicional e popular de remuneração em uso, determinada pela função e constantemente alinhada, que se ajusta ao mercado de trabalho. As grandes empresas que a utilizam tendem ao conservadorismo e à inércia;

Salário indireto: são os benefícios e outras vantagens concedidas pelas empresas, em que a grande tendência é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, a partir das alternativas disponíveis. A flexibilização maximiza o *investimento* da empresa em benefícios, proporcionando uma alocação mais racional de recursos e um aumento do valor percebido pelo colaborador;

Remuneração por habilidades: é mais empregada ao nível operacional e é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, onde desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo, em que as habilidades ou os blocos de habilidades passam a determinar a base da remuneração. Aplica-se preferencialmente a organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em grupos multifuncionais;

Remuneração por competências: também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, e difere, porém, de remuneração por habilidades pelo fato de ser mais adequada ao nível gerencial. Pode tomar forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso;

Planos privados de aposentadoria: esta contribui para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresas e empregados, em que o crescimento dos fundos de pensão se relaciona diretamente à propagação dos sistemas de previdência privada. É uma forma complementar de remuneração que tem atraído a atenção de empresários e executivos;

Remuneração variável: é vinculada ao cumprimento de metas preestabelecidas de desempenho individual de equipes e da organização como metas de produção. Inclui a participação nos lucros (PL) utilizada com escopo limitado e a remuneração por resultados ou participação por resultados (PR) utilizada com escopo amplo. Pode-se também incluir nessa modalidade a remuneração por competências;

Participação acionária: é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e

utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores. É algumas vezes utilizada como alternativa à participação nos lucros;

Alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Estas formas são utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos da organização.

A remuneração funcional, ou remuneração por cargo: ainda é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus funcionários por seu trabalho, representando a âncora e a maior parcela do *mix* total de remuneração. É de notar que, as empresas ainda continuam usando esse tipo de remuneração por três razões:

1. A remuneração funcional é implantada em conjunto com o sistema de cargos e salários. Em empresas que experimentaram crescimento rápido ou transformações profundas, o sistema de cargos e salários ajuda a dar coerência interna à organização, proporcionando definições básicas que ajudam a estruturar o trabalho;
2. A remuneração funcional permite a equidade externa. Por meio de pesquisas salariais, a empresa pode comparar seus salários com os praticados no mercado e assim estabelecer diretrizes adequadas para atrair e reter a mão-de-obra desejada;
3. A remuneração funcional permite equidade interna e salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos na empresa, pois produz um sentimento de justiça entre os funcionários.

A remuneração funcional, a remuneração por habilidades e a remuneração por competências constituem a base de um sistema de remuneração. O salário indireto e o plano privado de aposentadoria completam, com estas, a parte fixa da remuneração. A remuneração por competências pode ser utilizada também como forma de remuneração variável.

Na verdade, as remunerações variáveis e a participação acionária compõem o elemento referente à remuneração por desempenho, enquanto as alternativas criativas completam o quadro, dando enfoque a formas especiais de reconhecimento.

Da remuneração fixa, depende a base da remuneração, que por sua vez se subdivide em remuneração por competência e remuneração por habilidades. Destes dois componentes resulta a remuneração funcional. O salário indireto está interligado ao plano privado de aposentadoria.

3.7 CONSTRANGIMENTOS NA MENSURAÇÃO DE REMUNERAÇÃO

A análise sobre a remuneração deve ser vista sob duas perspectivas contabilísticas: A remuneração base e a remuneração de exercício.

A remuneração base tem em conta o horizonte temporal (o ano) e é paga em catorze mensalidades que correspondem ao subsídio de Natal e ao subsídio de férias.

A remuneração de exercício diz respeito ao trabalhador que desempenha a sua atividade laboral, podendo perdê-la por razões de o trabalhador nomeado cometer faltas injustificadas, bem como a trabalhadores contratados sujeitos ao regime de proteção social convergente.

A perda do direito à remuneração de exercício pode ser recuperada mediante a autorização deferida pelo dirigente do serviço, precedida como é óbvio, de requerimento remetido pelo funcionário em desabono. Todavia, o direito à remuneração se extingue quando há consumação de que o aludido trabalhador já não tem vinculação jurídico-laboral com a entidade empregadora.

Para efeito de elucidação da matéria abordada, descrevem-se os seguintes itens.

3.7.1 Tabela remuneratória única

A tabela remuneratória única contém a totalidade dos níveis remuneratórios e o montante pecuniário correspondente a cada um, e pode ser utilizada na

fixação da remuneração base dos trabalhadores que exercem funções tituladas por relação jurídica de emprego público.

A remuneração decorrente deste instrumento contabilístico engloba a totalidade dos níveis de retribuições financeiras capazes de se utilizar nas posições remuneratórias de todas as carreiras, gerais ou especiais, bem como dos cargos exercidos em comissão de serviço.

Posição remuneratória

Os trabalhadores nomeados e os contratados por tempo indeterminado exercem as suas funções integrados em carreiras. Cada categoria das carreiras corresponde a um número variável de posições remuneratórias.

Níveis remuneratórios

O nível 1 da tabela remuneratória única deve corresponder à retribuição mínima mensal garantida (RMMG).

3.7.2 Subsídios

Subsídio de Natal

Os trabalhadores que exercem funções públicas têm direito a um subsídio de Natal de valor igual a um mês de remuneração base mensal.

O cálculo de subsídio de Natal para trabalhadores em regime de nomeação corresponde a um mês de remuneração base mensal.

No ano de admissão do trabalhador, ou em que se verifique uma suspensão ou cessação definitiva de funções, o montante do subsídio equivalerá a tantos duodécimos quantos os meses completos de serviço prestado nesse ano, o qual se aferirá pelo último vencimento.

3.7.3 Trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas

O subsídio de Natal corresponde a um mês de remuneração base mensal. O seu valor é proporcional ao tempo de serviço prestado no ano civil, nas situações em que se verifique a admissão do trabalhador, a cessação do contrato ou a suspensão do contrato, salvo por doença do trabalhador. O subsídio de natal é pago no mês de Novembro de cada ano.

3.7.3.1 Subsídio de Férias

Para além da remuneração do período de férias, igual à que o trabalhador receberia se estivesse em serviço efetivo, o trabalhador tem direito a um subsídio de férias.

No ano de ingresso, o direito ao subsídio concretiza-se quando decorridos 60 dias de prestação efetiva de serviço.

3.7.4 Cálculo dos trabalhadores em regime de contrato de trabalho

O subsídio de férias é calculado através da multiplicação da remuneração base diária pelo coeficiente 1,365, sendo que o período de férias relevante, em cada ano civil, não pode exceder 22 dias úteis.

O subsídio de férias é de valor igual a um mês de remuneração base mensal. No ano de ingresso, o seu pagamento deverá ser feito de modo proporcional, conforme a aquisição dos dias de férias a que tem direito.

3.7.4.1 Subsídio de transporte

Os trabalhadores que exercem funções públicas, quando deslocados do seu domicílio necessário, por motivo de serviço público, têm direito ao abono de subsídio de transporte.

3.7.4.2 Ajudas de custo

Os trabalhadores que exercem funções públicas, quando deslocados do seu domicílio, necessário por motivo de serviço público, têm direito ao abono de ajudas de custo.

3.7.4.3 Abono para falhas

Têm direito a um suplemento remuneratório designado “abono para falhas” os trabalhadores que manuseiem ou tenham à sua guarda, nas áreas de tesouraria ou cobrança, valores, em numerário, títulos ou documentos, sendo por eles responsáveis.

O direito à “abono para falhas” pode ser reconhecido a mais de um trabalhador por órgão ou serviço, quando a atividade de manuseamento ou guarda referida no primeiro parágrafo abranja diferentes postos de trabalho.

As carreiras ou categorias, bem como os trabalhadores que, em cada departamento ministerial, têm direito à “abono para falhas”, são determinadas por despacho conjunto do respetivo membro do Governo e dos responsáveis pelas áreas das finanças e da administração pública.

3.7.4.4 Prémios de desempenho

Os trabalhadores que, cumulativamente, exerçam funções no órgão ou serviço e, na falta de lei especial em contrário, tenham obtido, na última avaliação do seu desempenho, a menção máxima ou imediatamente inferior a ela, e integrem os universos previamente definidos, têm direito à atribuição de prémio de desempenho desde que o montante disponível para suportar este tipo de encargo não se tenha esgotado.

Ao dirigente máximo do órgão ou serviço, se lhe impinge a obrigação de fixar no prazo de 15 dias após o início da execução do orçamento, o universo dos cargos e o das carreiras e categorias em que a atribuição de prémios de desempenho pode ter lugar, tendo em consideração as verbas orçamentais destinadas a suportar os encargos previstos com a atribuição de prémios de desempenho.

3.7.5 Cálculo da remuneração horária

O valor da hora normal de trabalho é calculado através da fórmula:

$$(SB \times 12) / (52 \times N)$$

SB – a remuneração base mensal;

N – o número de horas normal da duração semanal do trabalho

52 – Semanas do ano trabalhados

3.7.5.1 Regime de cálculo nas faltas

As faltas contam-se por dias inteiros, salvo quando da lei geral ou específica resultar o contrário. A remuneração diária é igual à 1/30 da remuneração base mensal.

Trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas, nos casos de ausência do trabalhador por períodos inferiores ao período de trabalho a que está obrigado, os respetivos tempos são adicionados para determinação dos períodos normais de trabalho diário em falta.

3.7.5.2 Trabalho extraordinário

A prestação de trabalho extraordinário em dia normal de trabalho confere ao trabalhador o direito aos seguintes acréscimos:

- » 50% da remuneração na primeira hora.
- » 75% da remuneração, nas horas ou frações subsequentes.

O trabalho extraordinário prestado em dia de descanso semanal, obrigatório ou complementar, e em feriado, confere ao trabalhador o direito a acréscimo de 100% da remuneração por hora de trabalho efetuado.

A compensação horária que serve de base para o cálculo do trabalho extraordinário é apurada segundo a fórmula do cálculo do valor da remuneração horária $(SB \times 12) : (52 \times N)$, considerando-se, nas situações de determinação do período normal de trabalho semanal em termos médios, que N significa o número médio de horas do período normal de trabalho semanal efetivamente praticado no órgão ou serviço.

As horas extraordinárias são compensadas, de acordo com a opção do trabalhador, por um dos seguintes sistemas:

- » Dedução no período normal de trabalho.
- » Dedução posterior no período normal de trabalho, conforme as disponibilidades de serviço a efetuar dentro do ano civil em que o trabalho foi prestado, acrescida de 25 ou de 50%, respetivamente, nos casos de trabalho extraordinário diurno e noturno.
- » Acréscimo remuneratório.

Acréscimo na retribuição horária com as seguintes percentagens:

- » 25% para a primeira hora de trabalho extraordinário diurno;
- » 50% para as horas subsequentes de trabalho extraordinário diurno;
- » 60% para a primeira hora de trabalho extraordinário noturno;
- » 90% para as restantes horas de trabalho extraordinário noturno.

3.7.5.3 Trabalho noturno

O trabalho noturno deve ser remunerado com um acréscimo de 25% relativamente à remuneração do trabalho equivalente prestado durante o dia.

O trabalho noturno pode ser normal ou extraordinário. A retribuição do trabalho normal noturno é calculada através da multiplicação do valor da hora normal de trabalho pelo coeficiente 1,25.

É de realçar que as regras acima referenciadas não são aplicadas às categorias cujas funções, pela sua natureza, só podem ser exercidas em período predominantemente noturno, salvo casos excecionais devidamente autorizados por despachos conjuntos dos órgãos ministeriais afins.

3.7.5.4 Trabalho por turnos

Desde que um dos turnos seja total ou parcialmente coincidente com o período de trabalho noturno, os trabalhadores por turnos têm direito a um acréscimo remuneratório calculado sobre o vencimento base, cujo montante varia em função do número de turnos adotados, bem como da natureza permanente ou não do funcionamento do serviço.

O referido acréscimo remuneratório varia entre:

- » 25% e 22%, quando o regime de turnos for permanente, total ou parcial;
- » 22% e 20%, quando o regime de turnos for semanal prolongado, total ou parcial;
- » 20% e 15%, quando o regime de turnos for semanal, total ou parcial.

A fixação das percentagens tem lugar em regulamento interno ou em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.

A prestação de trabalho em regime de turnos confere direito à atribuição de um subsídio correspondente a um acréscimo de remuneração calculada sobre o vencimento fixado no índice remuneratório da categoria em que o trabalhador estiver posicionado.

3.7.6 Generalidades

Concluída a análise do posto e identificado o seu perfil profissional e ainda a necessidade de o preencher, inicia-se o processo de recrutamento e seleção propriamente dito. Este é um encadeamento de ações e decisões, constituído por crivos sucessivamente mais apertados, que conduzem aos candidatos com os melhores requisitos.

O recrutamento visa atrair candidatos. Inicialmente, nota-se a necessidade de preencher uma vaga para determinado departamento da organização. Para tanto, são definidos os parâmetros de recrutamento e de seleção. Esses parâmetros definem o perfil da vaga, no que tange à área de atuação, às especificações necessárias, ao tempo de experiência, restrições quanto à formação, horário e local de trabalho, entre outros.

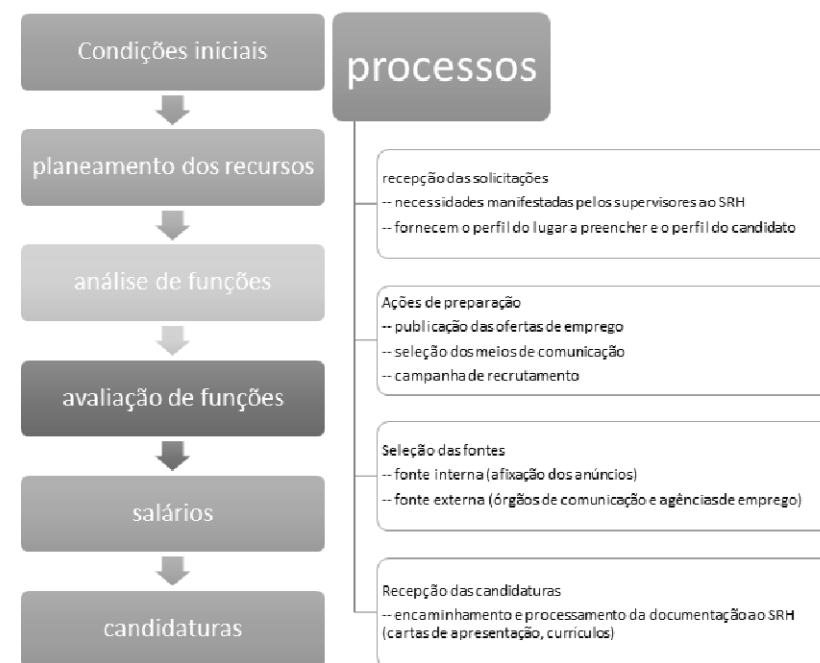
O processo de recrutamento inclui geralmente todas as fases que a organização entende seguir para encontrar o candidato qualificado para preencher um lugar vago. Não é fácil apresentar essas fases em uma sequência lógica e organizada, tanto mais que além do perfil relativo à formação e à experiência propriamente dita, o saber-fazer e o saber-estar ou as competências têm um peso mais significativo do que antes. Hoje em dia, os conhecimentos e as capacidades intelectuais devem passar efetivamente a constituir cada vez mais a principal matéria das organizações que pretendem manter uma vantagem competitiva.

Recrutar implica, pois, a execução de técnicas e de procedimentos passíveis de se organizar em série ou em paralelo para analisar à lupa os perfis dos candidatos.

Entende-se a empresa como uma unidade económica, integrada por elemento humano, material e técnicos, que tem o objetivo de obter utilidade através de sua participação no mercado de bens e serviços. Neste sentido, faz uso dos fatores produtivos (trabalho, terra e capital).

As empresas podem ser classificadas de acordo com a atividade económicas que desenvolvem. Deste modo, deparamo-nos com as empresas dos setores primário (que obtêm os recursos a partir da natureza, como é o caso das agrícolas, pesqueiras ou pecuárias), as empresas do setor secundário (dedicadas à transformação de matérias-primas, como acontece com as indústrias e as empresas de construção civil) e as empresas do setor terciário (empresas que se dedicam à prestação de serviços ou ao comércio).

Apesar destas dificuldades, a figura abaixo, apresenta fases possíveis.



Fonte: Chimpolo (2013)

Segundo J. A. Oliveira e Rocha, por recrutamento entende-se um conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos na organização. Como veremos adiante, o recrutamento pode ser feito no interior da organização (recrutamento interno) e fora da organização (recrutamento externo).

Nem sempre, porém, cada vaga corresponde ao recrutamento de um substituto. A organização tem outras opções:

- Reorganizar o trabalho de tal forma que os trabalhadores restantes possam fazer todo o trabalho;

- Recurso a horas extraordinárias;
- Automatização do trabalho;
- Horário flexível;
- Contratação a tempo parcial;
- Recurso à subcontratação, transferindo as obrigações e deveres emergentes do contrato de trabalho para outra entidade que não a organização para a qual trabalha efetivamente;
- Uso de agências. Constitui exemplo os trabalhos de limpeza e segurança.

Se apesar das alternativas enunciadas, a instituição decidir recrutar, há que ter em conta as seguintes questões:

- Em que consiste o trabalho (análise e descrição de funções);
- Quais os aspetos que especificam o tipo de candidatos (perfil);
- Quais os aspetos de trabalho os candidatos desejam conhecer (exemplo: o contexto da equipa em que se vai integrar e o estilo de liderança).

Posto isto, torna-se necessário saber se existem candidatos no interior da organização e se é adequado recorrer a estes.

Para melhor compreensão do processo de recrutamento e seleção de pessoal é importante elucidar alguns conceitos.

Segundo Samuelson (2005), por empresa entende-se a unidade produtiva privada básica em uma economia. Contrata trabalhadores, arrenda ou possui capital e terra e compra outros fatores de produção com o objetivo de produzir e vender bens e serviços. Empregado, de acordo com as definições oficiais nos EUA, é aquela pessoa que desempenha algum trabalho remunerado, ou se tem um emprego, mas que se encontra ausente devido a doença, greve ou férias.

À medida que os processos se tornaram mais complexos na empresa, é crucial que os trabalhadores tenham os conhecimentos técnicos apropriados, bem como capacidade de resolver problemas.

Complementarmente, as capacidades de relação interpessoal têm também crescente importância.

Taylor (apud Kanigel, 1997) descreveu a organização clássica de comando e controlo da seguinte forma: “cada empregado deve receber todos os dias instruções claras e definitivas acerca de aquilo que deve fazer e como deve fazer. Estas instruções devem ser executadas exatamente, estejam certas ou estejam erradas”. Aqui, a coordenação administrativa trata de ditar de forma centralizada as atividades dos empregados até ao pormenor. Tratamentos deste tipo podem facilmente levar à desmotivação e à falta de envolvimento, tendo como consequência apenas as exigências (mínimas) atingidas.

Maximiano explicita que

O objetivo original do experimento de Elton Mayo era explicar a influência do ambiente de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores, porém, o que se conseguiu revelar foi a importância dos fatores emocionais ou comportamentais sobre o desempenho dos indivíduos e, dentre esses fatores, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. Em função dessa descoberta, a organização deveria ser vista como um sistema social. (1927, p. 155)

Para Gonçalves e Six (1979), “uma organização é composta por três componentes que embora diferentes se complementam”, a chamada tríplice realidade da organização.

Em primeiro plano, a organização é uma realidade económica, pois visa produzir algo ou prestar algum serviço que se torna objeto de troca, fundamento da vida económica. Para tal atividade, a organização necessita investir e, portanto, espera retornos adequados para garantir sua viabilidade.

A organização é também uma realidade humana, pois consiste formalmente em um complexo de atos humanos, de tal sorte que nenhuma tarefa criadora é realizada na organização sem a vontade e iniciativa do homem.

Por fim, a organização é uma realidade social, na medida em que deve se preocupar com a preservação do meio, com a qualidade dos produtos, e a consequência da sua utilização, com os efeitos diretos de sua atividade sobre o bem-estar da comunidade.

De acordo com Chiavenato (2000), “a seleção consiste na escolha do candidato que mais se ajuste para manter ou aumentar a eficiência e o desempenho da organização”.

Segundo Caetano e Vala (2002), “a seleção é o processo pelo qual será feita a escolha dos candidatos que mais se ajustem ao cargo com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho da organização”.

Segundo Saldanha (1979), “para selecionar trabalhadores para determinados cargos, é necessário uma formação, pois alguns serviços são específicos, necessitando a empresa de formar o profissional antes do processo seletivo”. Esta formação consistiria em uma preparação e orientação do candidato ao cargo, sendo instrumento auxiliar da seleção, com vantagem para a seleção de profissionais melhor capacitados.

Este tipo de treinamento pode ser chamado seletivo, aplicado depois de uma primeira seleção e aliado a uma posterior avaliação dos candidatos, sendo esta uma segunda seleção dentro do mesmo processo, potencializando as chances de se promover uma boa seleção.

Deve-se levar em consideração que técnicas serão mais efetivas para cada cargo na organização. A ordem das técnicas deve ser estudada para se estancar o processo, de forma que este seja eficiente, sem requerer ou precisar tempo excessivo aos candidatos e aos selecionadores e sem gerar carga maior à organização.

Segundo o “Manual de gestão dos recursos humanos”, uma organização só existe quando há pessoas capazes de se comunicar e que está disponível a contribuir com a ação conduta a fim de cumprir um objetivo comum.

Por fim, a organização é uma realidade social, na medida em que deve se preocupar com a preservação do meio, com a qualidade dos produtos, e com a consequência da sua utilização, com os efeitos diretos de uma atividade sobre o bem-estar da comunidade.

Se a empresa perceber que está tendo os resultados esperados, pode desvalorizar tais processos, acabando por concebê-lo várias, vezes como dispendioso, longo e insatisfatórios, prejudicando o papel, do psicólogo nas organizações de trabalho.

A administração de recursos humanos baseia-se nos princípios das funções administrativas que consistem em planejar, organizar, dirigir, controlar as tarefas dentro da empresa. O processo de recrutamento e seleção exerce papel importante dentro do setor organizacional. No momento da escolha,

os objetivos da empresa podem ser atingidos somente através das pessoas, por isso, a condução do processo de seleção é de extrema importância.

As pessoas têm de ser entendidas como recurso estratégico para o funcionamento e desenvolvimento das organizações (Caetano e Vala, 2002, p. 268).

Atualmente, é inquestionável a importância que os recursos humanos assumem na Organização. Assim, a gestão de recursos humanos assume-se como uma área de extrema importância e constituída por uma série de atividades entre as quais o recrutamento e seleção (Rocha, 1997). Esta é uma atividade que permite à organização de recursos humanos, para colmatar as carências sobre o quantitativo de recrutamento na organização (Caetano e Vala, 2002).

Como agente económico, a organização tem como missão produzir riquezas. Enquanto agente social, a organização tem como obrigação prestar contas à sociedade sobre o seu empenho social e sobre os impactos sociais que ela causa à sociedade e sobre os impactos sociais resultantes da sua atividade.

Há concordância que o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos quanto às fronteiras do conceito e discordância no que diz respeito à inclusão ou não da triagem, alinhado ao conceito de recrutamento de Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) que aponta candidaturas no processo de recrutamento: “O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um determinado lugar, o candidato que preenche o perfil da função e reúne condições para ingressar na empresa”.

Deve-se levar em consideração as técnicas mais efetivas para cada cargo e organização. A ordem das técnicas deve ser estudada para se estancar o processo, de forma que este seja eficiente, mas sem demandar tempo excessivo aos candidatos e aos selecionadores e sem gerar uma carga maior à organização.

A administração de recursos humanos baseia-se nos princípios das funções administrativas que consiste em planejar, organizar, dirigir, controlar as tarefas dentro da empresa. O processo de recrutamento e seleção exerce um papel importante dentro do setor organizacional. Na hora da escolha, os objetivos da empresa podem ser atingidos somente com as pessoas, por isso, é dada importância à condução do processo de seleção.

ANTECEDENTES SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NAS EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS

4.1 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

O processo de recrutamento e seleção de pessoal é a forma mais eficaz, mais rápida e com menos custos para quem pretende renovar o quadro de colaboradores da sua empresa.

As organizações e os indivíduos estão engajados em um contínuo processo de atração. Da mesma forma que os indivíduos buscam entrar em organizações, seja na tentativa de desenvolvimento profissional, seja na busca de autossustento, as empresas buscam indivíduos que possam compor o seu quadro de funcionários. O objetivo comum é estabelecer uma relação de troca de benefícios que será mais satisfatória se a pessoa escolhida apresentar os requisitos adequados.

Em virtude desta procura por pessoas adequadas, é necessária a realização de um processo de recrutamento e seleção mais eficaz.

Para Chiavenato (1985), “o recrutamento é um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher”.

Para sua existência e manutenção, as organizações procuram atrair um conjunto de pessoas que reúnam determinadas características e requisitos para assumir os cargos criados pelas organizações e que sejam capazes de substituir funcionários que deixam a empresa, seja por demissões, afastamentos, transferência, promoções.

A necessidade de acompanhar fielmente e de fazer as mudanças sociais cada vez mais triunfantes no que tange à tecnologia, à economia, à política, leva as organizações a apostar na descoberta de novos valores no mercado de recursos humanos.

De acordo com o disposto n.º 1 do artigo 4º do capítulo II do decreto 22/91 de 22 de Junho, o recrutamento de funcionários na função pública consiste em um conjunto de operações com o objetivo de satisfazer as necessidades de quadro de serviços e organismos públicos, pondo à sua disposição os efetivos qualificados necessários à realização das suas atribuições.

Tal como acontece em todo o processo de gestão, o planeamento constitui um passo fundamental e inicial para um processo de recrutamento.

O planeamento visa identificar a existência da necessidade de cargos, funções ou tarefas assumidas pelos futuros candidatos, caso sejam selecionados, as qualidades/qualificações, as técnicas, os procedimentos e os meios a utilizar para atraí-los. Determina também as possíveis condições (direitos) exigidas por eles e as condições que a organização tem para oferecê-los e definir ou identificar o mercado de recursos humanos existente. O planeamento para o recrutamento deverá obedecer a políticas estratégicas para gestão de recursos humanos da instituição, permitindo que os quadros a serem integrados no mercado tenham o perfil pré-definido pela organização nos termos dos objetivos organizacionais.

Nos atuais sistemas de gestão vocacionados na vantagem competitiva, o planeamento para o recrutamento e a seleção de pessoas é um fator crítico, quer no setor público, quer no privado. No planeamento das políticas e estratégias de recursos humanos, deve-se ter em conta que o sucesso das organizações está intimamente ligado ao papel humano. As políticas e estratégias constituem guia para resolver os problemas ocorrentes no percurso da organização. Essas políticas devem ser desenvolvidas de forma adequada com a filosofia e com as necessidades da organização.

O recrutamento trata da divulgação da oferta de oportunidades de emprego ao mercado de recursos humanos, e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento, é necessário efetuar um planeamento (Rocha, 1996) das necessidades presentes e futuras da organização (Chiavenato, 2000, p. 198). Desta forma, distingue-se as fases do planeamento de recrutamento: pesquisa interna; pesquisa externa e técnicas de recrutamento.

A pesquisa interna e o planeamento de recursos humanos referem-se ao levantamento interno das necessidades de recursos humanos em áreas e níveis de curto, médio e longo prazo.

A pesquisa interna dá lugar, em várias organizações, ao planeamento de recursos humanos na determinação prévia da quantidade e da qualidade dos recursos necessários que possibilitarão o alcance dos objetivos da empresa mediante vários métodos e técnicas (Rocha, 1997) analíticas pertinentes para a organização.

A pesquisa externa é a pesquisa de mercado (Chiavenato, 2000). Assim, é necessário dividir o mercado em classes de candidatos, cada um diferenciador e de diferentes abordagens, sendo que a segmentação se faz na organização. Por outro lado, o recrutamento deve diagnosticar e focalizar nas fontes e no interesse no mercado, concentrando-se assim em alvos específicos.

As técnicas de recrutamento constituem a última fase do planeamento do recrutamento, mais adiante no recrutamento externo.

Antes de qualquer processo seletivo, é necessário primeiro fazer o levantamento do perfil adequado do candidato a preencher a vaga. O cargo reúne o conjunto de atividades a serem desenvolvidas pelo funcionário na empresa. Cada cargo apresenta atividades específicas das quais é necessário apresentar habilidades, conhecimentos e aptidões que permitam ao funcionário realizá-lo com maior eficácia.

Portanto, no campo da administração pública, os gestores dos recursos humanos dos organismos públicos devem ter em consideração os diplomas legais criados para orientar o processo de recrutamento e seleção de funcionários na função pública, isto é, em conformidade com os princípios gerais a que se refere o artigo 5º do decreto 22/91 de 22 de Julho, que estabelece os princípios gerais a que deve obedecer o recrutamento e a seleção dos funcionários públicos:

- » Igualdade de condições e oportunidades para todos os candidatos;
- » Liberdade de candidatura;
- » Divulgação dos métodos e provas a utilizar e dos programas e sistemas de classificação;

- » Aplicação de métodos de critérios objetivos de avaliação;
- » Neutralidade na composição do júri direto ao recurso.

O processo de recrutamento passa por vários momentos, isto é, pela análise do candidato ao preenchimento do cargo vago, preenchimento da ficha de pedido de pessoal, definição do recrutamento e eventual atração dos candidatos. O recrutamento tem início com a tomada de decisão de preenchimento do cargo vago. Esta surge por abandono de um cargo (por transferência ou abandono de trabalho), ou quando surge um novo cargo.

Nem sempre o surgimento de uma vaga é sinónimo de recrutamento (Rocha 1997), decisão importante para a organização, pois além de esta ser feita por tempo indeterminado, alternativas devem ser ponderadas no início do processo de recrutamento nomeadamente:

- » Eliminação ou automatização de tarefas;
- » Estabelecimento de horários flexíveis;
- » Recurso a trabalho em *part-time*.

Se a necessidade de preencher o cargo persistir, há que oficializá-la mediante a emissão de documentos (preenchidos pelo responsável do departamento que tem a vaga disponível), tais documentos contêm informações sobre a qualificação requerida para a ocupação do posto de trabalho e variáveis circunstanciais (Peretti, 2001).

Se não existir uma definição do perfil da função, a análise da função deverá ser elaborada ou revista aquando de uma definição da função que visa descrever exata e exaustivamente as componentes de um levantamento, os aspetos intrínsecos do cargo, ou seja, o seu conteúdo, e requisitos que o funcionário deve possuir para ocupar.

Quando se procede à análise de uma função, existem três elementos a abordar:

1. Identificar a função concretamente, o seu título e o seu enquadramento na organização;

2. Especificar os requisitos pretendidos para o candidato nomeadamente: aptidões profissionais anteriores e dimensões comportamentais exigidas para o sucesso na função;
3. Especificar o que a organização oferece em troca como remuneração e benefícios, formação e de carreira, local de trabalho, horário, entre outros.

A análise da função deve ser o mais fiel possível à realidade, sob pena de trazer inconvenientes de integração ou insucesso profissional.

Ao nível da província de Luanda, tal como acontece nas demais províncias do de Angola, o recrutamento e a seleção do pessoal na função pública, o concurso é centralizado no órgão máximo de administração pública: as diversas direções provinciais e as administrações municipais procedem ao levantamento das necessidades em termos do pessoal e através de meios estabelecidos, apresentam-nas à entidade máxima do governo local, que, na base do seu planeamento, apresenta aos órgãos competentes as necessidades locais na sua totalidade. Dentro das cotas a receber do MAPESS e MINE, as vagas são repartidas aos órgãos da administração local, de forma possível, com exceções para as delegações provinciais dependentes diretamente dos respetivos ministérios.

O procedimento de planeamento é fundamentado em conformidade com o artigo 17 do decreto-lei 5/02, de 1 de Fevereiro, do conselho de ministros publicado no diário da República Iª série n.º 9/02, que dispõe o seguinte:

- » Anualmente, o Orçamento Geral do Estado determina, dentro dos limites estabelecidos pelo quadro do pessoal criado por lei, o número de vagas a prover;
- » As unidades orçamentais, na data de apresentação das respetivas propostas de orçamento para o ano seguinte devem comunicar aos ministérios da Administração Pública, Emprego e Segurança Social e das Finanças, suas necessidades de pessoal para o respetivo ano, promoção ou outro instrumento de mobilidade profissional.

Um mês após a aprovação do OGE, os membros do governo, responsáveis

pelas finanças e pela administração pública, deverão elaborar um despacho conjunto específico:

- » O número total de vagas autorizadas por categoria;
- » A cota de vagas de cada organismo;
- » O número total de vagas por categoria;
- » A cota de vagas por organismo ou instituição;

Ao nível local, a competência a que se refere o número anterior cabe ao governador provincial, ouvindo para o efeito os membros do governo, responsáveis pelas finanças, administração pública e administração do território.

4.1.1 Área de recursos humanos

O departamento dos recursos humanos é uma área dotada de recursos humanos necessários à prossecução dos seus objetivos, gerindo, motivando e promovendo o seu desenvolvimento profissional e pessoal como fator de reforço da cultura. Acompanha e promove a evolução das competências e a mudança a assumir no mercado com papel de líder. Participar ativamente no desenvolvimento económico e social de Angola.

As políticas que envolvem a gestão de recursos humanos surgem em função da racionalidade organizacional da filosofia e da cultura organizacional. As políticas em regra são estabelecidas em função dos objetivos da organização e visam assegurar o desempenho das funções de acordo com as orientações administrativas existentes.

Em regras, as políticas de recursos humanos devem abranger o que a organização pretende em relação aos seguintes aspetos.

Nos organismos da administração pública em Angola, a gestão de recursos humanos constitui hoje uma área de grande preocupação.

Para a valorização dos recursos humanos nos setores públicos e para o asseguramento dos serviços desejados, foram implementados novos mecanismos, desde o sistema de recrutamento e seleção de pessoal até a avaliação do desempenho.

Com o desenvolvimento das sociedades e o acelerado progresso alcançado no campo da gestão, influenciado pelos avanços imprevisíveis da tecnologia, que impulsiona a introdução de novas ferramentas de gestão nas organizações/empresas, a gestão de recursos humanos perde o carácter confinado exclusivamente ao departamento de recursos humanos, passando a ser mais abrangente a toda a organização como um todo.

Nos organismos da administração pública, particularmente em Luanda, e em todo o país, em geral, a questão da gestão dos recursos humanos constitui hoje uma área de grandes preocupações, fruto da sua origem, da forma como se rompeu o funcionalismo público colonial com a nova nação nascida da independência.

O perfil dos recursos humanos da função pública em Luanda, em particular, e em Angola, em geral, é caracterizado ao longo dos tempos pela baixa qualificação académica e profissional da maioria dos funcionários efetivos. Os vencimentos ínfimos, as condições de trabalhos deterioradas, a falta de aperfeiçoamento de funcionários, e o fraco prestígio, predominantes no setor público, além do conflito armado e o sistema político instituído no país após a independência, afetaram profundamente o quadro do pessoal da função pública.

Durante o longo período de guerra, Luanda foi o centro acolhedor de grande parte dos quadros do país, como consequência da desintegração social provocada pelo conflito armado, e fez com que o mercado de recursos humanos em Luanda se apresentasse cada vez mais inundado.

Para a valorização dos recursos humanos no setor público e para o asseguramento dos serviços desejados, foram implementados novos mecanismos, desde o sistema de recrutamento e seleção, aperfeiçoamento, socialização até à avaliação do desempenho, incluindo a remuneração. Ainda é necessária a introdução de novas ferramentas que permitem ao funcionário público sentir-se satisfeito e aplicar toda a sua energia, habilidade, conhecimento, a fim de servir a sociedade de forma condigna.

O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planeamento estratégico é uma ferramenta capital para a construção e para a consolidação da imagem da empresa. Com o planeamento, é possível estabelecer uma comunicação integrada que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos do mercado. Ele é um dos elementos mais importantes do programa de administração de recursos humanos bem-sucedido.

4.1.2 Recrutamento

Ao efetuar o levantamento global das necessidades da organização, ao descrever os cargos disponíveis a serem ocupados e estabelecer as metas e objetivos para o seu preenchimento, o gestor ou especialista de recursos humanos em convívio com o gestor de linha deverá definir o tipo de recrutamento a realizar. A decisão dele, e de acordo com os objetivos da instituição/organização, deverá ser tomada em função do recrutamento existente, nomeadamente interno, externo e misto.

De acordo com Chiavenato (2010), “o recrutamento externo opera sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portado fora da organização, para submetê-lo ao método de seleção de pessoal”.

A escolha e a decisão final sobre o recurso a um dos recrutamentos dependem de um conjunto de fatores considerados pertinentes.

O concurso, como instrumento valioso, permite assegurar o ingresso de funcionários nos organismos da administração pública através de avaliação baseada nos métodos e técnicas científicas. O concurso é interpretado à luz da lei n.º 17/90 de 10 de Outubro, sobre os princípios a observar pela administração pública, estabelece a obrigatoriedade de realização de concursos para ingresso na função pública e acesso às carreiras de administração pública.

O concurso é definido como um dos atos ou operações que destinam recrutar, selecionar, classificar e graduar as pessoas e os funcionários públicos que se candidatem ao ingresso ou acesso à função pública e que preencham os requisitos previamente estabelecidos para certas categorias.

No regime em vigor na administração pública em Angola, o tipo de recrutamento é concebido no tipo de concurso. Os concursos públicos podem ser classificados quanto à origem dos candidatos e à natureza das vagas:

1. Quanto à origem dos candidatos:

- Interno;
- Externo.

2. Quanto à natureza das vagas:

- Concurso de acesso;
- Concurso de ingresso.

O concurso interno corresponde ao de acesso, ao passo que o externo visa o ingresso.

Em princípio, sempre que surge um cargo vago na organização, resultante da perda de algum funcionário (demissão, transferência ou morte), ou da criação de novos serviços ou postos de trabalho, os responsáveis pela área de recursos humanos, questionam-se:

- » Se existe entre os funcionários da instituição, alguém que possa preencher vaga disponível;
- » Se é possível recorrer à pesquisa de potenciais candidatos no mercado de recursos humanos.

Esta análise definirá e orientará a correta decisão dos gestores.

1. Conceito de recrutamento na administração pública angolana

- O recrutamento consiste em um conjunto de operação com o objetivo de satisfazer as necessidades de pessoal apresentada pelo respetivo organismo, pondo à sua disposição candidatos qualificados necessários à realização das suas atribuições.

2. Competência para a abertura do concurso na administração pública angolana

- A abertura do concurso é feita por meio de despacho do titular do órgão a que o concurso diz respeito.
- O despacho de abertura deve ser publicado no jornal de maior circulação ou em meios expeditos que permitem de forma célere o conhecimento do seu conteúdo, sem prejuízo da sua publicação em Diário da República.

3. Conteúdo do despacho

Do despacho de abertura do concurso devem constar:

- Designação do serviço a que se refere;
- Tipo de concurso;
- Categoria a que se concorre;
- Número de vagas;
- Requisitos para concorrer;
- Forma e prazo para apresentação de candidaturas;
- Local de afixação das listas de candidatos e dos resultados do concurso;
- Local de trabalho;
- Validade do concurso.

4. Condição de abertura do concurso Público na administração pública angolana

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

Quando o número dos efetivos existentes é igual à metade do número legalmente criada, os lugares vagos são preenchidos sequencialmente do seguinte modo:

- » Por meio da mobilidade (transferência, destacamento, requisição);

- » Não sendo possível, por meio do contrato administrativo de provimento ou do contrato de trabalho por tempo determinado.

5. Tipo de concurso

- É de ingresso quando visa o preenchimento de vaga a partir de candidato não pertencente ao órgão e para a categoria de início de carreira;
- É de acesso quando se destina a preencher vaga na categoria imediatamente superior da mesma carreira.

6. Validade do concurso

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

7. Corpo de juro e provas ou cursos de seleção e candidatos

8. Apresentação de candidaturas

- A apresentação de candidaturas é feita por meio de requerimento dirigido ao titular do órgão, no prazo de 1 dia útil, tratando-se de concurso de acesso, e de 2 dias úteis, tratando-se de concurso de ingresso, conta-se o prazo a partir do concurso de ingresso e da data de publicação do despacho de abertura do concurso.

9. Documento apenso

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

- a. Cópia do bilhete de identidade;
- b. Certificado de habilitação literária;

- c. Documento de regularização do serviço militar obrigatório;
- d. Atestado médico;
- e. Registo criminal;
- f. Outros documentos considerados pertinentes em função da natureza do concurso;

Os candidatos podem ser admitidos no concurso com a apresentação dos documentos previstos nas alíneas *a* e *b* do número anterior, devendo os documentos previstos nas alíneas *c* a *f* serem entregues, em caso de aprovação, até 45 dias úteis após a data de publicação da lista dos resultados finais. Volvido o prazo referido no número anterior sem que o candidato, por razões plausíveis, apresente a documentação exigida, o mesmo é substituído pelo candidato imediatamente a seguir na lista de classificação final;

Os funcionários pertencentes aos serviços que abrem o concurso são dispensados da apresentação de documentos que constam do seu processo individual.

10. Requisitos de admissão

- Só podem ser admitidos ao concurso os candidatos que satisfaçam os requisitos gerais.

No caso dos concursos de acesso são ainda requisitos de admissão:

- A permanência, nos termos da lei, de um período mínimo de três anos na categoria que possui;
- A adequada classificação de serviços;
- Habilitações e qualificações profissionais necessárias;
- Apoio aos candidatos.

Sempre que a seleção se realiza mediante provas de conhecimento não incluídas no currículo escolar e que correspondem às habilitações exigidas para a categoria, devem os órgãos responsáveis pelo recrutamento e seleção fornecer a todos os candidatos a documentação indispensável à sua preparação ou, na sua falta, indicar a bibliografia e a legislação base necessária.

11. Composição do júri

- Para todos os concursos, é nomeado pelo titular do órgão um júri, sob proposta dos respetivos serviços de recursos humanos;
- O júri é composto por um mínimo de três e um máximo de seis membros, sendo um presidente, um vice-presidente e vogais;
- Nem o membro do júri pode ter categoria inferior àquela para o concurso aberto;
- Podem ser integrados no júri funcionários oriundos de outros organismos distintos daquele que abre o concurso;
- O despacho de nomeação do júri deve ser publicado no jornal de maior circulação, sem prejuízo da sua publicação em Diário da República.
- O júri é secretariado por um ou mais vogais escolhidos dentro os membros.

12. Competência no funcionamento do júri

Ao júri compete praticar e coordenar todas as ações em que se desdobra o concurso, nomeadamente:

- Elaborar, fiscalizar e corrigir as provas;
- Definir outros meios de suportes para a avaliação;

- Elaborar e publicar as listas provisórias e definitivas;
- Elaborar atas e outros documentos necessários ao abrir o concurso;
- O júri funciona com a maioria dos seus membros que deliberam por maioria simples;
- Das reuniões do júri, são lavradas atas contendo os fundamentos das decisões tomadas e assinaladas pelo presidente;
- As atas são confidenciais e devem estar presentes em caso de recurso à entidade que abre o concurso;
- Os serviços de recursos humanos devem colaborar com o júri no desempenho da sua função, cedendo os meios necessários que facilitem a celeridade do processo do concurso;
- O júri está sujeito aos impedimentos e suspeições gerais nos termos do direito;
- No exercício da sua atividade, o júri está obrigado ao cumprimento escrupuloso dos prazos respeitantes ao concurso.

13. Atos do júri

- Findo o prazo da apresentação das candidaturas, o júri elaborará, no prazo de 5 a 15 dias úteis, a lista dos candidatos admitidos e excluídos do concurso, indicando os motivos de exclusão.
- Nos concursos de acesso, o prazo é de 3 a 10 dias úteis;
- Concluída a elaboração da lista provisória, o júri promove a sua publicação no jornal de maior circulação;
- Os interessados podem reclamar ao júri sobre a exclusão no prazo de 5 dias úteis a encontrar da publicação das listas;

- Não sendo atendida a pretensão, os interessados podem procurar outros meios previstos na lei.
- Os atos de impugnação graciosa não suspendem o andamento do concurso;
- Quando reconhecido o direito do interessado, é-lhe permitido realizar todos os atos anteriores à fase em que se encontrar o concurso, sem prejuízo dos prazos gerais.

4.1.3 Recrutamento interno | concurso de acesso

Ao adotar o recrutamento interno, é necessário que os gestores e a área de gestão de pessoal da organização trabalhem integrados. As gestões precisam apoiar a participação dos candidatos nos processos seletivos, e a área de gestão de pessoas deve propiciar aos gestores a substituição dos empregados selecionados para as novas funções.

As organizações reúnem um potencial de valores, sujeitos ao aperfeiçoamento constante, visando melhorar o desempenho das suas atividades. Em muitos casos, esses quadros internos da organização estão disponíveis de forma voluntária a transitar de um cargo a outro, quer na vertente vertical, quer horizontal, desde que o traga maior satisfação.

O recrutamento interno está focado em buscar performance interna para melhorar o aproveitamento e abordar os atuais colaboradores da organização, privilegiando os atuais indivíduos, proporcionando-lhes melhores oportunidades no ambiente empresarial segundo Chiavenato (2010), logo, a empresa pode contar como essas duas fontes de recrutamento para melhor adequação da sua necessidade, caso a empresa não consiga com o processo interno solucionar sua demanda, ela poderá recorrer à fonte externa, dando oportunidade às pessoas fora do mercado de trabalho.

De acordo o mesmo autor, temos como pontos positivos no recrutamento interno o melhor aproveitamento do potencial humano da organização, motivação e encorajamento do desenvolvimento profissional dos atuais funcionários e incentivo a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização. Ideal para situação de estabilidade e pouca mudança ambiental,

não requer socialização organizacional de novos membros, probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos e custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Como os candidatos internos conhecem bem a organização e a sua cultura, minimiza-se o foco sobre a imagem, dando ênfase à divulgação transparente das oportunidades e das competências necessárias para concorrerem às vagas.

O recrutamento interno visa atingir candidatos em plena atividade dentro da instituição. É quando o processo de recrutamento é confinado dentro dos limites da organização.

Segundo Megginson (1998), existem três métodos de obtenção de funcionários internos:

- Através de desenvolvimento, o empregado atualmente é educado, treinado ou desenvolvido para desempenhar melhor a função ou fazê-lo de forma diferente e mais aperfeiçoado, de acordo com a situação;
- Através de preenchimento de cargo por transferência ou mudando o empregado do cargo menos produtivo para outro que satisfaça as suas necessidades;
- Através do preenchimento dos cargos por promoção, de um nível inferior para um nível superior.

As fontes mais comuns internas são: aviso das vagas através de cartazes, mensagens na Internet, indicações.

Este tipo de recrutamento é uma excelente opção para a empresa, pois em geral requer menos custo e tempo na escolha do candidato, é uma fonte importante de motivação.

O recrutamento interno tem como principal política a valorização do profissional interno, há elevação do moral interna. É o reconhecimento que a organização faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacidades ou habilidades, quando as empresas optam pelo recrutamento interno, cometendo justiça no processo, ou seja, estimula os demais funcionários a buscar a excelência.

Dentro dos órgãos da administração pública, o recrutamento interno é desenvolvido em duas vertentes:

- Vertente horizontal: quando um funcionário, no desempenho de suas funções, candidata-se ou recebe proposta de transferência para outra área de atividade do mesmo nível, em que ele reúna as condições exigidas;
- Vertente vertical: consiste em promover o funcionário-candidato, de um cargo inferior para um cargo superior em que ele queira concorrer.

A aceitação do candidato para esse tipo de recrutamento é avaliada pelo desempenho, grau de eficácia demonstrada pelo funcionário no exercício de suas funções, as qualidades profissionais e pessoais evidenciadas, as aspirações e interesses profissionais e o seu desenvolvimento na carreira.

A conjugação dos valores pessoais do funcionário com o desenvolvimento aprofundado do conteúdo das várias funções e respetivas exigências profissionais, auxiliadas pela formação contínua podem naturalmente permitir a identificação do candidato com o perfil desejado.

O recrutamento interno privilegia os potenciais recursos da Instituição, que ambicionam ocupar novos cargos. O fato dos gestores da instituição/ organização conhecerem bem o candidato facilita o seu trabalho na aceitação e seleção, tanto para transferência, como para promoção.

Para o caso da função pública em Angola, o concurso interno é aquele aberto a funcionários, independentemente do serviço ou organismos a que pertencem (n.º 1 do artigo 7 do decreto 22/91).

O recrutamento, concurso interno ou de acesso, como supridor de candidatos localizados dentro da função pública, requer prévio conhecimento de vários dados e informações relativas aos candidatos. Para tal, deve-se ter em consideração o seguinte:

- Elementos relativos aos resultados da seleção;
- Resultados da avaliação;
- Participação em ações de formação e seus respetivos resultados;
- Trajetória do plano de carreira dos candidatos;

- Descrição e análise da função atual e da futura para determinar diferenças e necessidades adicionais de requisitos.

Neste caso, a personalidade do candidato ao novo cargo e a sua dedicação e desempenho na função pública são fatores influenciadores na decisão do gestor de recursos humanos e dos organismos da administração pública.

O recrutamento interno proporciona um conjunto de benefícios para as instituições, porque valoriza o capital humano existente na instituição. Isto inspira confiança e dinamismo e leva os empregados a apostar no aperfeiçoamento dos seus conhecimentos profissionais, visando melhorar sucessivamente o seu desempenho no trabalho. Este benefício pode ser verificado hoje na função pública em Angola, particularmente em Luanda, pelo número de funcionários públicos em plena atividade, mas que frequentam os institutos de formação académica e profissional. É mais económico em termos de custos operacionais (tempo e dinheiro) comparativamente ao recrutamento externo, dispensa custos com anúncios ou com empresas de recrutamento e não requer socialização, pois o funcionário candidato ao novo cargo é conhecedor das normas, regulamentos e ambiente laboral da instituição. Esta vantagem facilita o relacionamento com colegas, fator importante na sua adaptação às novas funções, e aumenta a motivação dos funcionários.

Apesar desta gama de vantagens, o recrutamento interno também apresenta algumas inconveniências, pois constitui forte barreira contra a entrada de novas ideias e experiências na instituição. Isto pode ser fator de “estagnação” da visão da instituição, já que os novos quadros tendem a trazer novas ideias, novas visões e novas ações. Pode fomentar uma competitividade desleal e descontrolada dos funcionários, criando disputa de vagas, as vezes de forma desnecessária, e gerar inadaptação do profissional promovido. Além disso, pode provocar rotatividade excessiva caso não existam normas claras tais como candidatos que não tenham permanência de pelo menos um ano no cargo.

O problema de adaptação comum na contratação externa é que não existe uma adaptação do funcionário com a cultura da organização. O funcionário contratado externamente traz consigo uma série de valores profissionais, métodos de trabalho, estilos de liderança, crenças, que as vezes chocam com aquelas preconizadas pela organização. Isso com certeza não ocorre com os recrutados internos desde que não se processe nenhum choque cultural.

Pode gerar conflitos de interesses entre os empregados. Exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos a níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos. Não pode ser feito em termos globais para não prejudicar o recrutamento interno, deve ser efetivo à medida que os candidatos internos tenham condições de igualar-se aos candidatos externos.

4.1.4 Inconvenientes associados ao recrutamento interno

Apesar dos fatores positivos decorrentes da opção pelo recrutamento interno, há que ponderar alguns condicionamentos associados, pois a instituição de mecanismos de progressão profissional e de carreira e a consequente política de admissões de colaboradores com potencialidade de desenvolvimento pode criar expectativas generalizadas e um investimento exclusivo na perspectiva de ascensão na hierarquia da empresa. Estes comportamentos são passíveis de remeter para situações de frustração e de desmotivação. Todos aqueles que não conseguirem o referido desenvolvimento de carreiras, porventura, em uma altura em que lhes restam poucas possibilidades de investir em uma alternativa.

A convicção de que haverá sempre alguém no interior da empresa capaz de assumir responsabilidades mais elevadas poderá conduzir à diminuição das exigências do perfil, com consequências na eficácia e inovação desejáveis e que poderão rodear-se de colaboradores tendencialmente menos ricos profissionalmente, para que não lhes façam “sombra”, ou dificultar a expressão das potencialidades dos mais válidos para não correrem o risco de serem ultrapassados ou postos à prova.

Nem sempre a sã concorrência prevalece, proliferando nas empresas os que não olham os meios para atingir os seus fins, nem sempre coincidentes com os objetivos da empresa, os que procuram ganhar na secretaria o que não conseguem em campo, com a consequente perversão da filosofia pretendida.

Há ainda o risco da limitação de horizontes, decorrente de uma excessiva fixação no *modus vivendi* instituído e da relação continuada com as mesmas pessoas passível de gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades de inovação, de gerar novas soluções.

4.1.5 Recrutamento externo/concurso de ingresso

Na atracção externa, a organização visa agregar novas competências e dependendo de sua estrutura de cargos busca candidatos externos para todos os níveis ou buscam apenas para níveis hierárquicos iniciais reservando os demais para recrutamento interno.

Para funcionar bem, esse recrutamento externo precisa ser preciso, eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos. O recrutamento externo utiliza diferentes técnicas para influenciar e atrair os candidatos, devendo escolher os meios mais adequados para alcançar os candidatos desejados e atraí-los para a organização.

A competitividade cada vez mais agressiva no mercado de trabalho, assegurado por homens qualificados captados no mercado de recursos humanos, desperta a visão dos gestores, não apenas das instituições privadas, mas também das públicas, atraindo-os à descoberta de novos valores e talentos ainda espalhados nele.

De fato, é notável que todos os anos, os centros de formação libertam para o mercado luandense milhares de profissionais com ferramentas de alto valor a espera de contratação, de acordo com a especialização de cada um.

O recrutamento externo busca o profissionalismo que o mercado de trabalho oferece. A procura no mercado requer a definição *a priori* da estratégia a seguir, estando a função que se pretende preencher e que vantagens e desvantagens podem trazer para a empresa empregadora. O cargo a ser preenchido pela organização pode optar por recrutar diretamente ou indiretamente candidatos externos especializados.

Esta surge aquando de uma determinada vaga que a organização procura preencher com candidatos externos, atraídos pelas técnicas de recrutamento, visando enriquecer o quadro do pessoal da instituição.

O recrutamento externo consiste em atrair candidatos que se encontram no mercado de recursos humanos para a organização, isto é, traz para a instituição aquelas pessoas que não labutam nela.

Para Chiavenato (1999), “os pontos positivos do recrutamento externo são a introdução de sangue novo na organização”, pois enriquece o património humano pelo aporte de novos talentos e habilidades que aumentam o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e interação da organização. Entretanto, pode-se apontar como pontos negativos que afetam negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização:

- Redução na fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos;
- Aplicação de técnicas seletivas para a escolha dos candidatos externos, gerando custos operacionais;
- Esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários, o mais custoso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Na função pública, o recrutamento externo de pessoas é recorrido quando se pretende atingir candidatos que não estejam ligados ou integrados no quadro do pessoal da função pública.

Dentro do regime em vigor na administração pública, o recrutamento externo corresponde ao concurso externo ou ao concurso de ingresso na função pública, disposto no n.º 1 do artigo 7º do decreto 22/91 de 22 de Junho.

As técnicas de recrutamento (universidades, agências de emprego, *media*, clientes ou agências de recrutamento) são os veículos através dos quais a empresa divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequadas. São fundamentalmente os meios de comunicação. Na maior parte das vezes, essas técnicas de recrutamento são utilizadas conjuntamente. Os fatores custo-tempo são importantes na escolha da técnica ou do veículo mais indicado para o recrutamento externo.

De modo geral, quanto maior a limitação do tempo, ou seja quanto maior a urgência para se recrutar um candidato, tanto maior será o custo da técnica de recrutamento a ser aplicada. Quando o recrutamento externo é desenvolvido de maneira contínua e sistemática, a organização pode dispor de candidatos a um custo muito menos de processamento, constituindo assim:

4.1.5.1 Recrutamento Direto

O recrutamento direto é realizado pela empresa, ela própria recorre ao mercado, anuncia o cargo, procede à escolha dos meios e à divulgação efetuada. Esta escolha está dependente do público que se pretende recrutar, devendo publicar o anúncio no jornal e não só.

4.1.5.2 Recrutamento Indireto

Quando o recrutamento direto se mostra ineficaz, ou quando se trata por exemplo de recrutamento indireto, as empresas não possuem recursos próprios para efetuar recrutamento e seleção ou ainda quando o processo da organização tem de optar pelo contato com empresas especializadas.

4.1.5.3 Técnicas de recrutamento

O recrutamento externo recorre a várias técnicas, a saber:

- Arquivo currículo de candidatos que os enviam espontaneamente;
- Anúncios em jornais ou revistas;
- Apresentação de candidatos pelos colaboradores da organização;
- Agências de recrutamento;
- Cartazes ou anúncios na portaria das organizações.

4.1.5.4 Universidades e escolas

Tal como abordado no recrutamento interno, o recrutamento externo constitui um recurso para as organizações buscarem novos valores para seus próprios benefícios. Desta forma, beneficia os organismos da administração pública.

O ingresso de “sangue novo” na organização possibilita a entrada de novas ideias, experiências e visões, provenientes de outros contextos profissionais que irão contribuir para o progresso e sucesso da instituição pública em particular e da administração pública em geral. Também enriquece e renova o quadro do pessoal da função pública, quando a política é a de admitir pessoal com igual ou melhor do que já existe na empresa. A administração pública aproveita os conhecimentos adquiridos com investimentos realizados por

outras pessoas ou instituição e, por ser amplo, pode abranger mais candidatos qualificados e promover e incentivar a interação entre a administração pública e o mercado de recursos humanos. Isso pode prejudicar a instituição. Pois é mais custoso para a instituição custear a publicação dos anúncios (cartazes, cartas etc.); requer socialização do novo funcionário admitido, que deve ser apresentado aos regulamentos, às normas, aos procedimentos da instituição e aos seus colegas; é moroso e inseguro, pois a informação deve percorrer largos espaços, e candidatos inesperados podem surgir. Há possibilidade desse tipo de recrutamento exercer um impacto sobre a satisfação, motivação e a percepção da equipe interna. Esta possui uma rotina de trabalho que provavelmente será afetada pela entrada de novos funcionários. Tal impacto pode ser positivo ou negativo e pode constituir fonte de desmotivação para os funcionários.

No caso de a empresa não encontrar pessoas que preencham os requisitos, pode realizar um recrutamento externo, exigindo apenas requisitos não específicos e, após a seleção, oferecer um tratamento de integração, para que os selecionados possam adquirir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para um bom desempenho no cargo.

Depois deste treinamento, a empresa pode ainda verificar quais são os candidatos que melhor se desenvolveram no treinamento e assim selecionar indivíduos mais qualificados. Nesses moldes, este tipo de seleção ganha novos atributos, já que agrega um valor de treinamento, podendo ser chamado de treinamento seletivo.

4.1.6 Recrutamento misto

O recrutamento misto apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo (Caetano e Vala, 2002). Na realidade, uma empresa nunca faz apenas um tipo de recrutamento, isto é, interno ou externo, ambos se complementam surgindo o recrutamento misto, pois ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição (vaga) precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro colaborador, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida.

Quando se faz o recrutamento interno em algum ponto da organização, surge sempre uma posição a ser preenchida através do recrutamento externo,

algum desafio ou oportunidade ou ainda horizonte deve ser oferecido ao novo empregado, sob pena de ele procurar desafios e oportunidades em outra organização melhor. Em virtude das vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, a solução mais eclética tem sido o recrutamento misto. O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistemas:

1. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal qualificado em curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo;
 - 1.1 As vagas existentes são divulgadas aos candidatos internos e externos cabendo metade das vagas a cada grupo;
2. A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes;
 - 2.1 Procede-se em primeiro lugar ao recrutamento interno, sendo que o recrutamento externo apenas terá lugar se ainda existirem vagas;
3. A empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente, seja através de *input* ou de transformação de recursos humanos. Geralmente uma boa política de pessoal tem como preferência os candidatos internos em relação aos externos em caso de igualdade de condições entre eles, com isto, a empresa assegura a não-descapitalização dos seus recursos humanos, ao mesmo tempo em que cria condições de sadia competição profissional.
 - 3.1 Os candidatos mistos passam a ter as mesmas oportunidades, sendo que a avaliação de todos os candidatos é efetuada em gabinetes externos à organização, para que a avaliação não sofra influências.

4.1.7 Recrutamento *online*

O recrutamento *online* é um recrutamento eletrônico definido como “o processo de recrutamento através da Internet ou web” (autor, 2001).

A Internet está a assumir um papel importantíssimo no recrutamento e seleção, pois a divulgação de oportunidades profissionais através da Internet é atualmente “uma realidade em elevado crescimento” (Ortigão, 2000). Desta forma, a Internet transforma-se em vitrina de emprego.

Existem duas formas pelas quais se pode realizar o recrutamento *online*: através de *sites* dedicados a carreiras, ou através dos *sites* das empresas. (Mariaca, 2001).

São cada vez mais os utilizadores da Internet em relação ao emprego quer sejam pessoas à procura de oportunidades, quer sejam profissionais de recursos humanos procurando candidatos. Em Portugal, por exemplo, existem vários portais e bolsas de emprego *online* com oportunidades de emprego. Dá-se oportunidades aos candidatos para a publicação de currículos, e às entidades empregadoras a oportunidade de publicar vagas. Estes *sites* podem ainda conter vários outros atrativos para o mercado de trabalho com a agregação de notícias, artigos etc.

4.2 UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DE RH

4.2.1 O recrutamento eletrónico

Os avanços tecnológicos proporcionados pela internet proporcionaram facilidades nas atividades rotineiras da administração de RH. A busca por profissionais (recrutamento e seleção) passou a utilizar os portais corporativos para divulgar vagas e atrair pessoas interessadas em integrar o quadro de funcionários da empresa.

A internet transformou-se em meio autónomo e suficiente para a generalidade dos intervenientes no mercado de trabalho, quer do lado da procura, quer da oferta, deixando de fora apenas públicos residuais que também já não eram atingidos pelos media tradicionais, constituídos pelos quadros de topo, preferencialmente abordáveis por contatos diretos e, no extremo oposto, as pessoas iletradas ou de baixas qualificações.

O recrutamento eletrónico coloca empregadores e candidatos à distância de um clique, com uso de linguagem publicitária, encerra um conceito mais

alargado do que a simples prospeção de candidaturas, abrindo caminho à introdução de alguns mecanismos de triagem e seleção de candidaturas *online*.

O recrutamento eletrónico, que em termos gerais pode significar todo o tipo de recrutamento realizado através da internet, desde o simples envio de correio eletrónico até sistemas de comunicação avançados, designa, em termos mais específicos, o conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *online*, a que já se designa de novo paradigma de recrutamento.

Hoje, algumas empresas dispõem de uma página web, na qual os candidatos podem inserir dados biográficos, em campos previamente estruturados. Esta estruturação permite à empresa receber apenas a informação que definiu como prioritária. Outras usam sistemas menos estruturados e divulgam apenas, na sua página web, a aceitação de candidaturas, convidando os potenciais interessados a remeter currículos mediante correio eletrónico.

Tabela 22 Méritos e deméritos do recrutamento eletrónico

MÉRITOS	DEMÉRITOS
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de receção de maior quantidade de candidaturas • Permite um recrutamento mais rápido • Redução de custos • Acesso a profissionais que não procuram emprego, por estarem já empregados, mas com disponibilidades para aceitar novas ofertas que lhes facultem maior desenvolvimento profissional • A receção em tempo célere de candidaturas de diferentes proveniências geográficas 	<ul style="list-style-type: none"> • Não alcança pessoas com iliteracia informática ou com fraco uso das TIC'S • Provoca excesso de candidaturas inúteis • O elevado nº de candidaturas recebidas pode resultar em decréscimo da qualidade das mesmas

Fonte: Chimpolo (2013)

Apesar do progresso tecnológico, este tipo de recrutamento não substitui, pelo menos integralmente, os procedimentos de seleção presencial que seguramente continua a ser o meio fundamental na seleção de candidatos.

4.2.2 Centros de avaliação

São métodos essencialmente estruturados para reduzir os erros nas técnicas que visam a avaliação da performance dos candidatos em determinadas tarefas. Estes comportamentos recorrem aos métodos de julgamento para combater e integrar informação ao candidato (Chiavenato, 2000). No decorrer da aplicação à vaga, os candidatos participam de exercícios ou provas de grupo.

Os exercícios *inbox* simulam tarefas em que o candidato tem de despachar as documentações como cartas, memorandos, relatórios etc. Sendo que este exercício permite avaliar a sua capacidade na tomada de decisão. Os exercícios ou provas de grupo levam os candidatos a trabalhar em conjunto com questões-chave no desenvolvimento de soluções alternativas para aumentar a tolerância ao stress, à liderança e à capacidade para demonstrar os seus pontos de vista.

Nas apresentações de propostas de negócios a clientes, os candidatos serão avaliados a partir da argumentação, da síntese e da persuasão, ou seja, serão incumbidos com a tarefa de apresentar a um cliente as vantagens pelas quais o cliente deveria optar pela compra de um produto ou serviço. Através dos centros de avaliação, os avaliadores podem registar o comportamento do candidato.

4.2.3 Triagem de candidaturas

A triagem de candidaturas consiste em analisar as cartas de candidaturas segundo as exigências do cargo ou vaga que pretendem preencher (Peretti, 2001).

O candidato terá de realizar uma tarefa de clarificar na sua redação a experiência profissional para a organização que oferece o emprego (Lavcegie, 1974, apud Peretti, 2001). Os candidatos excluídos deverão receber uma carta explicitando as razões da recusa.

4.2.4 Métodos e técnicas de recrutamento

São os veículos através dos quais a empresa divulga a existência de uma oportu-

tunidade de trabalho junto das fontes de recursos humanos adequadas. São primordialmente os meios de comunicação, todavia, o fator custo-tempo é importante na escolha da técnica mais indicada para o fim em abordagem.

Caso se opte em desenvolver internamente o processo, as principais metodologias a usar são a prospeção de candidaturas, a rede de conhecimentos, as escolas, a publicação de anúncios, as candidaturas espontâneas e o *e-recruitment*.

4.2.5 A prospeção de candidaturas

Existem várias metodologias de prospeção de candidaturas usadas conjuntamente ou optando, preferencialmente, por aquela que melhor se ajuste à situação concreta do mercado de emprego, relativamente ao profissional que se pretende recrutar.

Desta forma, existem profissionais que, por serem raros e muito disputados ou por estarem bem colocados, não procuram emprego, ficando indisponíveis no mercado de trabalho. Caso se deseje esse profissional, terá de abordá-lo diretamente para cativá-lo. Recorrer, neste caso, a anúncios seria ineficaz.

Existem outros profissionais que, por estarem desempregados, à procura do primeiro emprego ou insatisfeitos profissionalmente, encontram-se em uma situação de pesquisa ativa, recorrendo a todos os meios disponíveis para chegar aos empregadores. Nestas circunstâncias, já se revelará bastante ajustado o recurso a anúncios, análise das candidaturas espontâneas, bases de dados das universidades etc.

Existem ainda aqueles profissionais que, embora estando empregados e relativamente satisfeitos profissionalmente, mantêm-se atentos ao mercado de trabalho e preparados para a mudança de emprego que se lhes afigure mais vantajosa. O recurso a ficheiros de profissionais ou às redes de conhecimentos de antigos empregados pode revelar-se bastante ajustada nestes casos.

Já caso a instituição opte pelo recrutamento externo há que ter em conta certas técnicas ou métodos:

- Anúncios em jornais, revistas, rádio, TV;
- Agências de emprego públicas ou privadas;

- Centros de formação;
- Sindicatos;
- Candidaturas espontâneas;
- Associações profissionais e patronais;
- Empresas de *outplacement*;
- Métodos informais de abordagem pessoal;
- Recrutamento eletrónico;
- Consultores de recrutamento;
- Os *headhuntings*;
- Estágios profissionais ou curriculares.

Os graus de eficácia destes diferentes métodos variam em relação ao mercado. A título ilustrativo, algumas investigações sugerem que os anúncios de recrutamento proporcionam candidatos que, após seleção, denotam maior rendimento nas funções. Todavia, os métodos informais são mais conducentes a empregados com menos taxas de absentismo e de abandono da empresa. É provável que o fato de a seleção decorrer em uma linha de informalidade e relacionamento interpessoal induz ao ajustamento entre os candidatos e o empregador e cria sentimentos de compromisso pessoal entre os candidatos e os representantes organizacionais. A procura de colaboradores com elevado rendimento e menos tendência para o abandono não se compagina com o recurso às agências de emprego.

A internet pode ser apropriada para candidatos com literacia informática e que, pelas suas características de personalidade, de idade e de formação académica, são mais propensos a esta forma de recrutamento. Diversos dados mostram que este método é mais célere do que os tradicionais e facilita maior quantidade de candidatos, embora não necessariamente os mais desejados.

Os conhecimentos sobre a eficácia deste método são todavia reduzidos, dada a sua relativa novidade. O recrutamento de executivos de topo tende a não se compaginar com os métodos tradicionais, parecendo ser mais recomendável o recurso aos métodos informais ou ao *headhunting*.

4.2.6 Principais fontes de recrutamento

Relativamente à escolha do consultor a quem atribuir a condução do processo de recrutamento e seleção do profissional desejado, existem no mercado basicamente duas empresas: as de recrutamento e seleção e as designadas *headhunter*. Entre estas duas, a maior diferença baseia-se nos métodos de prospeção e seleção dos candidatos, já que o objetivo final é o mesmo: a escolha do profissional que corresponda às necessidades do cliente.

As empresas de *headhunting* se especializaram no recrutamento de quadros de topo, que geralmente não estão disponíveis no mercado de emprego, usando como metodologia a aproximação direta, em oposição à via dos anúncios. Já as empresas de recrutamento e seleção estão mais especializadas no recrutamento de quadros médios ou inferiores.

As principais fontes de recrutamento são as seguintes:

- A rede de conhecimentos;
- As candidaturas espontâneas;
- As escolas e universidades;
- A publicação de anúncios;
- O recrutamento eletrónico.

4.2.7 A rede de conhecimentos

Esgotadas as possibilidades de recrutamento interno, a rede de conhecimentos é provavelmente a primeira opção que vem à mente dos empregadores para

encontrar candidaturas, ou seja, divulgar entre amigos, conhecidos, colaboradores, fornecedores etc. a sua necessidade e perguntar-lhes se conhecem alguém que a possa satisfazer.

Trata-se de uma opção bastante expedita, rápida, eficaz e económica, que encerra virtualidades, mas também alguns riscos.

4.2.8 As candidaturas espontâneas

As candidaturas espontâneas são importante fonte de recrutamento de candidatos ao primeiro emprego e de profissionais a procura de valorização profissional.

Trata-se de uma ação ativa de procura de emprego, consubstanciada em uma carta, precisando os objetivos visados: motivações profissionais e ofertas de serviços, e solicitação de uma entrevista para análise do interesse recíproco a que frequentemente é adicionado o currículo.

No que respeita às candidaturas que não têm qualquer viabilidade de integração presente ou futura na empresa, algumas recomendações passam pelo envio de uma carta simpática a agradecer o interesse demonstrado, se a quantidade e os meios logísticos o permitirem. Será uma nota positiva que a empresa deixará, com possíveis reflexos na sua imagem pública. Relativamente às que possam vir a interessar em um curto ou médio prazo, o mesmo procedimento anterior, salientando, contudo, que foram registadas em base de dados para eventual contato. Quanto àqueles que possam interessar de imediato, por haver vagas disponíveis, deverão ser chamados de imediato para uma entrevista exploratória, dada a volatilidade deste tipo de candidaturas, para conferir se as suas propostas são exequíveis.

4.2.9 As escolas e as universidades

As escolas e universidades são uma fonte particularmente interessante quando se perspetiva a admissão de candidatos ao primeiro emprego, podendo selecionar o curso superior, médio ou técnico-profissional que melhor se ajuste às suas necessidades e a escola cujo currículo e imagem mais lhe convém.

No que respeita à escolha da escola ou universidade, há que ter em conta

que todas elas têm bons alunos, potenciais profissionais com competências também diferenciáveis, pelo que nem sempre a melhor escola fornecerá o melhor candidato.

4.2.10 A publicação de anúncios

A publicação de anúncios para a pesquisa de candidaturas continua a ser, apesar das alternativas existentes e dos custos elevados que envolve, uma via bastante utilizada e eficaz, já que permite concretizar com precisão os principais requisitos do perfil desejado e atrair candidatos com as competências especificamente requeridas.

Para atingir os objetivos pretendidos, deve ser suficientemente atrativo para obter candidaturas, mas, também, bastante preciso sobre a função e o perfil desejado para ser seletivo. Deverá, pois, ser concebido como uma mensagem publicitária que suscite boas candidaturas e que desencoraje as más.

Relativamente à componente publicitária do anúncio, tem de se ter em conta que “não se apanham moscas com vinagre”, havendo, portanto, para além de informar, que realçar os aspetos positivos e que prestigiem a empresa e a função, de modo a incutir nos possíveis candidatos o desejo de responder e integrar a equipa, tendo o cuidado de transmitir a convicção de que se trata de algo demasiado bom para ser verdade.

Para além do seu conteúdo, há também que se assegurar que o anúncio vai ser lido pelo público visado, havendo, para tal, que o tornar visível, cuidando de aspetos formais, tais como dimensão, introdução da cor, arejamento e precisão das frases e a escolha do órgão de comunicação em que será publicado, tendo o cuidado de optar por aquele mais lido pelo público-alvo.

4.2.11 Conteúdo do anúncio

O conteúdo do anúncio é concebido a partir do perfil profissional, previamente identificado, devendo expressar uma síntese precisa da sua necessidade de recrutamento, integrando, nomeadamente, os seguintes elementos:

- Identificação do anunciante (a empresa ou organismo onde existe

a vaga). Deverá encabeçar o anúncio, salvo nas situações em que se pretenda dar mais enfoque ao nome da função, por ser mais apelativo, invertendo-se, assim, as posições;

- Identificação da função que se deseja publicitar, de forma bem visível, através de caracteres maiúsculos, carregados e maior dimensão;
- Descrição sintética da função, salientando os seus principais objetivos, enquadramento e responsabilidades;
- Perfil desejado, ou seja, a síntese das exigências requeridas para o desempenho da função;
- As contrapartidas remuneratórias e outros benefícios sociais que a empresa oferece e que deverão ser suficientemente motivadoras para atrair candidaturas.

4.3 RECRUTAMENTO DE COLABORADORES PARA A EMPRESA

O recrutamento de colaboradores para a empresa é feito a partir das necessidades presentes e futuras dos recursos humanos da empresa.

Esse recrutamento requer um cuidado de planeamento constituído por uma sequência de três fases:

1. O que a empresa precisa em termos de pessoas, pesquisa interna, o que o mercado de recursos humanos pode oferecer e quais as técnicas de recrutamento a se aplicar. Cabe ao recrutamento suprir a seleção de candidatos em quantidades e qualidade para um bom funcionamento do processo de seleção. A pesquisa interna é uma verificação das necessidades da organização em relação às suas necessidades de recursos humanos a curto, médio e longo prazo.
2. O que a empresa precisa de imediato e quais são seus planos futuros

de crescimento e desenvolvimento, o que certamente significará novas partes de recursos humanos. Esse levantamento interno não é esporádico, ou ocasional mas contínuo e constante e deve envolver todas as áreas e níveis da organização. O recrutamento é a primeira etapa de todo um processo para a contratação de um novo colaborador. Quando se inicia um processo de recrutamento, ele necessariamente não deve apresentar as mesmas características de outros processos, deverá sim definir qual estratégia de recrutamento a organização necessita.

3. O recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa. É basicamente um sistema de formação, através do qual a empresa divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Um dos grandes problemas da empresa é diagnosticar fontes supridoras de recursos humanos, localizados no mercado de recursos humanos que lhe interessem especificamente para nelas concentrar seus esforços de recrutamento.

As fases de recrutamento e seleção constituem uma sequência de ações não terminadas, pois simbolizam o início dos contatos entre a entidade que oferece a oportunidade de emprego e o candidato que a busca. Ao terminar com sucesso para ambas as partes, dá-se prosseguimento à nova fase onde o novo colaborador vai sentir-se membro da instituição ou da nova área em caso de promoção ou transferência, fase da integração e socialização.

Por mais claras que sejam as informações proporcionadas ao candidato aprovado ou escolhido pela empresa e sua nova função durante a entrevista, nem tudo lhe foi dito ou informado, há sempre elementos não retidos por ele e que lhe são importantes no seu ajustamento à instituição.

Portanto, é necessário que neste processo de adaptação recíproca exista uma aproximação entre as expectativas do novo funcionário e aquilo que a instituição quer ou pode proporcionar, sendo fundamental, nesta fase inicial, a partilha de todas as informações que clarifiquem a relação entre as partes.

Para dirimir estas situações, é fundamental proporcionar previamente à equipe todas as informações que esclareçam os receios ou dúvidas que a admissão pode suscitar, pois quando o novo funcionário se apresentar, não

seja interpretado como um possível perturbador das expectativas dos membros da equipe ou como um desconhecido.

Deve ser preparado um conjunto de ações que facilitem a sua integração e socialização na organização, já que este contato inicial determina muito no relacionamento futuro, quer com os colegas do mesmo nível, quer com os hierarquicamente superiores.

Neste caso, a socialização visa fornecer informações úteis para o funcionário trabalhar confortavelmente e com eficiência na sua instituição ou função.

Segundo Stonner e Edward Freeman (1985), a socialização transmite três informações:

- Informação geral sobre a rotina diária do trabalho;
- Um exame da história, propósito, operações e produtos ou serviços da organização e sobre como o trabalho do emprego contribui para as necessidades da organização;
- Uma apresentação detalhada das políticas, regras de trabalho e benefícios para os empregados da organização.

Assim, pode-se entender pela socialização um programa destinado a ajudar e a orientar os empregados a se ajustarem de forma tranquila e segura à organização. Os programas eficazes de socialização reduzem a ansiedade dos novos funcionários, fornecem-lhe informações sobre o ambiente de trabalho e sobre os supervisores, apresentando-os aos colegas e encorajando-os a colaborar livremente.

No campo da função pública em Luanda, tal como acontece em todo o país, os processos dos candidatos aprovados, por ingresso e/ ou por acesso são enviados, através de um despacho da entidade máxima do organismo, ministério ou governador provincial, para três instituições, nomeadamente: Tribunal de Contas e Ministério da Administração, Emprego e Segurança Social e das Finanças, onde são avaliados se correspondem ou não aos critérios pré-estabelecidos subsequentemente o seu registo no quadro do pessoal da função pública.

4.3.1 Meios de recrutamento

O mercado de recursos humanos é constituído por um conjunto de candidatos que podem estar empregados ou disponíveis. Os candidatos aplicados ou disponíveis podem ser reais ou potenciais, ou seja, os que não estão interessados em procurar emprego. Pode ocorrer de os candidatos potenciais estarem a trabalhar em alguma empresa.

O recrutamento é interno quando aborda os candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa, e sua consequência é o processamento interno de recursos humanos.

O recrutamento não é uma atividade passiva de ficar esperando na empresa candidatos, mas sim uma atividade muito ativa de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às novas vagas. Somente se pode realizar uma boa seleção caso se tenha bons candidatos. O sucesso da seleção é traduzido pelo sucesso do recrutamento.

O recrutamento é externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas. Em geral, o recrutamento é basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

4.3.2 Fontes de recrutamento

O recrutamento nem sempre procura envolver o mercado de recursos humanos emabilidade que deve ser compartilhada em todas as áreas e em todos os níveis. Contudo, na maioria das vezes, por falta de tempo ou de preparo, ao órgão de recrutamento é incumbida a tarefa de prestar serviços e consultoria para os demais órgãos.

É usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre uma empresa e seu ambiente; em puras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certos períodos de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou mais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com carácter primitivo.

A rotatividade de pessoal pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos (entradas maiores do que saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que entradas), para diminuir as operações reduzindo os resultados.

4.3.3 Avaliação dos resultados de recrutamento

Os recrutadores devem ter conhecimentos das estratégias de atração e quando aplicar cada uma delas para obter o retorno desejado. Precisam ter informação do mercado de trabalho e da demanda de pessoal da organização.

Um recrutador responsável sabe da importância de ter atividades bem elaboradas e criadas, e que a qualidade do processo de recrutamento produz forte impacto sobre o candidato.

Ao adotar os indicadores para avaliar a etapa de atração, o ideal é estabelecer o mínimo de indicadores e a partir de testes e validação, acrescentar medidas mais sofisticadas.

Os indicadores podem fornecer uma visão de sua eficiência, como:

- Percentual de candidatos atraídos pelos diversos meios utilizados. Pode cruzar informações de idade, sexo, escolaridade etc.;
- Percentual de obtenção de perfis desejados, dentro dos padrões estabelecidos por meio de atração;
- Total de recursos financeiros gastos com a atração.

Outros indicadores podem ser obtidos através dos candidatos, como:

- Percentual do grau de satisfação do candidato com as informações disponibilizadas na divulgação de vagas;
- Qualidade do atendimento prestado pelos profissionais envolvidos no recrutamento;
- Grau de satisfação dos candidatos aproveitados quanto ao *feedback* fornecido.

A aplicação dos meios de atração, nas fontes certas, resulta na formação de um grupo de candidatos com potencial para que se cumpra a finalidade da seleção: selecionar competências.

Como processo de captação de recursos humanos com a finalidade de suprir uma ou mais necessidades da instituição, no que respeita o seu quadro efetivo, o recrutamento parte da identificação das necessidades da instituição como um todo, o perfil e as exigências do cargo e o perfil do candidato desejado, incluindo no seu planeamento as técnicas e fontes a utilizar, tendo em consideração as variáveis tempo e custo.

O processo de recrutamento está sujeito à avaliação com a finalidade de analisar se os objetivos preconizados foram alcançados tal como foram planeados, no tempo e custo próprio ou terá havido algum desvio que carece de ação corretiva. Torna-se imprescindível à instituição/organização avaliar os resultados do processo de recrutamento para se inteirar se os resultados corresponderam às expectativas.

Caso sejam verificadas falhas no processo, durante a avaliação, os responsáveis pela área deverão refletir sobre as causas que geraram essas falhas, rever as fontes e técnicas estabelecidas, as condições oferecidas aos novos candidatos ao cargo, os custos do processo e o tempo, as características do mercado de recursos humanos e do mercado de trabalho local. Esta verificação dos procedimentos poderá conduzir os gestores, promotores do processo à ação corretiva, desde que haja ainda possibilidades.

Ao abordar a avaliação dos resultados de recrutamentos, Chiavenato (2001) faz referência a três critérios para avaliar os resultados de recrutamento, a predefinição de critérios reveste-se de importância capital. Neste sentido, Chiavenato (2001) apresenta três critérios: medidas globais, medidas orientadas para o recrutador e medidas orientadas para o método utilizado no recrutamento.

Esses critérios caracterizam-se da seguinte forma:

1. *Medidas de critério global*

- 1.1 Cargos preenchidos;
- 1.2 Cargos preenchidos dentro do tempo normal;
- 1.3 Cargos preenchidos a custos baixos (custo por admissão);
- 1.4 Cargos preenchidos por pessoas que permanecem por mais de um ano na organização;
- 1.5 Cargos preenchidos por pessoas que estão satisfeitas com suas novas posições.

2. *Medidas de critério orientadas para o recrutador*

- 2.1 Número de entrevistas feitas;
- 2.2 Qualidade dos entrevistados avaliados pelos entrevistadores;
- 2.3 Percentagem dos candidatos recomendados admitidos e com bom desempenho;
- 2.4 Custo por entrevistas.

3. *Medidas de critérios orientados para o método de recrutamento*

- 3.1 Número de candidatos apresentados;
- 3.2 Número de candidatos qualificados apresentados;
- 3.3 Custo por candidato;
- 3.4 Tempo requerido para gerar candidatos;

3.5 Custo por admissão;

3.6 Qualidade dos candidatos admitidos (desempenho, rotatividade).

A avaliação dos resultados do recrutamento permitirá aos especialistas de recursos humanos e ao gestor de linha visualizar o passo seguinte da seleção, já que vão atingi-lo com ideias claras sobre os percursos dos candidatos.

Durante a avaliação do processo de recrutamento na função pública em Luanda, os responsáveis determinam de forma antecipada os candidatos com condições para participar nos exames pelas categorias a que pretendem concorrer. Essa eliminação antecipada, apesar de sempre se estabelecer um tempo para reclamações, tem causado descontentamento entre os candidatos excluídos, sobretudo quando tomam conhecimento depois do prazo de reclamação.

Na avaliação deste processo, o organismo promotor publica uma lista dos candidatos admitidos e excluídos no concurso, tanto de ingresso, como de acesso. Os candidatos ao concurso prosseguem e os não admitidos são afastados.

4.3.4 Influência do recrutamento nos resultados de gestão de RH

O processo de recrutamento pode influenciar diretamente os resultados na gestão de pessoas. A contratação e o recrutamento correto consequentemente podem garantir o sucesso da empresa, com a importância do capital humano cada vez mais em ascensão e com a globalização e aumento da concorrência, as pessoas têm um papel cada vez maior na empresa.

O recrutamento influencia diretamente os resultados obtidos e deve ser realizado buscando os ideais da empresa. Pessoas afinadas com os mesmos ideais e sintonia na metodologia de trabalho podem garantir a diferença e o sucesso com a concorrência de mercado.

O custo de contratação de um colaborador que esteja afinado com a empresa torna-se muito alto não só em termos financeiros, mas também com a mudança de gestão do que já está dando certo, a influência de uma pessoa que não esteja comprometida pode influenciar o ambiente e reduzir significativamente os resultados em qualquer gestão.

4.3.5 Medidas para maximizar a probabilidade de sucesso no recrutamento

Com todas as incertezas inerentes ao recrutamento externo, as vezes é difícil determinar se os esforços realizados pela organização para encontrar futuros talentos são efetivos ou eficientes em termos de custos. Tem no entanto, várias medidas que os gestores podem tomar para maximizar a probabilidade de sucesso:

- Índice de retorno: mostra as fontes de recrutamento mais efetivas na localização de candidatos a empresas. Em termos simples, o índice de retorno é a percentagem de candidatos de fontes específicas que passam para o próximo estágio no processo de seleção.
- Custos de recrutamento (Bohlander et al, 2003): é o custo de vários procedimentos de recrutamento obtido por meio de um conjunto de cálculo simples.

Temos por exemplo o custo médio por contratações (CF/TC):

Em que:

CF:

CP: custo de propaganda;

TA: taxa de agência;

BR: bonificação de referência;

CC: contratações sem custo;

TC: total de contratações.

4.3.6 Alguns fatores de impacto direto no recrutamento

A rotatividade de funcionários refere-se simplesmente à saída de funcionários de uma organização (Bohlander et al, 2003). É frequentemente citada como um dos fatores que contribui para o fracasso das taxas de produtividade de

funcionários em várias empresas em comparação com as de concorrentes. É também um dos determinantes principais da oferta de trabalho.

Chiavenato (2001) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão-de-obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional, relacionamento interpessoal. O autor alerta que para combater a rotatividade e preciso detetar as causas e determinantes. A rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é um dos aspetos mais importantes da dinâmica organizacional.

Fidelis e Banov (2007) ressaltam que a rotatividade é a estável entrada e saída de pessoal nas empresas seja de forma espontânea ou não, isto coloca as organizações em situações em que os custos são altos, gera-se então muito desgaste tanto para as empresas como para os funcionários. Em permanência nas empresas, a rotatividade pode ser positiva ou negativa.

Positiva quando a organização contrata outra pessoa que possa suprir as necessidades essenciais do funcionário com desempenho baixo;

Negativa quando a empresa perde funcionários bons e com grande capacitação, mas insatisfeitos com a organização.

Chiavenato (2001) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão-de-obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional. A rotatividade de recursos humanos é um dos aspetos mais importantes da dinâmica organizacional:

- O índice de rotatividade de pessoal percentual é calculado a partir do volume de (A) entradas + (D) saídas de pessoal, dividido pelo efetivo médio (EM);

Para se verificar as perdas de pessoal por desligamentos por iniciativas dos empregados:

Em que:

R: recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou sessões);

T: transferências de pessoal para outros subsistemas (departamentos ou seções)

Os índices de rotatividade são calculados regularmente para comparar unidades específicas como departamentos, divisões e grupos de trabalho. É de importância vital reconhecer que os índices quantitativos de rotatividade não são o único fator a ser considerado. A qualidade dos funcionários que saem de uma empresa é igualmente importante. Se funcionários medíocres saem, o que os especialistas chamam de “rotatividade funcional”, isso pode ser benéfico para a organização.

- Absentismo: também é um fator de grande importância no processo de recrutamento de RH. Suas causas nem sempre são atribuídas ao empregado (doenças, faltas, problemas com locomoção, razões familiares, desmotivação, políticas inadequadas na empresa, supervisão precária da chefia ou gerência, acidente de trabalho). O absentismo repercute na produtividade.

As causas do absentismo precisam ser diagnosticadas para controlo político da organização.

O índice de absentismo puro deve abordar todo o tipo de ausência, inclusive as justificadas. Enquanto o índice de absentismo de afastados envolve férias, licenças e afastamentos por doenças, maternidade ou acidente de trabalho.

- Necessidade de expansão: as organizações ao longo das suas atividades funcionam baseando-se na necessidade de aumentar os seus volumes de negócios, realizando investimentos em áreas de interesse da organização, mas para tal é necessário que ela possua meios materiais, imateriais e humanos indispensáveis para o cumprimento de suas necessidades.

Para tal, a direção de recursos humanos não deverá estar alheia a este processo, pois a ela caberá a missão de encontrar as pessoas motivadas, felizes e com disponibilidade máxima de contribuir para o cumprimento dos objetivos da organização.

Segundo Aquino (1980 p. 159) o “recrutamento visa atrair para a organização bons candidatos, e a seleção escolhe entre os melhores apresentados pelo recrutamento, daí o carácter de complemento entre eles”. O recrutamento termina a partir do momento em que se decide não aceitar mais candidatos para o lugar, iniciando-se então o processo de seleção.

A SELEÇÃO DE PESSOAL

5.1 GENERALIDADES

Os dois termos, recrutamento e seleção, referem-se a processos complementares de emprego. O recrutamento é o termo mais geral para o processo de confirmação da necessidade de empregar novo pessoal, identificando as fontes de recrutamento e atraindo candidaturas adequadas. A seleção realiza-se uma vez elaborada a lista de candidatos com os requisitos mínimos. Assim, os procedimentos mais sofisticados de seleção são pouco úteis se não houver candidatos adequados ao emprego.

A diferença entre recrutamento e seleção reside no fato de o recrutamento se constituir em chamada ou convite, através de diversos veículos de comunicação (anúncios em jornais, revistas, rádios, agências de empregos, internet) e não requer a utilização de entrevistas, propriamente ditas. A seleção constitui-se em atividade de escolha, de opção, de filtragem e classificação: sua tarefa básica é escolher os candidatos recrutados com melhores oportunidades de se ajustar ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

Uma vez divulgada a vaga, são obtidos currículos de profissionais. O processo de seleção inicia-se com a análise desses currículos. Ademais, esse processo pode contar com entrevista, dinâmica de grupo, prova escrita, entre outros métodos necessários para a escolha do candidato, o denominado refinamento da escolha.

O subsistema de provisão de recursos humanos, também chamado de recrutamento e seleção, é composto por políticas que determinam quem irá trabalhar na organização e quem representará a porta de entrada das pessoas no sistema organizacional, uma vez que os processos de recrutamento e seleção estão intimamente relacionados, devendo ser interpretados em conjunto.

Nesta temática, apresentam-se métodos e técnicas específicas de seleção, isto é, métodos que avaliam uma ou mais dimensões dos candidatos.

5.2 SELECÇÃO DE PESSOAS

Ao iniciar a abordagem sobre a seleção de pessoas, abre-se espaço à indagação: a seleção é um momento do recrutamento ou se coloca como processo autónomo?

Ora, essa indagação surge da análise do conceito de seleção que nos fornece o quadro normativo angolano e da necessidade de se clarificar o conceito de seleção de pessoas.

O n.º 2 do artigo 4º do Decreto 22/91 de 22 de Julho – embora tenha já sido revogado, e não iremos analisar este aspeto *in totum* neste espaço, porquanto esta é a mesma noção do sistema carreado pelo Decreto Presidencial n.º 102/11 de 23 de Maio – estabelece os princípios estruturantes do sistema de recrutamento e seleção de quadros da administração pública:

A seleção de pessoal consiste num conjunto de operações, enquadradas no processo de recrutamento e mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas que visam avaliar e classificar as capacidades dos candidatos para o exercício de determinada função.

Segundo Chiavenato (op. cit.), há necessidade de esclarecer que “a seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, seguindo-se-lhe imediatamente o processo de recrutamento”, ou seja, o recrutamento e a seleção são dois subprocessos ou duas fases distintas de um mesmo processo, designadamente a introdução de recursos humanos na organização.

Esclarecida a questão, importa referir que a seleção em termos conceptuais pode se apresentar como:

- Selecionar é buscar entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

- O processo seletivo baseia-se em dados e informações da análise e especificação do cargo a ser preenchido. Os critérios por si usados baseiam-se nas exigências das especificações do cargo, atendendo que se pretende maior objetividade e precisão na seleção das pessoas para aquele cargo.

Temos em resumo, de um lado, a análise e as especificações do cargo a ser preenchido; do outro lado, candidatos profundamente diferentes disputando o mesmo emprego.

A seleção será a comparação destes dois fatores e a tomada de decisão.

Indaga-se agora, qual o paradigma da seleção de pessoas: um processo de inclusão ou um processo de exclusão?

Conclui-se de modo errado que a seleção de pessoas é um processo de inclusão do candidato à organização. Mas, atendendo à lógica, a seleção vem proceder à eliminação das expectativas da maioria dos candidatos até chegar ao candidato escolhido.

Na realidade, a seleção de pessoas é um processo de exclusão, porque mediante aplicação das técnicas de seleção, procede-se a exclusão da maioria dos candidatos potenciais, até se chegar ao candidato escolhido, daí dizer-se que a seleção é a escolha do candidato certo para o lugar certo.

Selecionar implica:

- Processos de comparação e decisão;
- As especificações do cargo;
- Perfil do candidato;
- O que o cargo requer;
- O que o candidato oferece.

A análise e descrição do cargo para técnicas de seleção condicionam saber os requisitos e as condições pessoais que o cargo exige do seu ocupante. Assim,

a seleção do candidato implica três modelos de comportamento referentes ao número de candidatos, número de vagas e tipo de seleção:

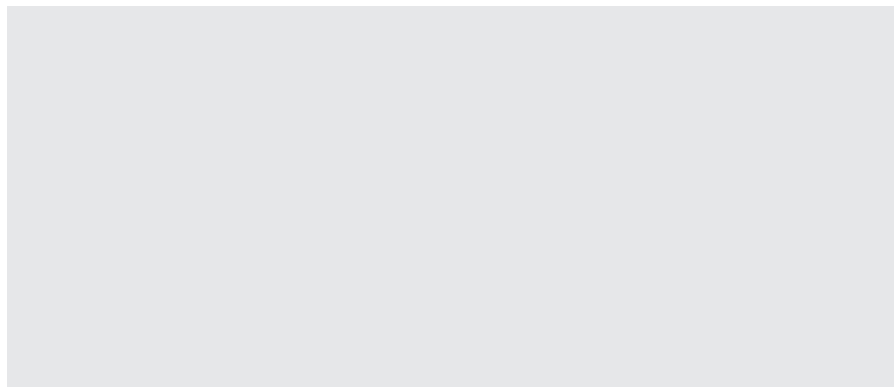
Modelo de colocação: quando existe um único candidato e vaga (a escolha e decisão será em torno da seleção do candidato ou a sua rejeição);

Modelo de seleção: vários candidatos para uma única vaga (a escolha e decisão será em torno da verificação de qual candidato é mais bem cotado, implicando a rejeição da maioria e a adesão de um único candidato);

Modelo de classificação: vários candidatos para várias vagas (a escolha e decisão será em torno de ver se o candidato A serve para a vaga Y, se não será rejeitado para esta vaga e passará a concorrer para vaga X, caso se dê o mesmo, será rejeitado e passará a concorrer para a vaga Z. Ou seja o processo será rejeição para a vaga, e para a concorrer para outra vaga e se tiver condições dar-se-á a adesão).

Com base na análise destes modelos, tem-se presente a ideia de que a seleção pressupõe sempre um sistema de comparação e de escolha, baseando-se em algum critério ou padrão, que buscará sua validade. Nesta senda, surge a necessidade de analisar as bases para a seleção de pessoas, consubstanciada na coleta de informações sobre o cargo a ser preenchido, e posterior decisão sobre quais as técnicas mais eficazes para a seleção dos candidatos.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 190), a coleta de informações, enquanto fundamento para o processo de seleção, assenta nos seguintes marcos:



Fonte: adaptado de Chiavenato (2003)

5.3 A SELEÇÃO E SUA EFICÁCIA COMO ANTECIPADORA DO DESEMPENHO

A seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A seleção é assim um processo de comparação entre duas variáveis (os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil dos candidatos recrutados). O cargo a ser preenchido deve ser descrito através de uma análise de cargo, e o perfil dos candidatos é obtido por meio de aplicação de técnicas de seleção, a fim de apurar se o candidato, que pode estar além ou aquém do perfil desejado, enquadra-se na função a ser desempenhada.

Tendo em conta que as pessoas diferem (no que concerne a atributos e condutas) e que as funções também diferem (no que concerne a requisitos físicos, comportamentais, psicológicos e éticos), a seleção requer que se procure esse ajustamento entre pessoas e funções. Este processo inclui a definição dos critérios de seleção, isto é, os atributos pessoais que os candidatos devem possuir (desde traços de personalidade, a conhecimentos técnicos ou experiência prévia) para um eficaz desempenho da função.

De modo a selecionar um professor de recursos humanos, por exemplo, em uma faculdade de gestão, os critérios de seleção podem ser o conhecimento aprofundado da área, a capacidade de exposição, a capacidade de desenvolver trabalhos de investigação para publicação em revistas académicas internacionais, o domínio da língua inglesa e a capacidade de estabelecer contatos empresariais.

Há muitos motivos para que as organizações abandonem procedimentos “amadores” e optem por procedimentos e testes tecnicamente apropriados.

A eficiência e eficácia no processo de decisão de escolha dos candidatos gera redução de custos e seleção de melhores candidatos. Os custos de uma má decisão de escolha são, para algumas funções, muito elevados, já que se desperdiçam os investimentos feitos nessa pessoa, os custos de substituição podem também ser muito elevados. Assim, as instituições devem socorrer-se de instrumentos que lhes permitam selecionar os melhores candidatos. É verdade que alguns atributos e comportamentos dos indivíduos podem ser desenvolvidos mediante processos de formação e desenvolvimento. Nessa situação, as organizações poderiam ser menos rigorosas na seleção, promovendo *a posteriori* as competências das pessoas selecionadas. No entanto, muitos

dos requisitos para o exercício das funções, como honestidade, estabilidade emocional, inteligência, não são passíveis de modificação, pelo menos a curto prazo, através desses processos de formação e desenvolvimento. Por conseguinte, as organizações necessitam de obter, *ab initio*, os perfis de que necessitam. Segundo Luís Castañeda (ano?), “contratar sem fazer uma seleção criteriosa é um dos erros a ser evitado para não se destruir uma empresa em 12 meses”, ou antes, uma vez que os seus colaboradores são o recurso mais importante.

5.4 SELECÇÃO DO PESSOAL

A seleção tem como tarefa básica escolher entre os candidatos recrutados aquele com maior probabilidade de ajustar-se ao cargo vago. Como anteriormente dito, segundo Idalberto Chavenato (1985) “Recrutamento, é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Para Caetano e Vala (2002), a Seleção é o processo pelo qual será feita a escolha e tomada de decisão procurando entre os candidatos recrutados o que mais se ajuste ao cargo, com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho da organização.

A seleção do pessoal é uma atividade desenvolvida pela área responsável pela administração de recursos humanos com a finalidade de escolher, criteriosa e metodicamente entre os candidatos recrutados, quem vai ocupar o cargo vago existente para a satisfação das necessidades da organização.

A seleção visa solucionar questões como adequação da pessoa ao cargo, e vice-versa, eficiência e satisfação da pessoa no cargo;

No processo de seleção do pessoal, deve-se considerar fundamentalmente a análise comparativa de dois campos: por um lado, consiste na obtenção de informações sobre o cargo a preencher, por meio da análise do cargo, da requisição de empregado e do conjunto de características que o cargo exige do candidato para a sua ocupação em desempenho das funções. Por outro lado, consiste na obtenção de informações sobre os candidatos considerados e interpretadas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as tarefas por meio da aplicação de técnicas de seleção: entrevista, provas de conhecimento ou de capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

O processo de seleção pode encadear essas técnicas em estágios sequenciais (um, dois, três meses ou mais) dependendo da precisão que se pretende alcançar. A seleção de pessoas funciona como um filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, aquelas que apresentam características desejadas pela organização. (Chiavenato, 2001)

A seleção tem como tarefa a estimação do conhecimento e experiência, das duas variáveis do candidato: tempo de aprendizagem e nível de execução, pois cada ser humano tem seu próprio ritmo de aprendizagem e é evidente que há uma enorme gama de diferenças individuais, tanto físicas quanto psicológicas, que levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de forma diferente e a desempenharem suas funções com maior ou menor sucesso, faz com que os gestores de recursos humanos tenham em conta as diferenças fundamentais entre os diversos candidatos.

O processo seletivo deve oferecer um diagnóstico e um prognóstico. Não apenas uma ideia atual, mas uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situarão no futuro.

A seleção pode ser considerada um processo basicamente de comparação e de decisão, pois os candidatos, diferentes entre si, disputam o mesmo emprego na empresa, e o responsável pela seleção tem que ter nas mãos a análise a as especificações do cargo a ser preenchido.

A área de recursos humanos precisa fornecer o acompanhamento pós-contratação. O que significa acompanhar o processo de integração, fornecer apoio ao novo profissional e à área na qual ele foi inserido, detetar problemas e cuidar para que sejam resolvidos com transparência e negociação. Por meio desse acompanhamento nas diversas áreas da empresa, identificar necessidades de treinamento, reciclagem, capacitação e dinâmicas de integração, tudo apoiado em um programa de comunicação interna, ferramenta essencial que consolida a marca do empregador e deve estar em sintonia com o novo paradigma profissional.

O recrutamento e a seleção deixam de ser porta de entrada para se converter em núcleo comprometido com os resultados de cada um dos profissionais que se agregam à empresa, em sintonia com as necessidades do novo paradigma do mundo do trabalho.

Desta forma, pode-se dizer que as técnicas e normas de recursos e seleção devem ser realmente revistas pelas atuais empresas, e deve-se levar em consideração a igualdade de oportunidades para todos os que têm capacidade.

Na sua obra “Gestão de Pessoas”, Chiavenato (2001) salienta que “a tomada de decisão a respeito de um ou mais candidatos envolve um determinado tratamento”. Segundo este autor, a seleção do pessoal comporta três modelos de tratamentos, a saber:

- Modelo de colocação: quando existe um único candidato e uma só vaga a ser preenchida por este candidato. Este candidato por ser único é admitido sem qualquer alternativa de rejeição;
- Modelo de seleção: vários candidatos concorrem para uma vaga a preencher. Neste caso, surge duas alternativas: aprovação ou rejeição. O candidato aprovado é admitido e o reprovado é dispensado, pois dentre vários candidatos, só um poderá ocupar o único lugar vago na organização;
- Modelo de classificação: existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para aquele cargo. Se for aprovado, é admitido. Se for rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretendem preencher até se esgotarem os cargos vagos e as alternativas restantes.

Para cada cargo vago concorrem vários candidatos, sendo apenas um deles a ocupá-lo se aprovado. É o modelo mais aberto e que melhores candidatos disponíveis aproveita, permitindo eficiência do processo seletivo, por envolver a totalidade de cargos a serem preenchidos e proporcionar redução de custos operacionais para evitar duplicidade na comparação de pessoas com o processo.

Portanto, o processo de seleção do pessoal envolve a tomada de decisões entre as duas partes em interação. A instituição/organização decide se deve ou não oferecer a oportunidade de emprego ao candidato aprovado e que benefícios devem usufruir. O candidato aprovado, também por sua vez, decide se deve ou não aceitar a oportunidade de emprego que lhe é ofertada pela organização e se esta atende ou não às suas expectativas.

Métodos de seleção:

- Seleção por experiência;
- Análise de formulários de solicitação de emprego;
- Referências e recomendações;
- Diplomas e certificados;
- Provas e testes psicológicos;
- Entrevista de seleção.

5.4.1 Seleção por experiência

A técnica mais utilizada em um processo de seleção de pessoal é a entrevista. Durante séculos, foi a única utilizada. Atualmente, a seleção por experiência ou prova de trabalho é mais utilizada.

Esta técnica ou teste focaliza-se mais no “saber fazer” do que no “conhecer”. Baseia-se na premissa segundo a qual a forma mais apropriada para prever o trabalho futuro é observar o comportamento.

5.4.2 Análise de formulários de solicitação de emprego

Constitui também um dos métodos tradicionais de seleção do pessoal. O seu objetivo principal é ajudar na seleção. O objetivo secundário é fornecer informação pessoal quando e se o candidato for contratado. Deve englobar:

- » Dados pessoais – nome, morada, idade, naturalidade, local de residência;
- » Habilitações literárias, formação, qualificações e capacidades;

- » História profissional até à data;
- » Registo de saúde;
- » Interesses extraprofissionais.

5.4.3 Referências e cartas de recomendação

No decurso do processo de seleção, os candidatos devem indicar pelo menos três pessoas, singulares ou coletivas, a título de referências e que possam confirmar as informações prestadas pelo candidato ou confirmar qualquer dado pessoal.

Estas, vindas de antigos chefes, professores, colegas de trabalho, também são importantes. Ainda que usadas informalmente, acabam por ser, frequentemente, o critério que permite diferenciar candidatos em igualdade de circunstâncias noutros critérios. No entanto, as cartas de recomendação carecem de alguma validade pelo fato de, tendencialmente, o seu tom ser positivo (o candidato tende a solicitá-las a pessoas que podem tecer boas considerações). Em Angola, as cartas de recomendação são menos frequentes. As pessoas recorrem comum e informalmente ao tráfico de influências, através das chamadas “cunhas”.

5.5 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

A técnica de seleção tem como objetivo determinar o perfil do candidato, prevendo o bom desempenho do candidato no cargo, sendo que cada uma complementa a outra para obter informações desejáveis. Portanto, uma boa técnica de seleção do pessoal deve apresentar certos atributos considerados necessários, tais como confiabilidade, rapidez e segurança, devendo ao mesmo tempo prever o comportamento que permitirá o desempenho positivo do candidato no cargo.

A definição do tipo de técnicas a utilizar na seleção de pessoas pode variar de uma organização à outra, de acordo com um conjunto de fatores, como por exemplo, a natureza, o tamanho e o nível da organização, a res-

ponsabilidade do cargo (de direção, de gestão ou operacional), o contexto envolvente (político, sociocultural, económico e tecnológico) e o mercado de recursos humanos.

Quanto mais complexo for o cargo, maior é a exigência em termos de técnicas de seleção a aplicar. A modalidade de escolha dessas técnicas varia entre organizações. As opiniões dos especialistas a respeito do assunto convergem na maior parte.

5.6 PROVAS E TESTES PSICOLÓGICOS

Segundo Marras (2003), a seleção de pessoas nas organizações pode ser feita através das seguintes técnicas:

5.6.1 Inventários de personalidade

Os inventários de personalidade adquirem papel crescente na seleção de RH. São já numerosos os estudos que denotam a sua capacidade preditiva de diversas variáveis organizacionalmente relevantes (desempenho, *turnover*, comportamentos disfuncionais). Os inventários de personalidade recebem maior atenção, sendo progressiva a quantidade de organizações que a eles recorrem em todo o mundo.

5.6.2 Traços de personalidade

Consciência: significa organização e preferência pelas atividades orientadas para objetivos. Os indivíduos mais conscienciosos tendem a denotar superior desempenho, mais fracos níveis de absentismo, menores índices de comportamentos disfuncionais e menos problemas disciplinares;

Extroversão: significa preferência pela interação social, gosto pela atividade em si, é mais relevante para funções que envolvem relacionamento interpessoal (empregado de balcão, diretor de relações públicas);

Amabilidade: assenta na orientação para o zelo na relação com os outros e na recusa do antagonismo. É igualmente relevante para funções que envolvem relacionamento interpessoal. Contudo, a sua ausência pode ser uma vantagem para o desempenho de certas profissões, como a de guarda prisional ou cobrador de contas.

Estabilidade emocional: é presumível que esta seja relevante para a generalidade das funções organizacionais, podendo ser especialmente importante em papéis de liderança.

Abertura à experiência: relevante especialmente para papéis que requerem abertura de espírito, orientação inovadora, propensão para novas experiências.

5.6.3 Outros instrumentos focalizados no indivíduo

5.6.3.1 Biodata

É a abreviação do termo inglês “*biographical data*”. É usada para denominar a informação biográfica (história de vida e experiência) solicitada aos candidatos a uma dada função e cuja análise é usada para tomar decisões de seleção. O método permite que o candidato se autodescreva em termos demográficos, comportamentais e de experiência.

As avaliações podem incidir em aspetos tão diversos como a data de nascimento, os lugares ocupados em anteriores funções, os interesses, as aspirações, os hábitos, as preferências, os objetivos de carreira, os valores, as crenças, as autoimpressões, as relações com os vizinhos, a estabilidade emocional, a orientação para o trabalho *versus* para a família, a gestão do dinheiro. As pesquisas sugerem que as escalas biodata medem uma ampla variedade de características individuais, incluindo as capacidades cognitivas, interesses, características de personalidade, capacidades físicas e até competências e habilidades. Sugerem também que essa informação tem validade preditiva para o desempenho, a progressão na carreira, a satisfação e o *turnover*.

Os dados empíricos apontam para o uso pouco frequente deste método, dada a tendência da sua intrusão quanto à privacidade do indivíduo. Quando

esta questão não é observada, as reações dos candidatos podem ser negativas, induzindo-os a recusar o cargo e a disseminar mensagens negativas para a reputação da empresa.

5.6.3.2 Análise de currículo

Constitui a fonte mais simples de obtenção de biodata. Representa tão-somente o segundo método mais usado nos processos de seleção, constituindo, amiúde, a via primacial de contato entre a empresa e o candidato. Acresce o seu papel de filtro, por permitir rejeitar os candidatos que não reúnem determinados requisitos.

Na análise dos currículos, há que relevar três aspetos de suma importância. O primeiro concerne ao grau em que os enunciados de competência dos candidatos se repercutem nas decisões de seleção. Estes enunciados são afirmações contidas nos currículos procurando enfatizar as competências e as qualidades do indivíduo.

O segundo aspeto diz respeito ao confronto entre os currículos manuscritos e os escritos no computador. A preferência pelos manuscritos pode advir da convicção de que deles podem extrair-se ilações acerca da personalidade dos candidatos. Todavia, as investigações sobre a grafologia não acalentam essa capacidade, sugerindo alguma literatura que o currículo manuscrito deve ser completamente evitado (sugere iliteracia informática), salvo no caso em que a entidade recrutadora o exija.

O terceiro aspeto tem a ver com a falsificação dos currículos. Embora os potenciais empregadores possam certificar alguns elementos junto das escolas e dos anteriores empregadores, o processo de confirmação é frequentemente demorado e nem sempre eficiente.

5.6.3.3 A Grafologia

A grafologia é o estudo da escrita à mão para aferir, alegadamente, características de personalidade e, indiretamente, predizer o desempenho dos candidatos ao emprego. A premissa subjacente é a de que o material manuscrito corresponde à escrita do cérebro, é o eletrocardiograma dos estados de espírito, da

saúde, do stresse e da personalidade, segundo Sharma e Vardhan (1975). Entre os elementos que os grafólogos estudam no texto estão o tamanho das letras, a sua curvatura e inclinação. Por exemplo, em muitos sistemas de cotação, a inclinação para a direita significa extroversão, significando introversão a inclinação para a esquerda.

5.7 A ENTREVISTA DE SELECÇÃO

É a técnica mais utilizada na selecção, e pode ser aplicável a qualquer função (Muchinsky, 1986 apud Correia e Sesinando, 2002).

A entrevista de selecção tem duplo objetivo. Por um lado, visa dar informações ao candidato, por exemplo, possibilidade de carreira ou promoções. Por outro lado, acerca das aptidões técnicas do candidato, das suas dimensões comportamentais potenciais e da sua capacidade de integração e aceitação na organização.

A entrevista é um processo de comunicação entre duas ou mais partes que interagem entre si, em que uma das partes se interessa em conhecer bem a outra.

No decurso da entrevista, tem havido tendências de tensões entre as partes: o seleccionador pela necessidade de encontrar o profissional certo aos interesses da organização, e o candidato por estar perante uma prova e pelo fato de estar em jogo o seu futuro profissional, querendo buscar alternativa profissional mais vantajosa.

Para uma entrevista eficiente e eficaz, o uso de uma linguagem clarificada de comunicação é fundamental, pois não se trata de um interrogatório, no qual um assume o papel de interrogador e o outro de interrogado, nem existe uma relação de força. Deve-se assumir um posicionamento de diálogo entre ambas as partes.

5.7.1 Noção e tipos de entrevistas

A entrevista é o instrumento de selecção mais amplamente utilizado; é também o mais exagerado e o menos fiável nas mãos de uma pessoa não treinada. É utilizado pela sua flexibilidade, pela necessidade do encontro face-a-face e

por causa do seu alto “valor facial”, isto é, as duas partes aceitam-na, gostam dela e julgam que funciona.

A entrevista pode provocar resultados abomináveis. Acontece frequentemente, mas a falha situa-se geralmente no entrevistador mais do que neste método de avaliação. É um método que por fazer parte do vocabulário popular e ser amplamente utilizado, toda gente tem tendência a julgar-se boa neste tipo de trabalho. É aí que reside a confusão.

Para melhor entendimento, importa definir a entrevista como procedimento de selecção destinado a predizer o desempenho futuro nas funções, tendo em consideração as respostas verbais do candidato às perguntas também verbais e como interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato ao emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos preditores do sucesso no cargo.

5.7.2 Tipos de entrevistas

A entrevista pode ser classificada de acordo com sua realização, podendo ser estruturada, semiestruturada e não-estruturada. Quanto aos intervenientes, pode ser:

Entrevista Individual: quando o candidato é entrevistado apenas por um entrevistador. É mais satisfatória para o candidato, não requerendo constante ajustamento a cada um dos interlocutores. Mas comporta os seguintes riscos: decisão de selecção, a rejeição fica dependente do julgamento de uma só pessoa; uma parcela da informação pode ser esquecida pelo entrevistador; os enviesamentos idiossincráticos do entrevistador podem ser mais perniciosos do que se estivesse ladeado por parceiros;

Entrevista sequencial: quando o candidato é entrevistado por várias pessoas (por exemplo, o seu futuro diretor e o diretor de RH). Tendo em conta o modo como cada um extrairá do candidato a informação mais pertinente, recomenda-se que os entrevistadores se reúnam após as entrevistas, de modo que os candidatos sejam avaliados conjuntamente. Uma das desvantagens tem a ver com o fato de o processo ser demorado;

Entrevista dupla: na mesma entrevista, dois entrevistadores indagam o candidato;

Painel de entrevistadores: mais do que dois entrevistadores realizam o trabalho. Eis algumas vantagens: permite julgamentos mais apurados e menos enviesados do que a fórmula de um só entrevistador; a decisão é mais rápida do que na entrevista sequencial. Uma das desvantagens é o fato de a interação decorrer mais num registo inquisitivo do que conversacional;

Entrevistas em grupo: um grupo de candidatos é entrevistado por um ou mais entrevistadores. Pode ser apropriada para avaliar candidatos a funções que requerem interação social, capacidade de persuasão, espírito de equipa, competências comunicacionais e gestão do conflito. Para o candidato, o processo pode ser intimidatório.

As entrevistas podem ainda ser classificadas como convencionais (de baixa estrutura) ou comportamentais (mais estruturadas). Nas convencionais, o entrevistador coloca questões ao candidato de acordo com o que lhe parece apropriado para obter a informação desejada. Nas comportamentais (que podem ser situacionais, de descrição comportamental, ou comportamentais estruturadas a partir da análise da função) o entrevistador coloca questões baseadas no comportamento passado do candidato ou em situações hipotéticas, de modo mais ou menos estruturado.

5.7.3 Planeamento de entrevista

O planeamento bem-elaborado assegura uma entrevista proveitosa, atingindo-se o objetivo esperado. Para tanto, é recomendável considerarem-se os seguintes aspetos: tempo e roteiro.

Sobre o tempo, cabe ao entrevistador prever a duração suficiente para a abordagem de todos os assuntos, atender no horário marcado, evitando atrasos que poderão causar desconforto ao entrevistado. Recomenda-se informar o candidato, no início da entrevista, qual o tempo disponível, de modo que ele possa programar a duração de suas exposições.

O tempo da entrevista é dividido entre os seguintes pontos:

- *Informações profissionais* são um quesito que mobiliza a maior parte do tempo (40% aproximadamente) e que, geralmente, questiona o candidato a respeito de sucessos e fracassos anteriores, (como era o outro emprego, o que fazia, se liderava, cooperava, habilidades, suas promoções, por que saiu da organização, se está trabalhando, por que deseja sair), em resumo, o seu histórico profissional;
- *Histórico educacional* (20% do tempo): aqui pode-se constatar se a escolaridade condiz com as atividades profissionais, se a pessoa se preocupa em desenvolver-se e especializar-se;
- *Relações familiares* e ajustamento social (30% do tempo): deve-se procurar saber como foi a infância e a adolescência do entrevistado, a situação financeira e social, para saber se o salário condiz com a realidade do indivíduo e, principalmente, se o que a empresa tem a oferecer irá suprir as necessidades do candidato.

Sobre o roteiro, cabe preparar os temas que devem ser abordados. Vale, porém, ressaltar que o roteiro não deve ser utilizado de forma rígida, o que poderia transformá-lo num verdadeiro interrogatório.

É muito importante criar um plano de entrevista para que o entrevistador não se sinta perdido.

Quanto à sua metodologia, uma entrevista pode ser: estruturada, dirigida ou padronizada e não-estruturada, livre ou não-padronizada.

Entrevista estruturada, dirigida ou padronizada, é aquela cujo processo está baseado num método previamente planejado, sobre o que fazer ao longo da entrevista. Prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática. É vantajosa por destacar a possibilidade de melhor comparar os resultados entre os diversos candidatos, quando a todos são feitas as mesmas perguntas. Mas pode ser também desvantajosa por manter o entrevistador preso a uma linha de perguntas.

Entrevista não-estruturada, não-padronizada ou livre, é aquela que não segue um padrão predefinido ou não se cativa em detalhes planejados. Desenvolve-se de acordo com o ritmo dos acontecimentos da entrevista e do

momento. Destaca suas vantagens, o aproveitamento individual dos momentos e as características de cada candidato, procurando explorar os valores individuais dos candidatos sem exercer os padrões exclusivos.

O objetivo final de uma entrevista é decidir qual o candidato que melhor se coaduna com o perfil do cargo para poder preenchê-lo. O candidato que corresponder ao perfil profissional da função previamente definida, quer a nível de competências profissionais (saber fazer), quer a nível das características pessoais (saber ser e saber estar) e cujas motivações ou projeto profissional melhor se enquadra nos objetivos e cultura da organização, terá a maior atenção do selecionador.

Na visão de Marras (2003), a entrevista de seleção do pessoal deve envolver as seguintes fases principais:

Apresentação: é a fase inicial do processo, o primeiro contato entre ambas as partes, o candidato e o responsável pelo processo de seleção, frente a frente. É necessário que no momento de se apresentar ao candidato, o selecionador mostre toda a sua amabilidade, educação e polidez, porque neste momento ele é o representante da organização;

Preparo: é a fase de preparar emocional e psicologicamente o candidato que se dispõe a ser analisado e avaliado por um entrevistador, a fim de neutralizar ou minimizar o grau de tensão e ansiedade possível;

Coleta de dados: é a fase de prospeção de todas as informações e dados relativos ao candidato.

Análise comportamental: está presente em todos os momentos dos vários pontos de fluxo do processo. É a fase de compreender como reage o entrevistado perante determinadas situações;

Concessão de informações: o entrevistador presta ao candidato todas as informações referentes à empresa ao cargo a ser preenchido. São clarificados os possíveis contornos económicos e financeiros, físicos e humanos da organização, bem como o seu perfil cultural, ficando os pontos fortes da empresa e as eventuais dificuldades a serem superadas para completo conhecimento do candidato ao cargo.

A coleta de dados pode subdividir-se em quatro campos:

Campo de personalidade: idade e estado civil, grau motivacional atual, perfil psicológico da personalidade e principais aptidões e potencialidades;

Campo profissional: perfil de empresas anteriores, cargos ocupados, estabilidade, resultados obtidos, responsabilidades ou tarefas mais importantes;

Campo educacional: qualidade das escolas básicas frequentadas, nível de formação superior, cultura geral;

Campo social: clubes e igrejas que frequenta, desporto praticado, participação nas associações sociais, lazer;

5.7.4 Etapas da entrevista inicial

Segundo Chiavenato, as etapas de uma entrevista inicial em seleção de pessoal são:

Preparação

Toda a entrevista necessita de algum tipo de preparação ou planeamento, de forma a permitir os seguintes aspetos:

- Definição dos objetivos específicos da entrevista;
- Definição do tipo de entrevista (estruturada ou livre), para o alcance dos objetivos propostos;
- Leitura preliminar do currículo do candidato;
- Levantamento do maior número possível de informações acerca do candidato;

- Levantamento do maior número possível de informações sobre o cargo a ser preenchido, bem como as características essenciais exigidas para o cargo. Dessa forma, o entrevistador poderá fazer uma comparação eficiente entre o que o cargo exige e aquilo que o candidato oferece.

Ambiente

Deve ser adequado para uma entrevista e leva em conta dois aspectos fundamentais:

- Ambiente físico: deve ser privado e confortável, sem ruídos e sem interrupções de natureza particular, que possam interferir em seu andamento;
- Ambiente psicológico: o clima deve ser ameno e cordial, sem receios, temores, imposições.

Processamento

Uma entrevista envolve, necessariamente, no mínimo duas pessoas: o entrevistador e o entrevistado. O primeiro faz perguntas ao candidato, a fim de estudar suas respostas e reações comportamentais, de forma que suas respostas lhe permitam elaborar novas perguntas etc.

Uma entrevista deve levar em conta dois aspectos fundamentais:

1. *Conteúdo:* o conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito (informações constantes do currículo que devem ser esclarecidas durante a entrevista);
2. *Forma:* diz respeito ao comportamento do candidato, à forma com que reage dentro da situação, sua maneira de pensar, de se expressar, seu grau de assertividade e de agressividade, suas motivações, ambições

etc., para que se possa obter um quadro das características pessoais do candidato, independentemente de suas qualificações profissionais;

Encerramento

O encerramento de uma entrevista deve ser elegante, sendo que o entrevistador deve dar algum sinal que demonstre que a entrevista está chegando ao seu final.

Avaliação do candidato

Assim que o candidato sair da sala, o entrevistador deverá realizar a avaliação do mesmo, enquanto as informações permanecem frescas na memória. Se o entrevistador não fez anotações, deve fazê-las então ou, se as fez, deve completá-las, informando se o candidato foi aprovado ou rejeitado, qual a situação do mesmo em comparação a outros candidatos etc.

5.7.5 Avaliações complementares

Concluídas as entrevistas, a atenção centra-se num número bastante restrito de candidatos, de 4 ou 5, mas sente-se que a opção final necessita de ser sustentada por informações mais fiáveis sobre alguns aspectos, acerca dos quais tem menos convicção.

Consoante as dúvidas que subsistirem, pode-se recorrer, cumulativamente ou em alternativa, às seguintes fontes complementares de informação:

Avaliação psicológica

se as dúvidas se centram essencialmente no perfil psicológico do candidato, ou seja, nas suas aptidões intelectuais, características de personalidade e sociabilidade e competências comportamentais, recorre-se aos serviços de um psicólogo, nomeadamente através das empresas de consultoria em recu-

tamento e seleção, a quem solicitará uma avaliação mais aprofundada aos candidatos sobre os quais incide a decisão final.

Assessment centre

Para a avaliação de competências, nomeadamente as comportamentais, existe uma metodologia bastante eficaz que recria situações profissionais de modo a confrontar os avaliados com situações típicas do desempenho da função a que se candidatam.

Trata-se, em síntese, de um processo de avaliação, realizado em grupo e com procedimentos padronizados, que consiste na realização de uma série de exercícios de simulação de situações profissionais, com o objetivo de avaliar as competências dos candidatos e antever, assim, o seu desempenho futuro.

Avaliação de competências técnicas

Pode-se recorrer a exames que as clarifiquem, solicitando, eventualmente, os ofícios de outros setores da empresa, porventura, mais habilitados neste domínio.

Na auscultação das referências,

Se as dúvidas no domínio técnico e comportamental, ou ainda de adaptação às equipas de trabalho e à cultura da empresa, por parte do candidato, subsistirem, pode-se auscultar as referências dadas pelos candidatos, por sua iniciativa, outras pessoas com quem os mesmos se relacionaram profissionalmente, nomeadamente, chefias, colegas ou patrões. As informações veiculadas por estas fontes devem, contudo, ser bastante relativizadas, já que encerram um grau de subjetividade muito significativo e podem ser deformadas pela complexidade das relações socioafetivas a que o candidato esteve inserido ou por motivações tendentes a facilitar ou a dificultar a carreira profissional dele.

Para combater os efeitos da subjetividade, recomenda-se desviar o interlocutor da exclusiva emissão de opiniões ou de juízos de valor, levando-o a

centrar-se em fatos. Questioná-lo, para tal, sobre dados concretos, como datas de vinculação à empresa, estatuto profissional, posição no organograma, funções desempenhadas e remuneração.

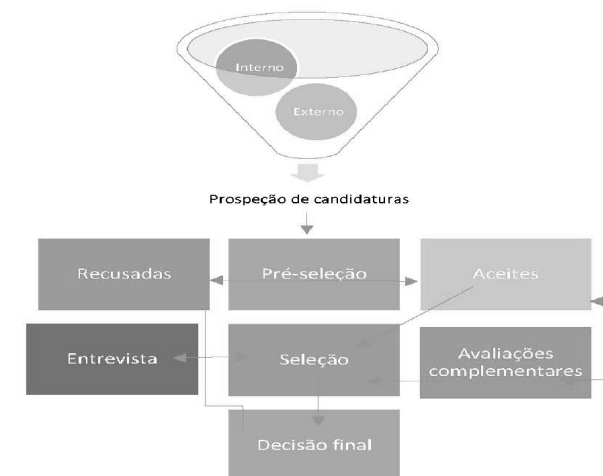
5.7.6 A decisão final

O processo de recrutamento e seleção consiste em uma sucessão de decisões que envolvem o candidato com os requisitos desejados. Após a triagem feita, sobra um reduzido número de candidatos a contratar, com elementos para colmatar as lacunas da equipa que lhe acrescentem valor coletivo.

Feita a seleção, deveremos contatar os restantes candidatos com uma carta que não se limita a um mero procedimento administrativo, pois deve explicitar que, tratando-se de vários candidatos, só um poderia ser escolhido, sem prejuízo das qualidades evidenciadas, agradecendo a colaboração e a disponibilidade demonstrada ao longo do processo, e aproveitando para lhes desejar êxito na pesquisa de outra alternativa profissional.

Este processo pode, portanto, ser sintetizado na figura seguinte:

Figura 4 O processo de recrutamento e seleção



Fonte: Chimpolo (2013)

Para concluir a entrevista, o entrevistador procede a uma síntese dos aspetos mais importantes recolhidos ao longo da entrevista, solicitando o *feedback* ao entrevistado, dando-lhe uma oportunidade de esclarecer se terá ficado menos claro algum aspeto. Assim, o selecionador procederá à decisão, se o candidato interessar-lhe, se tem alguma dúvida sobre ele, ou se o candidato não é aceite.

5.7.7 Provas de conhecimento de capacidade

As provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos que permitem medir o grau técnico exigido pelo cargo, assim como o grau de capacidade ou habilidades.

As provas de capacidade são amostras de trabalho, utilizadas como teste para verificar o desempenho dos candidatos. Visam medir o grau de capacidade ou habilidades para certas tarefas. Essas provas são muito diversificadas e podem ser classificadas segundo a forma de aplicação, abrangência e organização.

Quanto a à forma de aplicação, as provas de conhecimento e de capacidade podem ser:

Provas orais: as aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais. Apresentam uma semelhança à entrevista padronizada, estruturada e dirigida, mas são mais específicas;

Provas escritas: realizadas por meio de perguntas e respostas escritas. Esta forma de avaliação inclui teste grafológico, que faz análise de escrita;

Provas de realização: são as aplicadas por meio da execução de um trabalho ou uma tarefa de acordo com os critérios estabelecidos.

Quanto à abrangência, elas podem ser:

Gerais: quando visam cultura geral ou aspetos genéricos do conhecimento. A título de exemplo, podemos citar as frequentes provas escritas nos concursos públicos em curso em Luanda;

Específicos: as que avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados com o cargo que se pretende preencher.

Quanto à organização, essas provas podem ser:

Provas tradicionais: são as provas de tipo dissertativo e expositivo, não sendo tão exigentes, mas são muito longas;

Provas objetivas: são as planeadas e estruturadas na forma de testes objetivos. Têm uma aplicação rápida e fácil.

As provas de conhecimentos constituem o maior teste de carácter eliminatório nos concursos públicos no sistema vigente na função pública.

5.7.8 Testes psicológicos

São instrumentos que permitem aos especialistas avaliar características específicas dos candidatos. Os testes psicológicos visam avaliar aptidões intelectuais, características da personalidade ou comportamento e interesses profissionais.

Estes podem ser divididos em duas categorias:

Testes de aptidão ou psicométricos: destinam-se a avaliar características naturais dos candidatos e traços que identifiquem tendências claras de capacidades para a realização de determinadas tarefas;

Testes de personalidade: são utilizados para conhecer o sistema endógeno dos indivíduos, formado por características livres que determinam o perfil comportamental de cada um. A personalidade integra características mensuráveis relacionadas com os aspetos permanentes e constantes de uma pessoa. São características identificadas como traços de personalidade e distinguem uma pessoa de outra. Os testes de personalidade revelam certos aspetos das características superficiais das pessoas, como as determinadas pelo carácter (traços adquiridos ou fenotípicos) e os determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

5.7.9 Técnicas de simulação

As técnicas de simulação são aplicadas em contexto grupal, sendo portanto técnicas de dinâmica reconstruída em palco, a situação que se pretende analisar. Esta técnica possui a vantagem de, para além de fornecer o comportamento do indivíduo, dar a oportunidade a este de verificar a sua adequação ao cargo pretendido.

5.7.9.1 Avaliação curricular

É uma forma de avaliação, na qual o candidato a um cargo envia à organização o seu currículo, contendo todas as informações pessoais, relacionadas com a sua formação e sua vida profissional.

É uma técnica complementar no sistema em vigor na função pública em Angola.

5.7.9.2 Exame médico

Visa avaliar o estado de saúde do candidato. É um método que serve para avaliar se o candidato está em condições físicas e mentais para assumir de forma segura um determinado cargo.

Este teste tem carácter eliminatório no atual sistema de concurso público e é aplicado apenas para os concursos de ingresso.

5.8 SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE DECISÃO

O processo de decisão cabe única e exclusivamente à entidade requisitante e pode seguir um dos três modelos de comportamento, nomeadamente, o modelo de colocação, seleção e classificação. (Carelli, 1972)

O modelo de colocação é escolhido quando existe apenas um candidato e uma vaga, apenas existe a categoria de aceitação.

O modelo de seleção é escolhido quando existem vários candidatos para apenas uma vaga. Surge então o processo de comparação, correndo o risco de serem rejeitados ou aceites os candidatos.

O modelo de classificação ocorre quando existem várias vagas para cada candidato, e os vários candidatos submetem-se ao processo de comparação podendo depois serem rejeitados ou aceites, submetem-se ao processo de comparação para outro cargo e assim sucessivamente.

5.9 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DE SELEÇÃO

O processo de seleção de pessoal consiste na tomada de decisão sobre os candidatos entre os vários atraídos à organização através do processo de recrutamento. A seleção visará escolher aqueles que melhor se posicionarem de acordo com o perfil do cargo a preencher. Para ser selecionado, o candidato deverá passar por várias fases ou etapas de acordo com os padrões estabelecidos pela organização. A medida que o candidato vai passando de uma etapa à outra, mais complexo torna-se o processo para ele.

As organizações procuram reduzir a margem de erro no processo de seleção. A tomada de decisões erradas durante a seleção ou na fase final pode ser prejudicial para a organização. Daí a grande necessidade de estabelecimento de padrões, técnicas e procedimentos mais adequados e que proporcionem os melhores resultados.

O processo de avaliação dos resultados de seleção do pessoal é pertinente à instituição, pois permite conhecer se há compatibilidade entre as exigências do cargo e o perfil do candidato apurado, ou se o resultado final corresponde com o previsto, durante o planeamento.

É o processo de seleção que define o tratamento a dar a um determinado candidato. Os candidatos aprovados neste processo são admitidos na organização e consequentemente socializados de acordo com as normas, regulamentos da organização.

Em cumprimento aos diplomas vigentes na função pública, os gestores de recursos humanos avaliam este processo através dos relatórios do júri que o acompanha e o dirige. Essas informações são comparadas com as linhas fixadas por lei. Só depois de comprovada a conformidade é que, a entidade máxima do organismo através de despacho autoriza a sua publicação pelos meios de comunicação social, dando prosseguimento às entidades necessárias a luz da lei.

Os resultados obtidos por candidato podem ser avaliados ou determinados, através da seguinte fórmula, com a classificação de 0 a 20 valores:

$$CF = PC + AC + EP + EPS/4$$

Em que:

CF = Classificação Final

PC = Prova de Conhecimento

AC = Avaliação Curricular

EP = Entrevista Profissional

EPS = Exame Psicológico de Seleção

São frequentes os casos em que a avaliação de resultados de testes, sobretudo nas provas de conhecimento e de capacidade, revelam a aprovação de um número de candidatos superior ao número de vagas atribuídas aos organismos pelo MAPESS e Ministério das Finanças.

Para estes casos, o organismo reserva os candidatos aprovados, mas não admitidos, como excedentes para o próximo concurso, caso haja quotas para as categorias em que concorreram, já que os resultados do concurso são válidos para um período de dois anos.

5.10 REGIME GERAL DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL

Nas coletividades humanas surge um conjunto de necessidades económicas, de segurança, de normalidades, de progresso, de comunicação e de bem-estar, que devem ser satisfeitas de forma individual ou coletiva.

O desenvolvimento histórico das sociedades implica de forma sistemática um crescimento de necessidades coletivas, cuja satisfação é cada vez mais complexa, exigindo que se organizem e disponham de certos órgãos que decidam sobre elas, de modo a incentivar a harmonia social. É assim que são vinculados à sociedade, constituindo o Estado, definido como coletividades politicamente organizada e estabelecida num território delimitado, caracterizada por três poderes, legislativo, executivo e judicial, visando manter a segurança, a proteção e o bem-estar social.

Segundo Lemos (1981), a expressão administração pública pode apresentar um duplo sentido: amplo ou restrito/material.

No sentido amplo, a administração pública coincide com toda a atividade do Estado, desde a das leis à resolução de conflitos de interesse, passando pela gestão ordinária dos negócios do Estado. O Estado vai atuar de forma que possa satisfazer as necessidades coletivas, servindo assim à sociedade, manejando determinados meios para a prossecução desses resultados. Neste sentido, a administração pública é toda atividade do Estado.

No sentido restrito ou material, a administração pública é o conjunto de decisões e operações mediante as quais o Estado e outras entidades públicas procuram dentro das orientações gerais traçadas pela política e diretamente ou mediante estímulo, coordenação e orientação das atividades privadas, assegurar a satisfação regular das necessidades coletivas, de segurança e de bem-estar dos indivíduos, obtendo e empregando racionalmente para esse efeito os recursos adequados.

Atualmente, a administração pública é compreendida como uma das maneiras em que o Estado manifesta a sua autoridade. (Caetano, 2012)

A administração pública pode referir-se também ao conjunto dos órgãos que desempenham a mesma atividade, tratando-se desta forma de administração pública em sentido orgânico que, segundo Caetano (2012), é um sistema de órgãos hierarquizados ou coordenados, a que está atribuída a promoção e realização dos interesses coletivos por iniciativa própria, para execução dos preceitos jurídicos ou por imposição do bem comum e utilizado todas as técnicas adequadas de obtenção dos resultados visados, podendo também praticar atos jurisdicionais relacionados com a sua atividade fundamental.

A evolução da administração pública no contexto geral tem demonstrado características fundamentais que a tem marcado nas sociedades: os seus rumos são cada vez mais modernizados; as suas funções crescem em enorme número, variedade e complexidade; a sua metodologia evolui tornando-a uma disciplina de complexos conhecimentos e experiências organizadas.

Hoje, a sociedade espera que o estado satisfaça as necessidades individuais e coletivas por meio de uma estrutura geral baseada no consentimento do povo e com o devido respeito à soberania da lei dos direitos individuais.

Em países com economia capitalista, verifica-se grande expansão dos serviços públicos, o governo assume tarefas de regulamentação, fomento, coordenação e financiamento de iniciativas independentes e locais. Deste modo,

a própria administração pública cria serviços novos em muitos setores que o capital privado tem condições para penetrar.

Geralmente, nos países em vias de desenvolvimento, é confiado ao governo o atendimento às urgentes reclamações e a busca de formas de administração pública que possam superar as deficiências económicas e sociais.

Portanto, a administração pública ao longo dos tempos foi provando que a sua existência visa compreender os problemas e as necessidades coletivas e criar meios e mecanismos de satisfazê-las, sem ferir a harmonia social, mas buscando a unidade, segurança e o bem-estar de todos. Para assumir esta pesada responsabilidade com eficiência e eficácia, é necessário que haja homens com habilidades específicas.

5.10.1 Objeto, âmbito, princípios e classificações

O artigo 1.º do decreto-lei regula o concurso como forma de recrutamento e seleção de pessoal para os quadros da administração pública, bem como os princípios e garantias gerais a que o mesmo deve obedecer.

O regime estabelecido no artigo 2.º aplica-se aos serviços e organismos da administração central, bem como aos institutos públicos nas modalidades de serviços personalizados do estado e de fundos públicos.

O mesmo aplica-se com as necessárias adaptações, à administração local e à administração regional, sem prejuízo da competência dos órgãos de governo próprios das regiões autónomas.

Os princípios e garantias do concurso obedecem aos princípios de candidatura, de igualdade de condições e de igualdade de oportunidades para todos os candidatos, nomeadamente:

- A neutralidade da composição do júri;
- A divulgação atempada dos métodos de seleção a utilizar, do programa das provas de conhecimento e do sistema de classificação final;
- A aplicação de métodos e critérios objetivos de avaliação;
- O direito de recurso.

O concurso pode classificar-se, quanto à origem dos candidatos, em concurso externo e interno, consoante seja aberto a todos os indivíduos ou apenas aberto a funcionários ou agentes que, a qualquer título, exerçam funções correspondentes às necessidades permanentes há mais de um ano nos serviços e organismos referidos no n.º 1 do artigo 2.º.

Quanto à natureza das vagas, o concurso classifica-se em concurso de ingresso ou de acesso, consoante vise o preenchimento de lugares das categorias de base ou o preenchimento das categorias intermédias e de topo das respetivas carreiras.

Considera-se incluído no âmbito subjetivo dos concursos internos de ingresso o pessoal vinculado por contrato administrativo de provimento.

O concurso interno de acesso pode revestir as seguintes modalidades:

- » Concurso interno de acesso geral: quando aberto a todos os funcionários, independentemente do serviço ou organismo a que pertençam;
- » Concurso interno de acesso limitado: quando se destine apenas ao serviço ou quadro único para o qual é aberto o concurso;
- » Concurso interno de acesso misto: quando se prevejam duas quotas destinadas, respetivamente, a funcionários pertencentes ao serviço ou quadro único para o qual o concurso é aberto e a funcionários que a ele não pertençam.

Segundo o artigo 7.º, os lugares a preencher do concurso destinam-se a todos ou a alguns dos lugares vagos existentes à data da sua abertura, e dos que vierem a vagar até ao termo do prazo de validade, ou até um número limite previamente fixado no aviso de abertura. A constituição de reservas de recrutamento, com vista à satisfação de necessidades previsionais de pessoal, no caso de não existirem vagas à data da sua abertura, mas no pressuposto de que estas ocorrerão até ao termo do prazo de validade.

No artigo 8.º, que consiste nas condições de abertura de concurso de acesso, quando o número de lugares vagos existentes no quadro de pessoal seja igual ou inferior ao número de funcionários do serviço ou quadro único em condições de se candidatarem, a entidade competente para autorizar a

abertura do concurso de acesso pode optar entre o concurso interno geral e o limitado. Se o número de funcionários a candidatos for superior, pode-se optar entre o concurso interno geral e o misto.

O número de lugares vagos permite identificar ou determinar apenas o tipo de modalidade do concurso a utilizar, independentemente do número de lugares que seja posto a concurso.

Nos concursos podem ser utilizados, isolada ou conjuntamente, e com carácter eliminatório, no que consta no artigo 19 os métodos, de provas de conhecimento e avaliação curricular. Podem ainda ser utilizados, com carácter complementar, as entrevistas profissionais de seleção, exame psicológico de seleção e exame médico de seleção.

As de conhecimento visam avaliar os níveis de conhecimentos académicos e profissionais dos candidatos exigíveis e adequados ao exercício de determinada função. É obrigatório o recurso a provas de conhecimento nos concursos de ingresso, sem prejuízo da utilização de outros métodos de seleção.

Do programa das provas de conhecimento gerais constam, obrigatoriamente, os temas relativos aos direitos e deveres da função pública e à deontologia profissional.

A avaliação curricular visa avaliar as aptidões profissionais do candidato na área para que o concurso seja aberto, com base na análise do respetivo currículo profissional.

Considerando a necessidade de reforço e melhoria de metodologia, técnicas e procedimentos que permitam o planeamento, gestão, avaliação e controlo dos efetivos da função pública;

Havendo ainda a necessidade do controlo do crescimento e evolução dos efetivos da função pública e do peso da massa salarial na estrutura do orçamento de funcionamento da administração pública, através da criação de um quadro de referência para elaboração do orçamento do pessoal;

O presidente da República decreta, nos termos da alínea l) do artigo 120 e do nº 3 do artigo 125, ambos da Constituição da República de Angola, o seguinte:

5.10.1.1 Disposições Gerais

Objetivo define as condições e procedimentos de elaboração, gestão e controlo

dos quadros de pessoal da administração pública, bem como o planeamento de efetivos.

5.10.1.2 Âmbito

Aplica-se aos serviços públicos da administração pública central local, bem como aos institutos públicos e demais serviços públicos.

Os serviços públicos, a administração pública local, bem como os institutos públicos, podem dispor de normas específicas complementares nessa matéria em função das suas necessidades e características próprias.

5.10.1.3 Conceito

Para efeitos do presente diploma, entende-se por quadro de pessoal o mapa que fixa para cada organismo público, numa base plurianual, o elenco de lugares permanentes necessários ao funcionamento regular dos serviços públicos.

Para efeitos do presente diploma, entende-se como planeamento de efetivos o resultado da avaliação das necessidades de pessoal em termos de ingresso e acesso, numa base anual ou plurianual, tendo como referência o quadro de pessoal legalmente aprovado.

5.10.1.4 Objetivos

Os quadros de pessoal visam os seguintes objetivos:

1. Fornecer uma matriz de referência para a elaboração do orçamento de pessoal;
2. Permitir uma justificação objetiva para o recrutamento do pessoal, em função de necessidades permanentes dos serviços;
3. Assegurar a mobilidade profissional dos funcionários, designadamente através do acesso nas carreiras;

4. Garantir transferências, destacamento e requisição;
5. Assegurar o controlo de gestão e evolução de efetivo;
6. Permitir uma correta programação das ações de formação.

5.10.2 Quadro de pessoal em razão da carreira

Os efetivos da função pública podem ser organizados em quadros de pessoal comum ou de carreiras de regime geral, de regime especial e quadro temporário:

- Quadro de pessoal comum ou carreiras de regime, geral quando as categorias ou cargos pela identidade da sua natureza ou funções podem ser integrados em qualquer departamento ministerial;
- Quadro de regime especial, quando haja existência de especialização que apenas interessa a um determinado departamento ministerial. Confirmada pela existência de carreira de regime especial legalmente aprovada;
- Quadro temporário, elenco de lugares distribuídos por cargos de assessoria técnica ou de apoio administrativo, pessoal e direto, a titulares de cargos políticos.

Estrutura do quadro de pessoal comum ou de carreira do regime geral:

1. Pessoal de direção e chefia;
 - 1.1 O provimento do pessoal nos cargos de direção e chefia fica condicionado à frequência de curso específico.
2. Pessoal técnico superior;
3. Pessoal técnico;

4. Pessoal técnico médio;
5. Pessoal auxiliar.

O quadro de pessoal e o mapa de planeamento de efetivos são apresentados sob a forma analítica, obedecendo aos modelos anexos ao presente diploma e que fazem parte integrante.

5.10.2.1 Quadros de regime geral e de regime especial

Os organismos que tenham pessoal integrado em carreiras de regime geral e regime especial devem elaborar:

1. O quadro de pessoal comum ou de carreira de regime geral para aqueles que se enquadram na carreira de regime geral;
 - 1.1 Os quadros de pessoal do regime geral e do regime especial devem ser elaborados na base da estrutura das respetivas carreiras, legalmente aprovadas.
2. O quadro do regime especial para o pessoal sujeito à carreira de regime especial;
 - 2.1 O quadro de pessoal do regime especial só integra o pessoal especializado com nível igual ou superior a técnico médio.

5.10.2.2 Quadro temporário

1. O quadro temporário integra o pessoal nomeado em comissão de serviço para exercer cargo de assessoria técnica ou de apoio administrativo. De confiança pessoal e política, nos gabinetes dos membros do executivo ou equiparado;

2. O quadro temporário integra ainda o pessoal nomeado para exercer funções na residência dos membros do executivo ou equiparado;
3. A cessação das funções de membros do executivo ou de cargo equiparado determina automaticamente o seguinte:
 - O regresso ao lugar do quadro de origem, para o pessoal pertencente ao quadro definitivo da administração pública;
 - A cessação imediata do vínculo com a função pública, tratando-se de pessoal recrutado fora da administração pública.

Na eventualidade do trabalhador estar vinculado à administração pública em regime de contrato, no momento em que aceita integrar o quadro de pessoal temporário. Esse vínculo cessa imediatamente, sem necessidade de quaisquer formalidades, podendo retomá-lo mediante a observância das normas aplicáveis sobre ingresso na função pública.

5.10.2.3 Pessoal do quadro definitivo, eventual e assalariado

1. As necessidades permanentes dos serviços públicos são asseguradas pelos funcionários do quadro definitivo;
2. O pessoal do quadro eventual compreende os agentes administrativos que ingressam na função pública através de contrato administrativo de provimento e nela permaneçam durante cinco anos;
3. Os agentes administrativos positivamente avaliados durante cinco anos consecutivos de atividades nos serviços públicos transitam para o quadro definitivo;
4. O contrato administrativo de provimento constitui a regra de ingresso dos agentes administrativos na função pública;

5. As necessidades transitórias e excepcionais, quando não possam ser asseguradas pelo pessoal do quadro definitivo e do quadro definitivo e do quadro eventual, são satisfeitas por pessoal contratado a prover em regime de contrato de trabalho por tempo determinado constituindo o pessoal do quadro assalariado;
6. O contrato administrativo de provimento concede a faculdade do trabalhador exercer as funções de serviço público sujeito ao regime da função pública sem obter a qualidade de funcionário público durante um período de até cinco anos;
7. O contrato de trabalho por tempo determinado tem a duração de até um ano e concede ao trabalhador o exercício de missões e tarefas ligadas ao serviço público nos casos de aumento temporário de volume de trabalho dos serviços, de necessidade de desenvolver atividades sazonais ou de execução de tarefas específicas de curta duração.

Com a era da globalização, as empresas estão cada vez mais investindo em pessoas, pois estão descobrindo que não são feitas somente de máquinas e equipamentos. As empresas estão cada vez mais valorizando o ser humano, avaliando também o seu potencial emocional e intelectual. É imprescindível que cada candidato saiba trabalhar em grupo, tenha espírito de liderança, carisma, comunicabilidade e equilíbrio emocional para um bom desempenho profissional.

As pessoas são o principal recurso de uma empresa, são consideradas na sociedade da informação o capital intelectual da empresa. Dada a importância da contribuição das pessoas na obtenção dos objetivos de uma empresa, torna-se essencial saber atrair e ter as pessoas que tenham condições para satisfazer as necessidades organizacionais.

A regra essencial no recrutamento e seleção não é escolher a pessoa com maior qualificação, mas sim escolher a pessoa mais adequada aos requisitos do cargo, visto que o recrutamento surge como uma forma de atrair para a organização os candidatos com potenciais, presentes no mercado de recurso humanos, dispostos ao trabalho. A seleção visa escolher dentre esta gama de candidatos, os que reúnem melhores condições e qualificações para preencher ou ocupar a vaga disponível na organização.

O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planeamento estratégico é a mais poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa.

Portanto, recomendamos às organizações que invistam numa estrutura técnica e valorizem o fator humano para funcionar de forma eficaz e rentável.

Bibliografia

- ALLISON, G. T. (1987). *Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects? Classics of Public Administration*. California: The Dorsey Press.
- BARACHO, J. A. (Abril de 1998). Teoria Geral da Função Pública do Estado: A Despublicização do Direito da Função Pública. *Jornal O Sino do Samuel*, 11. Minas Gerais: FDUFG.
- BRAGA, T. (1912). *Soluções Positivas da Política Portuguesa: O Funcionalismo*. Porto: Chadron.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (6 de Abril de 2005). Princípios Práticos de Administração Pública. *Comunicação à 4ª Reunião Anual do Comité de Especialistas em Administração Pública do Conselho Económico e Social (ECOSOC) das Nações Unidas*. Nova Iorque, EUA: ECOSOC.
- CAETANO, A., & Vala, J. (2002). *GRH: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH editor.
- CAETANO, M. (2008). *Manual de Direito Administrativo* (10ª ed., Vol. II). Coimbra: Almedina.
- CAETANO, M. (2010). *Manual de Direito Administrativo* (10ª ed., Vol. I). Coimbra: Almedina.
- CÂMARA, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2003). *Humanator, Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- CARVALHO, P. d. (2012). Evolução e Crescimento do Ensino Superior em Angola: Pobreza e Desigualdades Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*.
- CHIAVENATO, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa* (Vol. II). São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2008). *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). São Paulo: Campus/Elsevier.
- COELHO, D. M. (Abril/Maio/Junho de 2009). Direito da função pública: fundamentos e evolução, 2009, v.71- n.º 2 – ano XXVII. *Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais*, 71.
- DONAIRE, D. (1995). *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas.

- ESPÍRITO SANTO, F. (2002). *Género no Contexto do Sistema Educativo em Angola*. 2º Fórum Lusófono de Mulheres em Postos de Decisão, Luanda.
- FEIJÓ, C. M., & PACA, C. (2005). *"Direito Administrativo (1ª ed.)"*. Luanda: Universidade Lusíada de Angola.
- FEIJÓ, C. M., & PACA, C. (2005). *Direito Administrativo*. Luanda: Universidade Lusíada de Angola.
- FEIJÓ, C. M., & PACA, C. (2013). *Direito Administrativo (3ª ed.)*. Luanda: Mayamba.
- FERREIRA, M. J., & CAMPOS, P. (2008). *Dossiês Didáticos: IX – O Inquérito Estatístico (1ª ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- FERREIRA, M. J., & CAMPOS, P. (2008). *Dossiês Didáticos: IX – O Inquérito Estatístico (1ª ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- GEMELLI, I. M., & FILIPPIM, E. S. (2010). *Gestão de Pessoas na Administração Pública: O desafio dos Municípios*. Santa Catarina: UNOESC.
- GOMES, J. F., & CESÁRIO, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recurso Humanos: Um Guia de Boas Práticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- JUNG, C. F. (2003). *Metodologia Científica – Ênfase em Pesquisa Tecnológica (3ª ed.)*. Rio de Janeiro.
- Kanigel, R. (1997). *The One Best Way: Frederick TAYLOR and the Enigma of Efficiency*. New York: Sloan Technology Series.
- Kanigel, R. (1997). *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York: Sloan Technology Serie.
- LAKATOS, E. M., & MARCONI, N. M. (2000). *Metodologia Científica (3ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- LEITE, M. d. (1997). *Qualificação, Desemprego e Empregabilidade*. São Paulo: Unicamp.
- LEMUS, M. J. (1981). *Administração Pública (2ª ed.)*.
- LUCENA, M. D. (2007). *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- MAPESS. (Maio de 2000). Estudo sobre marco, estrutura da administração angolana. Luanda: MAPESS.
- MAPESS. (2002). *Legislação sobre administração pública (1ª ed., Vol. I e II)*. Luanda: MAPESS.
- MAPESS. (2004). *Administração pública, administração do trabalho 10 anos registos*. Luanda: MAPESS.
- MAPESS. (2005). *Curso de gestão de recursos humanos (2ª ed.)*. Luanda: MAPESS.
- MAPESS. (2006). *Lei da base do 1º emprego*. Luanda: MAPESS.
- MARRAS, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico (10ª ed.)*. São Paulo: Editora Futura.
- MARREIROS, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública – Implicações do Serviço Público na Gestão das Pessoas*. Coimbra: ISEC/DEQB.
- MASSUANGANHE, I. J. (2011). Repensando na Administração e Gestão Pública: As Expectativas na Gestão Estratégica do Serviço Público. *Revista Científica do CPPPGL*, 1.
- MASSUANGANHE, I. J. (2014). *Administração e Gestão Pública: Administração Estratégica e Liderança Visionária*. Luanda : Fundação Académica e Universitária Além do Horizonte.
- MASSUANGANHE, I. J. (2014). *Administração e Gestão Pública: Administração Estratégica e Liderança Visionária*. Luanda: Fundação Académica e Universitária Além do Horizonte.
- MASSUANGANHE, J. (2013). *Métodos de Pesquisa e Investigação Aplicada – Tema I*. Luanda: CPPPGL.
- MAXIMIANO, A. A. (2000). *Teoria geral da administração (2ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- MAXIMIANO, A. C. (1997). *Teoria Geral da Administração: Processo de recrutamento e Seleção do pessoal na administração pública angolana*. São Paulo: Atlas.
- MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., & PIETR, J. P. (1998). *Administração: Conceitos e Aplicações (4ª ed.)*. São Paulo: Editora Harba.
- MURTEIRA, B. J. (1980). *Probabilidades e Estatística*. Lisboa: McGraw-Hill.
- MURTEIRA, B. J., & BLACK, G. H. (1983). *Estatística Descritiva*. Lisboa: McGraw-Hill.
- NETO, A. P. (2009). *Abordagens Concretas sobre Administração Pública e Administração do Trabalho*. Luanda: Nzila.
- NETTO, L. C. (2005). *A contratualização da função pública*. Belo Horizonte: Del Rey.
- OLIVEIRA, T., Martins, M. J., Barros, J. P., Espírito Santo, J., Trindade, V., & Bonito, J. (2011). Concepções sobre Qualidade de Ensino em Estabelecimento de Ensino Superior Público em Portugal. *Revista Ibero-Americana de Educação*, 56.
- PANTOJA, M. J., CAMÕES, M. R., & Trescastro, B. S. (1998). *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Sector Público*. Rio de Janeiro: ENAP.
- PAULINO, C. (s.d.). *Administração Pública Angolana: Perspectiva Histórica do seu Desenvolvimento e os Desafios da Terceira Administração*. Luanda.

PEREIRA, O. G. (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

POLLIT, C., & BOUCKAERT. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (2ª ed.). Oxford: Oxford University Press.

PRIMA. (1998). *Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Luanda: MAPTESS/PNUD.

REIS, E. (2005). *Estatística Descritiva* (6ª ed.). Lisboa: Sílabo.

REIS, R. K. (2007). *Análise e Descrição de Cargos do Núcleo Operacional da Empresa JM REIS Incorporações de Imóveis, Lda*. Porto Alegre: UFRGS.

ROCHA, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos* (18ª ed.). Lisboa: SAMUELSON NORDHAUS.

ROCHA, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

ROCHA, J. A. (2011). *Gestão Pública; Teorias, Modelos e Práticas*. Lisboa: Escolar Editora.

SILVA, C. A. (2014). Processo Autárquico Angolano: Má Planificação ou Ausência de Vontade Política. *Revista Justiça do Direito*, XXVIII(2). Brasil: Revista Científica da Faculdade de Direito da Universidade de Paço Fundo do Sul. Obtido de <http://www.upf.br/seer/index.php/rjd/issue/view/491>

SILVA, C. A. (Abril de 2015). Reflexões sobre o Processo Autárquico Angolano: Lições e Riscos. *Revista Científica do Centro de Excelência da Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto*(2), 57-74.

SILVESTRE, H. C. (2010). *Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público*. Lisboa: Escolar Editora.

SOUZA, C. L. (2012). *Teoria das Expectativas de Vroom*. Paracatu.

TAMO, K. (2005). *Introdução à Gestão das Organizações: Conceitos e Estudos de casos*. Luanda: Nzila.

TAVARES, M. M. (2010). *A Gestão de Pessoas: Novos Rumos desta Função nas Organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

TEIXEIRA, C. d. (2009). Organização administrativa angolana. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto*.

TEIXEIRA, C. d. (2009). Organização Administrativa Angolana. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto*(9), Luanda.

URC. (2013). *Manual de Procedimentos de Recrutamento Centralizado: Mérito e Transparência*. Cabo Verde, Praia: URC.

VEIGA E MOURA, P. (1999). *Função Pública: Regime Jurídico, Direitos e Deveres*

dos Funcionários e Agentes (1ª ed.). Coimbra: Coimbra Editora.

VIANA, C. (2007). “O conceito de funcionário público – tempos de mudança?” *Polytechnical Studies Review*, V(8), 7-34.

ZULAUF, M. (Jul-Dez de 2006). Ensino superior e desenvolvimento de habilidades para a empregabilidade: explorando a visão dos estudantes. *Revista Sociologias*, 8(16), 126-155.

Legislação citada

Decreto Executivo Conjunto n.º 42/91, de 26 de Julho, dos Ministérios das Finanças e do Trabalho e Segurança Social: Regulamenta os pedidos de admissão para os organismos da Administração Pública D.R. n.º 41.

Decreto n.º 57/91, de 4 de Outubro, do conselho de ministros: Aprova a tabela salarial para os trabalhadores da Administração Pública e de entidade equiparadas. Revoga os decretos executivos conjuntos n.º 26-B/89, de 12 de Agosto e 50/90, de 28 de Setembro, respetivamente. D.R. n.º 41.

Decreto n.º 71/91, de 15 de Novembro, do conselho de ministros: Aprova os salários para os trabalhadores da função pública e das entidades equiparadas. Revoga a tabela a que se refere o artigo 1º do decreto n.º 57/91, de 4 de Outubro. D.R. n.º 47

Decreto n.º 1/94, de 14 de Janeiro, do conselho de ministros: Sobre a Seleção de candidatos para a função pública. Revoga os Decretos n.º 5/91, de 2 de Fevereiro e o Decreto Executivo Conjunto n.º 42/91, de 26 de Junho. DR n.º 2.

Resolução n.º 1/94, de 3 de Fevereiro, do conselho de ministros: Cria em todas as províncias do País a Comissão Provincial dinamizadora da formação e aperfeiçoamento profissional na função pública e cria em todos órgãos de Recursos Humanos das Delegações e Direções Provinciais um núcleo de Formações e Aperfeiçoamento Profissional. DR n.º 5.

Resolução n.º 2/94, de 3 de Fevereiro, do conselho de ministros: Cria a Comissão Interministerial para a reforma administrativa integrada por vários titulares e cria a Comissão Consultiva composta por indivíduos com conhecimento e experiência reconhecida em matéria administrativa. DR n.º 5.

Decreto n.º 26/95, de 27 de Outubro, do conselho de ministros: Cria o Instituto Nacional de Reabilitação Profissional (INRP), e aprova o seu estatuto

orgânico. Revoga toda a legislação que contrarie o presente diploma. D.R. n.º 43.

Decreto Executivo Conjunto n.º 54/95, de 3 de Novembro, das Finanças e MAPESS: Aprova a nova tabela salarial para os trabalhadores da função pública. Revoga todas as disposições que contrariem o presente decreto executivo conjunto. D.R. n.º 44.

Decreto n.º 34/95, de 15 de Dezembro, do conselho de ministros: Regula a mobilidade dos técnicos da função pública. Revoga toda legislação que contrarie o previsto no presente diploma. D.R. n.º 50 (Supl.).

Decreto-lei n.º 16-A/95, de 15 de Dezembro, do conselho de ministros: Aprova as Normas de Procedimentos e de Atividade Administrativa. D.R. n.º 50 (II supl.).

Decreto-lei n.º 2/96, de 12 de Janeiro do conselho de ministros: Estabelece as regras de organização e estruturação dos Institutos Públicos. D.R. n.º 2.

Decreto Executivo Conjunto n.º 9/96, de 23 de Fevereiro do Ministério das Finanças e do MAPTSS: Incrementa para quarenta e oito vezes mais as pensões que auferem os pensionistas na função pública. Revoga todas disposições que contrariem o presente diploma. D.R. n.º 8.

Decreto n.º 10/96, de 05 de de Abril do conselho de ministros: Aprova a tabela salarial dos trabalhadores da função pública e Entidades Equiparadas. Revoga os decretos n.º 32/94, de 17 de Agosto, 46/94 e 45/95, ambos de 10 de Novembro, no que concerne aos montantes percentuais dos subsídios e das disposições que contrariem o estipulado no presente decreto. D.R. n.º 14.

Decreto-lei n.º 4-A/96, de 5 de Abril do conselho de ministros: Aprova o Regulamento do Processo Contencioso Administrativo. D.R. n.º 14 (Supl.).

Lei n.º 5/96, de 12 de Abril da Assembleia Nacional: Orgânica de Tribunal de Contas. Revoga todas as disposições que contrariem o disposto na presente Lei. D.R. n.º 15.

Lei n.º 8/96, de 19 de Abril da Assembleia Nacional: Sobre a suspensão da eficácia do ato Administrativo. D.R. n.º 16.

Despacho n.º 4/96, de 31 de Maio, do Gabinete do Primeiro Ministro: Cria a Comissão Laboral, coordenada pelo Ministro da Administração Pública, Emprego e Segurança Social. D.R. n.º 22.

Legislação

- Lei constitucional de 1975;
- Lei constitucional de 1978;
- Lei constitucional de 1991;
- Lei constitucional de 1992;
- Constituição da República, 2010;
- Lei n.º 6/81 de 24 de Agosto, Lei Geral do Trabalho;
- Decreto 94/83 de 7 de Junho;
- Decreto n.º 16/84 de 24 de Agosto, regulamento do capítulo III da LGT;
- Decreto executivo conjunto do MTSS e do MINJUS n.º 1/82 de 4 de Janeiro, aprova as orientações para o exercício do Poder Disciplinar;
- Decreto n.º 1/82 de 9 de Janeiro, do conselho de ministros, cria os Órgãos dos Recursos Humanos nos organismos públicos, empresas e cooperativas;
- Lei 2/83 de 25 de Março, regime disciplinar dos trabalhadores nomeados.

Bases gerais da reconversão de carreiras

Decreto n.º 5/91, de 2 de Fevereiro; do conselho de ministros: suspende a admissão e a contratação de funcionários e revoga todas as disposições que contrariem o disposto no presente decreto. D.R. n.º 5.

Lei n.º 2/91, de 23 de Fevereiro, da Assembleia do Povo: procede a alguns ajustamentos no aparelho central do Estado e revoga toda a legislação que contrarie o presente diploma. D.R. n.º 8.

Decreto n.º 22/91, de 22 de Junho; do conselho de ministros: estabelece os princípios gerais a que deverá obedecer o regime de recrutamento e seleção de candidatos para os quadros da administração pública. Revoga toda a legislação que contrarie o presente diploma. D.R. n.º 26.

Decreto n.º 24/91, de 29 de Junho; do conselho de ministros: estabelece os princípios gerais da estruturação das carreiras na função pública. D.R. n.º 27.

Decreto n.º 25/91, de 12 de Julho; do conselho de ministros: aprova o estatuto do professor não universitário. D.R. n.º 29.

Decreto n.º 33/91, de 26 de Julho; do conselho de ministros: sobre o regime disciplinar dos funcionários públicos e agentes administrativos. Revoga toda a legislação que contrarie o presente decreto. D.R. n.º 31.

Decreto executivo conjunto n.º 42/91, de 26 de Julho; dos Ministérios das Finanças e do Trabalho e Segurança Social: regulamenta os pedidos de admissão para os organismos da administração pública. D.R. n.º 41.

Decreto n.º 57/91, de 4 de Outubro; do conselho de ministros: aprova a tabela salarial para os trabalhadores da administração pública e de entidades equiparadas. Revoga os decretos executivos conjuntos n.º 26-B/89, de 12 de Agosto e 50/90, de 28 de Setembro, respetivamente. D.R. n.º 41.

Decreto n.º 71/91, de 15 de Novembro; do conselho de ministros: aprova os salários para os trabalhadores da função pública e das entidades equiparadas. Revoga a tabela a que se refere o artigo 1º do decreto n.º 57/91, de 4 de Outubro. D.R. n.º 47.

Retificação, de 22 de Novembro, do conselho de ministros: ao decreto n.º 71/91, de 15 de Novembro: aprova os salários para os trabalhadores da função pública e das entidades equiparadas. D.R. n.º 48.

Lei n.º 2/92, de 17 de Janeiro; da Assembleia do Povo: da Inspeção Geral da Administração do Estado. D.R. n.º 3.

Decreto executivo n.º 6/92, de 31 de Janeiro, do Ministério do Trabalho Administração Pública e Segurança Social: aprova o regulamento interno do Instituto Nacional de Segurança Social. D.R. n.º 5.

Decreto n.º 17/92, de 15 de Maio, do conselho de ministros: aprova a nova tabela salarial da função pública e entidades equiparadas. Revoga o decreto n.º 71/91, de 15 de Novembro. D.R. n.º 19.

Decreto n.º 7/93, de 14 de Abril, do conselho de ministros: aprova a nova tabela salarial para os trabalhadores da função pública e entidades equiparadas. Revoga os decretos n.º 17/92 e 65/91, de 15 de Maio e 1 de Novembro, respetivamente. D.R. n.º 15.

Decreto executivo conjunto n.º 15/93, de 3 de Setembro, dos Ministérios das Finanças e Ministério da Administração Pública Emprego e Segurança Social: determina que todos os trabalhadores da função pública e das entidades equiparadas têm direito a receção do 13º mês a conceder em Dezembro de valor igual ao salário base a que têm direito a título de remuneração complementar. O pagamento do 13º mês deverá ser processado ao mesmo tempo que o salário de mês de Dezembro. D.R. n.º 35.

Decreto n.º 1/94, de 14 de Janeiro, do conselho de ministros: sobre a seleção de candidatos para a função pública. Revoga os decretos n.º 5/91, de 2 de Fevereiro e o decreto executivo conjunto n.º 42/91, de 26 de Junho. D.R. n.º 2.

Resolução n.º 1/94, de 3 de Fevereiro, do conselho de ministros: cria em todas as províncias do País a comissão provincial dinamizadora da formação e aperfeiçoamento profissional na função pública e cria em todos os órgãos de recursos humanos das delegações e direções provinciais um núcleo de formações e aperfeiçoamento profissional. D.R. n.º 5.

Resolução n.º 2/94, de 3 de Fevereiro, do conselho de ministros: cria a comissão interministerial para a reforma administrativa integrada por vários titulares e cria a comissão consultiva composta por indivíduos com conhecimento e experiência reconhecida em matéria administrativa. D.R. n.º 5.

Decreto n.º 2/94, de 18 de Fevereiro, do conselho de ministros: sobre os concursos públicos, D.R. n.º 7.

Decreto n.º 17/94, de 11 de Março, do conselho de ministros: suspende a transição de categoria ocupacionais de grupos salariais por via administrativa até que se proceda na função pública a reconversão de carreiras e se instale o regime de concursos públicos para ingresso, acesso e promoção de funcionários Suspende os efeitos resultantes da aplicabilidade do decreto executivo conjunto n.º 17/83, de 15 de Fevereiro. D.R. n.º 10.

Decreto n.º 11/94, de 1 de Abril, do conselho de ministros: aprova a tabela salarial para os trabalhadores da função pública e entidades equiparadas. Revoga as disposições constantes dos artigos 1º, 6º e 7º do decreto n.º 7/93, de 14 de Abril. D.R. n.º 13.

Decreto-lei n.º 10/94, de 24 de Junho, do conselho de ministros: aprova o regime jurídico das férias, faltas e licenças na administração pública. Revoga toda a legislação que contrarie o disposto no presente diploma. D.R. n.º 25.

Decreto-lei n.º 11/94, de 24 de Junho, do conselho de ministros: estabelece a estrutura indiciária da tabela da função pública. Revoga toda legislação que contrarie as disposições do presente diploma, nomeadamente a Lei n.º 8/81, de 26 de Outubro. D.R. n.º 25.

Decreto n.º 24/94, de 24 de Junho, do conselho de ministros: aprova as bases

gerais para a reconversão de carreiras. DR n.º 25.

Decreto-lei n.º 12/94, de 1 de Julho do conselho de ministros: estabelece o regime jurídico e condições de exercícios de cargos de direção e chefia. DR n.º 26.

Decreto presidencial n.º 102/11, de 23 de Maio: estabelece os princípios gerais sobre recrutamento e seleção de candidatos na administração pública.

Decreto Presidencial n.º 104/11, de 23 de Maio: define as condições e procedimentos de elaboração, gestão e controlo dos quadros de pessoal da administração pública, bem como o planeamento de efetivo.

