

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Pedro Manuel Ferreira

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**O PROCESSO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO: UM
ESTUDO DE CASO NA POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA.**

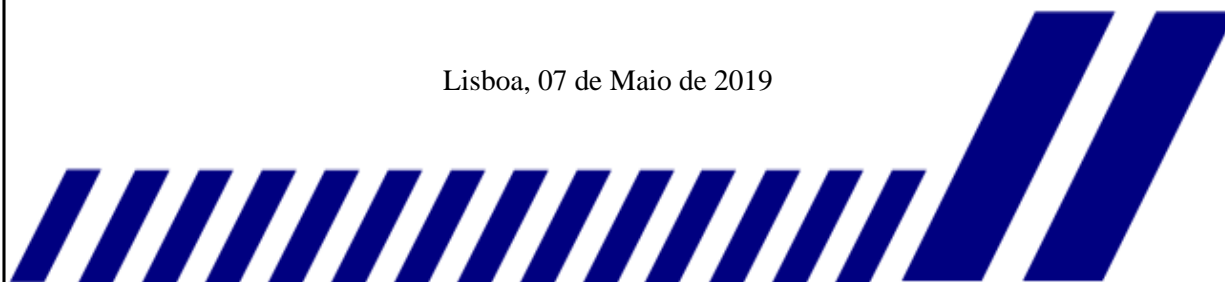
Orientador:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO FERNANDO DE SOUSA MENDES

Coorientador:

PROFESSOR DOUTOR ARTUR DA ROCHA MACHADO

Lisboa, 07 de Maio de 2019





PEDRO MANUEL FERREIRA

Aspirante a Oficial de Polícia

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

XXXI CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE POLÍCIA

**O PROCESSO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO: UM
ESTUDO DE CASO NA POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA.**

Orientador

PROFESSOR DOUTOR JOÃO FERNANDO DE SOUSA MENDES

Coorientador

PROFESSOR DOUTOR ARTUR DA ROCHA MACHADO

LISBOA, XXXI DE MAIO DE 2019

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais (Curso de Formação de Oficiais de Polícia), sob orientação científica do Professor Doutor. João Fernando de Sousa Mendes



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Autor: Pedro Manuel Ferreira

Título da obra: O Processo de Seleção e Recrutamento: Um Estudo de Caso na Polícia
Nacional de Angola

Orientador: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Coorientador: Professor Doutor Artur da Rocha Machado

Local de edição: Lisboa

Data de edição: 07 de Maio de 2019



DEDICATÓRIA

*“Durante a nossa vida:
Conhecemos pessoas que vêm e que ficam,
Outras que vêm e passam.
Existem aquelas que,
Vêm, ficam e depois de algum tempo se vão.
Mas existem aquelas que vêm e se vão com
uma enorme vontade de ficar...”*

(Charles Chaplin)

Aos meus pais, Domingos Ferreira e Laurinda Manuel, por me terem colocado no mundo;
À minha mulher, Teresa Lengue Nganga, pelo apoio e às nossas filhas, Lauriana Ferreira e
Luciana Ferreira; Aos meus irmãos; A toda minha família; Ao Comando Geral da Polícia
Nacional de Angola.

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar o presente trabalho, importa recordar o longo caminho percorrido para chegar até aqui. Nem sempre foi fácil. Momentos árduos tiveram de ser enfrentados e ultrapassados para chegar a esta última fase. Relembro com elevado reconhecimento quão importante foi o apoio de algumas pessoas que surgiram ao longo deste meu percurso. Para trás ficam para a história pessoal os bons e os maus momentos vividos.

Agora é chegada a hora de agradecer a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para que este percurso chegasse ao fim e com sucesso, e que de certa forma irão continuar a apoiar-me, pois esta caminhada é longa e sinuosa.

Antes de mais, gostaria de agradecer em primeiro lugar a Deus o todo-poderoso, por tudo quanto fez na vida durante esta formação, desde do princípio em Angola até a minha chegada em Portugal, tudo está escrito na sua sagrada escritura de Deuterónimo 11: 24 “Todo lugar que pisar a planta do vosso pé será vosso (...)”.

Aos meus pais, pela educação que me deram, por me terem mostrado o caminho para a vida e pelo apoio incondicional que me prestaram ao longo desta formação.

À minha mulher, por ter estado comigo em todos os momentos bons e ruins desta formação. Mesmo distante soube estar sempre comigo e apoiar-me desde o início até ao fim do percurso. Obrigado por todo amor, pois sei que não foi fácil suportar o que parecia não ter fim, esta minha ausência. Não há palavras para descrever o quão fundamental foi o teu apoio “*I LOVE YOU MY HEART*”.

Às nossas princesas, que muito me motivaram para que esta ausência fosse coroada com sucesso. Que este sacrifício de crescerem sem o pai tivesse um valor para elas. Por elas lutarei a vida toda para as ver bem.

A Nacionalidade angolana no ISCPSI, pela receção e pelo apoio que demonstram ser os valores aprendidos nesta casa, camaradagem, irmandade, amizade e cumplicidade.

A todos os meus camaradas do XXXI CFOP, em especial aos PALOP’S do XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia, mas que mais que camarada foram grandes irmãos que encontrei cá e, com quem partilhamos e vivemos momentos difíceis e de alegria. Ganhei uma nova família.

Ao meu Orientador, Professor Doutor João Fernando Sousa Mendes, pela disponibilidade e apoio prestado ao longo deste trabalho. Obrigado por ter aceitado este desafio.

Ao Professor, Doutor Eurico Gomes Dias, pelo contributo e auxílio prestado ao longo do trabalho.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, aos seus docentes, e a todo o seu quadro orgânico pelas oportunidades, pelos conhecimentos, pelos valores que contribuíram para o nosso crescimento como pessoas e como oficiais de polícia.

A todos, o meu muito obrigado!

RESUMO

Nos dias de hoje as organizações vivem o grande desafio de selecionar e recrutar futuros quadros com capacidades e devidamente qualificados para ingressarem na organização e desempenhar as funções para que foram contratados. Diante deste paradigma, a organização deve conhecer as melhores formas de selecionar funcionários e saber avaliar os mesmos de acordo com processo de recrutamento e seleção implementado pelo DRH dentro da organização.

A Polícia Nacional de Angola (PNA) não é uma exceção quanto a este paradigma, sendo ela uma organização com necessidades de reforçar cada vez mais o seu quadro de funcionários este deve rever o seu processo de recrutamento e seleção de candidatos de maneira a alcançar os seus objetivos.

A presente dissertação tem como objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção desenvolvido na PNA, de acordo com decreto-lei nº 117/08 de 22 de outubro, identificando todas as fases do referido processo analisando e comparando-o posteriormente com o modelo de outras organizações e, se for caso disso, propor melhorias em função do que é vigente noutras polícias.

Após o estudo de caso desenvolvido na PNA junto dos seus efetivos, conclui-se que o modelo praticado na PNA não parece adequado em função das exigências de segurança interna de Angola, pelo que a PNA deve criar um modelo específico adequado que vise tratar de forma exclusiva esta matéria com todos os passos que um processo de recrutamento e seleção deve conter.

Palavras-Chave: Recursos Humanos; Organização; Recrutamento e Seleção; Polícia Nacional de Angola

ABSTRACT

Nowadays, organizations are challenged to select and recruit future cadres with skills and appropriately qualified to join the organization and perform the functions for which they were hired. Given this paradigm, the organization must know the best ways to select employees and know how to evaluate them according to the recruitment and selection process implemented by HRD within the organization.

The Polícia Nacional de Angola (PNA) is not an exception to this paradigm, since it is an organization that needs to reinforce its staff more and more. It must review its recruitment and selection process in order to achieve their goals.

The present dissertation aims to analyze the recruitment and selection process developed in the PNA, according to Decree-Law 117/08 of October 22, identifying all phases of said process by analyzing and comparing it later with the model of others organizations and, when appropriate, propose improvements on the basis of what is in force in other police forces.

After the case study developed in the PNA, among its staff, it is concluded that the model practiced in the PNA does not seem adequate in function of the internal security requirements of Angola, so the PNA must create an adequate specific model that aims to treat in a way exclusive this matter with all the steps that a recruitment and selection process should contain.

Keywords: Human Resources; Organization; Recruitment and Selection; Polícia Nacional de Angola

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
ÍNDICE DE SIGLAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
CAPÍTULO 1:	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO.....	3
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	4
1.4 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO	5
1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA	5
1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS	6
1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	6
1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	7
1.6.1 HIPÓTESES TEÓRICAS	7
1.6.2 HIPÓTESES PRÁTICAS.....	7
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	7
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	8
CAPÍTULO 2:	9
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	9
2.1 INTRODUÇÃO.....	9
2.2 CONCEITOS DE RECRUTAMENTO.....	11
2.2.1 OBJETIVOS DA SELEÇÃO E RECRUTAMENTO.....	14
2.2.2 CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	18

2.2.3 FORMAS DE RECRUTAMENTO	18
2.2.3.1. O RECRUTAMENTO INTERNO.....	19
2.2.3.1.1 RECRUTAMENTO INTERNO POR ESCOLHA DIRETA	21
2.2.3.1.2 RECRUTAMENTO INTERNO POR CONCURSO INTERNO.....	22
2.2.3.1.3 RECRUTAMENTO INTERNO POR SISTEMA DE RECOMENDAR UM AMIGO (CONVITE)	22
2.2.3.2 O RECRUTAMENTO EXTERNO.....	23
2.2.3.3 RECRUTAMENTO MISTO.....	24
2.2.3.4. RECRUTAMENTO ONLINE	25
2.2.3.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS DOIS TIPOS DE RECRUTAMENTO	27
2.2.4. FONTES DE RECRUTAMENTO	28
2.3 CONCEITO DE SELEÇÃO.....	32
2.3.1. MÉTODOS DE SELEÇÃO.....	34
2.3.2 A ENTREVISTA TRADICIONAL	41
2.3.2.1 A ENTREVISTA SITUACIONAL.....	43
2.3.2.2 A ENTREVISTA COMPORTAMENTAL.....	43
2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	44
CAPÍTULO 3	45
MODELOS DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES....	45
3.1 INTRODUÇÃO.....	45
3.2 MODELO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DA POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE (PRM).	45
3.3 MODELO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE (PNSTP).	46
3.4 MODELO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DA POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA (PNA).....	48
3.4.1 INGRESSO NA POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA (PNA)	49
3.5 MODELO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA (PSP) PORTUGUESA.	50
3.5.1 PROCESSO DE INGRESSO NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA (PSP) .	50
3.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	55

CAPÍTULO 4	56
TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	56
4.1 INTRODUÇÃO.....	56
4.2 A POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO	56
4.3 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO	57
4.4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	57
4.4.1 ENTREVISTA	58
4.4.1.1 VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA	58
4.4.1.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO	59
4.4.2 QUESTIONÁRIO	60
4.4.2.1 VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO.....	60
4.4.2.2 QUESTIONÁRIO FINAL.....	61
4.5 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO.....	61
4.6 DIMENSÃO DA AMOSTRA.....	61
4.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.7.1 CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA	62
4.7.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DA II PARTE DO QUESTIONÁRIO	63
CAPÍTULO 5	65
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	65
5.1 INTRODUÇÃO.....	65
5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	65
5.2.1 HIPÓTESES TEÓRICA.....	65
5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	66
5.4 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO	67
5.5 RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	68
5.6 CONCLUSÕES FINAIS	69
5.7 RECOMENDAÇÕES.....	69
5.8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	70
5.9 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	70
BIBLIOGRAFIA	71
APÊNDICES	76

Apêndice A: Pedido de autorização para Realização de Questionários e de Entrevistas....	78
Apêndice B: Guião de Entrevista	80
Apêndice C: Entrevista N° 1	83
Apêndice D: Entrevista N° 2	86
Apêndice E: Entrevista N° 3	91
Apêndice F: Entrevista N° 4	94
Apêndice G: Grelhas de Análise de Conteúdo	96
Apêndice H: Questionário Aplicado	100
Apêndice I: Análise Sociodemográfica	104
Apêndice J: Análise Estatística das perguntas do Questionário.....	107

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Consequências da contratação inadequada de colaboradores.....	16
Quadro 2. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.	27
Quadro 3. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo	28
Quadro 4. Os requisitos da qualidade dos métodos de seleção	36
Quadro 5. Características relevantes dos testes psicológicos	38
Quadro 6. Estrutura de entrevista com duração de 30 minutos	40
Quadro 7. Estrutura de entrevistas com duração de uma hora (1 hora).....	41
Quadro 8. Exemplos utilizados no guião de uma entrevista tradicional semiestruturada ...	42
Quadro 9. Exemplos utilizados no guião de uma entrevista estruturada.....	43
Quadro 10. Características da entrevista comportamental	43
Quadro 11. Provas físicas de avaliação ao curso de agentes na PSP	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1.	97
Tabela 2. Análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista	97
Tabela 3. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2.	97
Tabela 4. Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista.	98
Tabela 5. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3.	98
Tabela 6. Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista.	98
Tabela 7. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão	98
Tabela 8. Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista.	99
Tabela 9. Análise Estatística do Género da pergunta 1	Erro! Marcador não definido.
Tabela 10. Análise Estatística da Idade da pergunta 2	105
Tabela 11. Análise Estatística do Estado Civil da pergunta	105
Tabela 12. Análise Estatística das Habilitações Literárias da pergunta 4	105
Tabela 13. Análise Estatística do Posto que ocupa na PNA, pergunta 5.....	106
Tabela 14. Análise Estatística da Função que ocupa na PNA, pergunta 6	106
Tabela 15. Análise Estatística do Órgão de Colocação na PNA, pergunta 7	106
Tabela 16. Análise Estatística do Tempo de Serviço na PNA, pergunta 8.....	106
Tabela 17. Análise Estatística da pergunta 9 do Questionário	108
Tabela 18. Análise Estatística da pergunta 10 do Questionário	108
Tabela 19. Análise Estatística da pergunta 11 do Questionário	108
Tabela 20. Análise Estatística da pergunta 12 do Questionário	108
Tabela 21. Análise Estatística da pergunta 13 do Questionário	108

ÍNDICE DE SIGLAS

CFA: Curso de Formação de Agente

CMICP: Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

CPL: Comando Provincial de Luanda

CRP: Constituição da República de Angola

DRH: Departamento dos Recursos Humanos

DNRHCGPNA: Direção Nacional dos Recursos Humanos do Comando Geral da Polícia Nacional de Angola

ENPOP: Escola Nacional de Polícia de Ordem Pública

GRH: Gestão de Recursos Humanos

ISCPSI: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

ISCPC: Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais

MININT: Ministério do Interior

PD: Perguntas Derivadas

PALOP: Países de Língua Oficial Portuguesa

PN: Polícia Nacional

PNA: Polícia Nacional de Angola

PNSTP: Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

PRM: Polícia da República de Moçambique

RH: Recursos Humanos

LISTA DE ABREVIATURAS

apud: citado por

cit in: citado por

e.g. (exempli gratia): por exemplo

et al. (et aliae): e outros (para pessoas)

etc. (et cetera): e outros (para coisas)

i.e. (id est): isto é

idem: o mesmo

supra: acima

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de Dissertação é realizado no âmbito da conclusão do curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais e Segurança Interna e para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais e Segurança Interna. Para tema de trabalho de Dissertação de Mestrado escolhemos como tema: O processo de Seleção e Recrutamento: Estudo de Caso na Polícia Nacional de Angola.

Todas as organizações vivem em permanente mudança e transformação interna. Contudo, a mudança sofreu nos tempos recentes maior celeridade o que cria dificuldade de adaptação e de resposta atempada. Consequentemente, este facto repercute-se no mapa de pessoal impondo constantes alterações. Assim, verifica-se que uma organização não é um sistema fechado e estável, mas que no seu interior existem constantes movimentações e rotações de pessoal. Por outro lado, vive num determinado meio que influencia a sua dinâmica interna. Deste modo verificam-se movimentações tanto do exterior para o interior como do interior para o exterior. (Chiavenato 2009).

Face à dinâmica da sociedade, as organizações, instituições e empresas vêm-se na contingência de operar constantes adaptações das suas políticas de gestão de recursos humanos de modo a acompanharem as transformações e evoluções ocorridas no contexto social envolvente. Na mesma linha o autor refere Chiavenato, (1999), que as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para alcançar os seus objetivos e cumprir as suas missões. Salienta-se que para as pessoas, as organizações constituem um espaço onde elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e desgaste. De acordo com Nabeiro cit in Camara, Guerra & Rodrigues (2016, p. 31) os “Recursos Humanos são, em todas as organizações, um fator da maior importância para o seu desenvolvimento e sustentabilidade.” onde “...as PESSOAS são o mais relevante”. Pina et.al, (2006, p,18) define as organizações “como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns”. Para Chiavenato, (2006), uma organização apenas existe quando há comunicação entre as pessoas e estas devem estar dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum.

Na opinião de Granadeiro cit in Camera, Guerra & Rodrigues, (2016, p. 29), “atualmente, são as pessoas que integram cada organização que têm vindo a assumir uma

importância fundamental para a gestão, na medida em que a sua capacidade de adaptação às mudanças do mercado e de inovação no uso dos instrumentos de trabalho contribuem decisivamente para fazer a diferença e, por consequência, para o posicionamento de cada empresa na sociedade”. E de acordo com Chiavenato (2014, p. 1) a “gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos”. A área dos recursos humanos (RH), através do processo de recrutamento e seleção tem a possibilidade de recrutar, mudar e trocar as pessoas de acordo com as suas necessidades para a concretização dos seus objetivos. Assim para garantir o seu sucesso e de seguida perspetivar os melhores resultados empresariais o “Gestor de Recursos Humanos tem necessariamente de conhecer as pessoas que gere para compreender os seus comportamentos, quer profissionais, quer pessoais, e poder fazer uma leitura correta das suas motivações e desmotivações” (Nabeiro cit in Camera, Guerra & Rodrigues, 2016, p. 31).

No contexto atual é inquestionável o papel que os recursos humanos assumem numa determinada organização e na prossecução dos seus objetivos.

Verificamos ainda que o processo de seleção e recrutamento passou por uma revolução durante às últimas décadas, em grande parte devido à globalização e consequentemente do surgimento das redes sociais, sendo que estes fenómenos foram criadores de um dos maiores desafios da área dos recursos humanos. Segundo Machado & Portugal, (2013, p. 13) “ a qualidade e qualificação dos recursos humanos são fundamentais para que as organizações e empresas cumpram com os seus objetivos e tenham sucessos”. Para Rocha, (1997) a função “recursos humanos” é constituída por uma série de atividades e assume um importante papel no recrutamento e seleção.

De acordo com a opinião de Gomes (2015, p. 3), verificamos que a Polícia Nacional de Angola (PNA) é uma instituição com um capital humano muito elevado e cujos profissionais dispõem de um alto grau de responsabilidades sociais. Atendendo à forte mão-de-obra presente na PNA, decorrente das políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) na Instituição, esse capital humano deve ser gerido com a maior eficiência e desempenho possíveis para que o serviço público seja realizado com qualidade e dê resposta às necessidades apresentadas pela sociedade angolana.

Sublinha-se que a PNA é a principal força de segurança em Angola cabendo-lhe promover a proteção dos direitos e a garantia da segurança dos cidadãos e dos seus bens. Por sua vez também é da sua responsabilidade garantir que todo o efetivo que a compõe deva ser bem selecionado, recrutado, formado e treinado de acordo com os padrões determinados, atendendo aos objetivos que se pretende alcançar e sempre assente nos mais altos padrões

valorativos comportamentais que devem ser coerentes e de acordo com os princípios defendidos pela PNA. O processo de Seleção e Recrutamento tem deste modo, uma grande importância na gestão de recursos humanos e tem como objetivo colocar à disposição de uma organização, pessoal qualificado para a satisfação de determinadas tarefas e objetivos pré-estabelecidos. E a PNA não é exceção. Como tal o recrutamento e seleção são processos primordiais para o cumprimento da sua missão.

A presente dissertação, surge assim, da necessidade de dar um contributo ao processo de recrutamento e seleção efetuado na PNA, sendo que ao longo do nosso trabalho pretendemos referenciar alguns modelos de recrutamento e seleção de outras organizações, tendo como por exemplo a Polícia de Segurança Pública (PSP) Portuguesa, por ser a organização com mais anos de experiência e por dela derivar a Polícia Nacional de Angola.

1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

As mudanças que são verificadas nas sociedades atualmente têm vindo a crescer de forma acelerada tanto a nível cultural, como político, tecnológico e socioeconómico. Nesta ordem de ideia, Toledo (1986, p.8), refere que os Recursos Humanos (RH), são a função que orienta “um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do património humano de qualquer grupo organizado. Seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa”.

Deste modo, também a PNA deve acompanhar a evolução da sociedade e consequentemente o processo de seleção e recrutamento de pessoas. Para tal deve dar primazia à seleção adequada de pessoas e investir no desenvolvimento do seu capital humano indo ao encontro da opinião de Azevedo, (2016, p. 28) que “entende por capital humano o potencial de crescimento, mudança e desenvolvimento latente em qualquer ser humano”.

Assim a Gestão dos Recursos Humanos (GRH) assume uma função preponderante e vital no processo de seleção e recrutamento de candidatos, uma vez que “ a gestão do capital humano é uma questão chave para a sobrevivência, desempenho e sucesso de qualquer organização” (Camara, 2011, p. 33). Perante esta nova conjuntura, verifica-se que o processo de Seleção e Recrutamento passou por diferentes fases e acompanhou vários procedimentos históricos, sendo que hoje é considerado como a etapa fundamental e determinante da cultura organizacional de uma empresa. Procurar funcionários portadores de um conjunto de comportamentos adequados e que detenham a partilha da mesma visão e dos mesmos

objetivos que cada organização defende é essencial. Deste modo é importante que, à medida que as empresas se vão modernizando, o mesmo suceda com a contratação dos funcionários caminhando no mesmo sentido (Dutra, 2008).

No caso concreto da PNA, para que o processo de seleção e recrutamento de pessoas seja eficaz e eficiente, deve o Departamento dos Recursos Humanos (DRH) ter maior rigor técnico na realização dos processos de seleção e gestão de pessoas, pois isto é fundamental para que se consiga adaptar às novas mudanças a que está sujeita e que muito depende da qualidade da sua atividade.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Atualmente, as organizações estão permanentemente à procura de candidatos competentes e de profissionais qualificados que sejam capazes de alcançar os melhores resultados de forma excelente e com qualidade dos serviços prestados. Para que isso aconteça é necessário que as organizações desenvolvam os seus recursos humanos e as suas “pessoas” as quais devem ser capazes de estar inseridas dentro do ambiente e contexto organizacional, já que são os agentes responsáveis pela existência da organização. Nesta ordem de ideias, recrutar as pessoas mais adequadas para ocuparem determinadas funções só é possível através de um processo de seleção e recrutamento eficaz e eficiente, dotado de um elevado rigor no seu processo.

Para Oliveira (2008, p. 01), as organizações apenas conseguem atingir os objetivos organizacionais a que se propõem através das pessoas que as compõem e é por esse motivo que é tão importante o processo de seleção e recrutamento. Por isso se torna essencial saber escolher e posteriormente manter as pessoas que tenham as melhores condições para satisfazer as necessidades organizacionais. Este autor defende ainda que um processo seletivo bem planeado evita desperdício de tempo, dinheiro e recursos.

Nesta senda, com a escolha desta temática, pretende-se desenvolver um estudo de caso sobre o processo de seleção e recrutamento em vigor na PNA, regulado pelo Decreto n° 117/CM/2008 e pelo Decreto n° 22/91, de 22 de junho, que regula os princípios gerais de recrutamento e seleção (D.R n° 26), focando-se em especial nos critérios utilizados para o ingresso de Agentes, a nível nacional.

Apesar de já existirem Decretos que regulamentam esta matéria, não existe um regulamento sobre esta matéria direcionada à PNA. Assim, pretendemos desenvolver a nossa investigação, com o objetivo de aferir de que forma é realizado o processo de seleção e

recrutamento de candidatos a Agentes da PNA, e se o mesmo obedece aos normativos existentes e às práticas preconizadas por outras instituições congêneres.

1.4 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

A investigação traz em si a ideia de resolução de um problema já identificado. Assim, é necessário que se encontre um caminho para se atingir determinado fim já identificado. Deste modo, vamos ao encontro da problemática como Quivy & Campenhoudt (2008, p. 89) defendem que “é a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida”.

Na qualidade de investigador surge a necessidade de escolhermos um campo de interesse sobre o qual temos de delimitar a nossa investigação. Nesta ordem de ideias, o nosso campo de interesse e o domínio de investigação da dissertação irá incidir num estudo de natureza científica sobre o processo de recrutamento e seleção de candidatos para a PNA.

A Seleção e Recrutamento é um processo importante em todas organizações, pois é através dele que os candidatos irão ser selecionados e admitidos na organização. É importante salientar que durante o momento que decorre o processo de Seleção e Recrutamento é preciso que haja todo o empenho para que os candidatos selecionados sejam alocados a vagas para as quais tenham competências e capacidades para desempenhar cumprindo as tarefas do cargo de agente de autoridade. Caso aconteça o contrário, a organização correrá o risco de recrutar e colocar candidatos que não têm os requisitos exigidos para desempenhar as atividades que lhes serão cometidas. Como consequência disso a organização poderá ver a sua reputação manchada em função da atuação futura destes elementos.

1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA

Numa investigação, a principal dificuldade é “traduzir o que vulgarmente se apresenta como um foco de interesse ou uma preocupação relativamente vaga num projeto de investigação operacional” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 31). Portanto, é importante “enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida” (p. 32).

Deste modo, considerando a problemática de investigação do nosso trabalho ligado ao Processo de Recrutamento e Seleção da PNA, apresentamos a seguinte pergunta de partida:

O modelo praticado no processo de recrutamento e seleção de candidatos a Agentes da PNA está adequado às atuais exigências de segurança interna de Angola?

1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS

Uma vez apresentada a nossa pergunta de partida é necessário delinear as variáveis de investigação em curso para orientar e dividir o estudo a fazer acerca da temática. Tal como Fortin (2009, p. 101), afirma que as perguntas derivadas “decorrem diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar”. Assim sendo, as perguntas derivadas (PD), serão as seguintes:

PD 1: O atual modelo de recrutamento e seleção de candidatos de Agentes da PNA está regulamentado e é cumprido na sua totalidade?

PD 2: Existem outras práticas de recrutamento e seleção de Agentes que sejam mais adequadas aos interesses da PNA?

PD 3: Qual é a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas para a PNA?

1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Segundo Reis (2010, p. 56), “Os objetivos são as metas que ele pretende atingir no seu projeto de pesquisa e representam as estratégias a serem alcançadas na configuração do processo para evidenciar a dissertação, devendo ser coerente com justificação da escolha do tema e o problema proposto”.

Partindo da pergunta de partida e das questões derivadas anteriormente apresentadas, como balizas orientadoras do nosso estudo, propomos, assim, com o presente trabalho de investigação, atingir os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

Estudar o modelo de recrutamento e seleção de Agentes em vigor da PNA.

Tendo em conta que já definimos o nosso objetivo geral, é necessário restringir e estabelecer-se uma diferenciação entre o objetivo geral e os objetivos específicos, pois “tanto os objetivos gerais como os específicos permitem acesso gradual e progressivo aos resultados finais” (Baptista & Sousa, 2011, p. 26). Neste sentido, passamos a definir os seguintes objetivos específicos:

1. Verificar a existência de outras práticas de seleção e recrutamento em outras Polícias que possam ser aproveitadas para a PNA;
2. Perceber se o modelo de seleção e recrutamento na PNA está em linha com o modelo do regime geral da função pública Angolana;
3. Propor um modelo de seleção e recrutamento para a PNA que seja mais adequado aos interesses da organização e ao País.

1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

As hipóteses “são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13). Seguindo a mesma opinião Quivy & Campenhoudt (2008, p. 136), entendem que “uma hipótese é uma proposição que prevê uma relação entre dois termos (...) uma pressuposição que deve ser verificada”. Para Baptista & Sousa (2011, p. 26), “as hipóteses são uma resposta prévia ao problema proposto e, habitualmente, são desenvolvidos com base em estudos anteriormente realizados de acordo com o tema escolhido”. Também Hill & Hill (2002, p. 22) defendem que a “hipótese deve justificar o trabalho da parte empírica da investigação”.

Após análise detalhada e revisão de literatura aprofundada sobre o Processo de Seleção e Recrutamento de Candidatos a Agentes na PNA, propomos as seguintes hipóteses de investigação:

1.6.1 HIPÓTESES TEÓRICAS

HT 1. Os requisitos para ingresso de agentes nos quadros da PNA estão claramente definidos por lei.

1.6.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

HP 1. Os critérios de seleção e recrutamento adotados pela PNA são praticados e aplicados na íntegra;

HP 2. O atual modelo de seleção e recrutamento de agentes na PNA está desajustado às novas dinâmicas nas perspetivas dos seus profissionais;

HP 3. Existem processos de seleção e recrutamento mais adequados para PNA.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Segundo Sarmiento (2013, p. 7), “o método científico é um conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento”.

A elaboração desta dissertação de mestrado irá englobar, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica com vista à revisão de literatura “...para conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13) e posteriormente, os vários conceitos associados à nossa temática. Numa segunda fase, pretende-se realizar um estudo de caso na Polícia Nacional de Angola utilizando o método qualitativo e o método quantitativo, sendo desta feita um estudo assente em metodologia mista. Neste sentido, para o estudo qualitativo

iremos recorrer à realização de entrevistas estruturadas, direcionadas aos órgãos do Departamento dos Recursos Humanos do Comando Geral da Polícia Nacional de Angola (DNRHCGPNA), Comando Provincial de Luanda (CPL), Escola Nacional de Polícia de Ordem Pública (ENPOP), e ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais (ISCPC), que estão diretamente ligados a esta temática “onde o entrevistado responde às perguntas, que fazem parte de um guião cuidadosamente preparado” (Sarmiento, 2013, p. 34). O tratamento e análise das respostas será feito através da técnica de análise de conteúdo. Quanto ao estudo quantitativo, e para melhor alcançar os objetivos do presente trabalho, pretendemos construir um inquérito para aplicação aos efetivos da PNA sendo, posteriormente, realizada a sua análise e tratamento estatístico às respostas dos inquiridos.

Deste modo, e recorrendo a uma metodologia mista pretende-se recolher a maior informação possível e atingir o máximo de resultados. Posteriormente, em fase de conclusão e após a análise de ambos os resultados, qualitativos e quantitativos, poderemos fazer uma triangulação dos dados recolhidos e dos resultados alcançados e com isto elaborar uma melhor fundamentação aquando da resposta à problemática inicialmente colocada, assim como atingir os objetivos previamente estabelecidos.

1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho é composto por duas partes. A **primeira parte** do trabalho incorpora os três primeiros capítulos. O primeiro capítulo vai da introdução até ao enquadramento temático onde iremos apresentar de forma muito sumária alguns pensamentos acerca do tema proposto. No segundo capítulo iremos apresentar e definir vários conceitos e várias temáticas relacionadas com o processo de Recrutamento e Seleção, como por exemplo: Os objetivos do recrutamento e seleção; os critérios de recrutamento e seleção; às formas de recrutamento. Já no terceiro capítulo vamos fazer referência a três modelos de Recrutamento e Seleção de outras Organizações, onde de forma sucinta pretendemos descrever e posteriormente mencionar qual o modelo que melhor se ajusta à nossa organização (PNA), segundo a nossa perspetiva. A **segunda parte** do trabalho comporta o capítulo quarto (4) e o capítulo quinto (5). No quarto capítulo iremos apresentar um estudo de campo partindo das entrevistas aos nossos participantes que irão responder a um questionário de perguntas a ser feitas de maneira a validar as respostas dadas para análise de dados. No quinto capítulo iremos apresentar os resultados obtidos. Por fim, e após a análise dos dados recolhidos, iremos elaborar as conclusões finais do nosso trabalho indo ao encontro da resposta aos objetivos apresentados bem como à pergunta de partida.

CAPÍTULO 2:

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2.1 INTRODUÇÃO

Começamos por citar Michel, (2007), que refere que após a revolução industrial viu-se um avanço considerável das indústrias do que surgiu a necessidade de um maior volume de mão-de-obra, embora esta não precisasse ser muito especializada para a atividade. Todavia com o desenvolvimento tecnológico, o aumento da concorrência e a globalização começou a ser exigida uma maior especialização da mão-de-obra no mundo do trabalho. Assim, houve necessidade que o processo de Seleção e Recrutamento de candidatos fosse bem realizado com o objetivo de otimizar os seus recursos e promover pessoas com ideias que pudessem trazer benefícios para as empresas.

Para Machado & Portugal (2013, p. 96) entendem que “apesar de serem frequentemente utilizados como opostos, os conceitos de seleção e recrutamento fazem parte da mesma realidade cujo objetivo é garantir a recomposição, o desenvolvimento e a sobrevivência dos grupos organizacionais”.

Hodiernamente, sempre que se fala de seleção e recrutamento refere-se a uma das mais importantes fases e mais decisiva do processo de gestão de pessoas nas organizações. É, portanto, através deste processo que as organizações percebem a importância das pessoas que as perfilam, não como meros funcionários, mas como parceiros (Guimarães & Arieira, 2005).

Neste caso, as pessoas enquanto recursos humanos são devidamente valorizados nestes processos que procuram encontrar candidatos que serão enquadradas dentro da visão da organização. O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (Rocha, 1997; Chiavenato, 2000; Camara et al., 2003). Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de preencher e munir a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso num contexto altamente dinâmico e competitivo (Chiavenato, 2009).

Como refere Rocha (1997, p.23) “uma boa gestão de pessoas é condição necessária para o sucesso”, e na mesma linha de pensamento refere Chiavenato (1999, p.45) que “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

A direção de recursos humanos gere a relação das pessoas com a organização, ou seja, supervisiona o processo de seleção e recrutamento dos candidatos para pertencerem ao quadro de profissionais desta organização utilizando aqueles que são métodos e critérios para avaliação do comportamento humano na identificação das características ideais às vagas disponíveis.

Como objetivo de toda organização é o sucesso e sua permanência no mercado, as organizações só alcançam os seus objetivos ao estabelecer o seu perfil por intermédio de mudanças organizacionais no seu quadro de pessoal. Nesta ordem de ideias, o processo de recrutamento e seleção surge como a base de sustentabilidade do sucesso empresarial (Chiavenato, 1999).

Em suma, o processo de recrutamento e seleção procura encontrar no mercado de trabalho os candidatos que mais se ajustam ao perfil requerido para a vaga a ser preenchida dentro da organização. De igual modo procura também que estas mesmas pessoas detenham as capacidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das organizações num contexto e num mercado dinâmico, disputado e concorrencial.

A Direção de Recursos Humanos ganhou grande notoriedade nos dias atuais e a sua gestão e organização tem sido amplamente discutida. No contexto em que nos encontramos, as pessoas devem ser consideradas peças-chave das organizações, pois têm que se adaptar a uma nova realidade, sempre em mudança e cheia de inseguranças e incertezas. Ou seja, serão as pessoas as responsáveis por todo esse processo de adaptação da cultura organizacional (Aurojo & Garcia, 2009) e o que fará a diferença será o processo de recrutamento e seleção de pessoas eficazes, pois, o recrutamento, como refere (Chavienato, 2006) é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Cada vez mais, o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores tem uma influência cada vez maior nos resultados das empresas e/ou nas organizações.

Deste modo, podemos afirmar que os conceitos de recrutamento e seleção não podem ser compreendidos ou interpretados como sinónimos, mas como fases essenciais no decurso uma da outra.

2.2 CONCEITOS DE RECRUTAMENTO

Para se perceber melhor e dissertarmos sobre o conceito de recrutamento recorreremos à literatura verificando o que já foi dito acerca do mesmo por diferentes autores e assim apresentarmos as diferentes ideias e definições.

O termo recrutamento teve a sua origem na área militar onde significava a convocatória de forma obrigatória de todo o cidadão que atinge determinada idade. Na perspectiva da empresa o recrutamento configura uma atração ou convite, mas sem a comparência obrigatória do candidato, tornando-se por isso um processo voluntário. Assim, podemos dizer que o recrutamento consiste num conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com o objetivo de identificar e atrair um grupo considerável de candidatos para determinada empresa (Taylor, 2000).

Poderemos ainda entender o recrutamento como um processo através do qual será possível identificar e atrair um conjunto de candidatos dos quais mais tarde será selecionado algum para receber a oferta de emprego (Martins, 1997).

Também Chiavenato (2014, p. 101) apresenta-nos uma vaga de definições sobre o conceito de recrutamento nas organizações:

1. Recrutamento é um conjunto de atividades desenvolvidas para atrair candidatos qualificados para uma organização;
2. Recrutamento é um “conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. É basicamente um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher”;
3. Recrutamento é “o processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo particular. Deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos”;
4. Recrutamento é “o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessárias ao seu sucesso”. (Chiavenato, 2014, p. 101).

Segundo Camara, Guerra & Rodrigues (2003), “O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos

que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa”. Para Florentino & Rusignelli (2008, p. 03) o “recrutamento é o processo de identificação e atração de candidatos, no qual, entre estes, deverão ser escolhidos alguns para que, posteriormente sejam contratados para o emprego”. Já Werther & Davis (1983, p. 145) definem recrutamento como “o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para a solicitação de emprego”.

Toledo (1992, p. 73), refere que “o recrutamento é a série de atividades que trata dos estudos e contatos com o mercado de mão-de-obra, assim como da primeira convocação de candidatos.”. O mesmo refere ainda que “é necessário diferenciar recrutamento de seleção. Recrutamento é a série de atividades que trata dos estudos e contatos com o mercado de mão-de-obra, assim como da primeira convocação de candidatos”. De acordo com as palavras de Lodi (1976, p. 16), “os que o conhecem na prática diária das empresas sabem que o recrutamento é uma função do departamento de pessoal, consistindo em procurarem empregados para a organização, a fim de preencher as vagas nas várias secções e departamentos”. Lodi (1976), afirma ainda que este é um conceito essencialmente operacional.

Na visão de Machado & Portugal (2013, p. 96) o termo recrutamento é entendido como “todo o processo que vai da decisão de recrutar e admitir alguém na empresa até à concretização admissão”. Na mesma linha de pensamento os autores referem “que não haverá recrutamento sem que primeiro haja uma seleção cuidada, qualquer que seja o critério adotado”. De forma sucinta, Lodi (1992), define recrutamento como o “processo de procurar empregados”. Já Milkovich & Boudreau (2000, p. 162), entendem que “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

No mesmo pensamento Milkovich (2000), diz que o recrutamento é importante tanto para as organizações quanto para os candidatos, sendo por isso um processo de comunicação bilateral. Por outro lado, Araújo & Garcia (2010) entendem que o recrutamento é uma maneira das organizações suprirem as suas necessidades de RH para que possam atingir os objetivos desejados, por meio das pessoas. Neste caso, o objetivo só poderá ser alcançado se houver um bom planeamento das pessoas. Ainda Araújo & Garcia (2006), afirmam que o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão selecionados alguns para posteriormente serem contratados para o emprego, pois as organizações desejam saber, caso sejam selecionados o tipo de funcionário que será o candidato empregue e os candidatos desejam saber como será trabalhar nesta instituição.

Por sua vez Pontes (2010), considera o recrutamento como o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização, logo, é de extrema importância que este processo esteja bem elaborado e que hajam muitos candidatos, pois deve alimentar o processo de seleção, que deve disponibilizar de muitas e boas opções. Na opinião de Lacombe (2005), o recrutamento é todo o conjunto de práticas e processos para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Pós, ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões que existe a vaga. Ainda na mesma linha de definições, Flippo (1961) cit in (França & Arellano, 2002, p. 64), define o recrutamento como “um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar às vagas em determinada organização”. Na perspectiva de Gil (2001), o recrutamento consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Marras (2007), refere que o recrutamento é uma atividade de responsabilidade do departamento dos RSH com a finalidade de selecionar pessoas interna ou externamente à organização tendo por objetivo colmatar a necessidades de pessoas na empresa.

Na conceção de Ribeiro (2006), o recrutamento é um sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. Assim, podemos dizer que a função do recrutamento é a de procurar candidatos no mercado para preencher as vagas e possivelmente a seleção de candidatos ao emprego.

Segundo os autores Gomes et, al., (2008) e Peretti (2007), o recrutamento pode ser definido como um conjunto de práticas processuais que uma organização realiza com o intuito de identificar um determinado grupo de candidatos com capacidade e talento para posteriormente serem selecionados. Para Torrington et, al. (2005), o recrutamento é como o processo de localizar, identificar e atrair candidatos capazes e interessados em preencher os cargos disponíveis na organização.

Por outro lado, Sousa, Duarte & Sanches, Gomes, (2012, p. 54), definem que “o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Podemos assim dizer que o processo de Recrutamento está intrinsecamente relacionado com a necessidade de admissão de alguém representando, desta forma, o primeiro contato entre a organização e os candidatos ao lugar e/ou vaga de trabalho.

A necessidade de abrir um processo de recrutamento pode surgir quando há necessidade de substituir um ou vários colaboradores que anteriormente ocupava o(s) cargo(s) ou caso

haja a criação de um ou vários cargos novos, nunca antes preenchido(s) (por exemplo a criação de um novo departamento na empresa), ou então no caso quando se pretende criar uma nova área de especialidade dentro da organização.

Assim, antes de dar início ao processo de recrutamento, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) tem de verificar qual é o perfil pretendido para a função, com vista a evitar erros de recrutamento que acabarão por atrair candidatos inviáveis. (Câmara, Rodrigues, & Guerra, 2013). No mesmo pensamento Sousa et, al., (2012, p. 54) referem que:

“Para que se inicie o processo de recrutamento é necessário que a organização se aperceba de que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, determinando, à partida, qual o perfil de competências interessa para recrutar, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais”.

O recrutamento tornar-se-á mais incerto e difícil se, por um lado, não for feita uma análise cuidada e minuciosa dos lugares a preencher e se, por outro lado, não estiverem bem definidos os perfis profissionais e comportamentais necessários dos postos de trabalho e dos objetivos que as instituições pretendem realizar (Nunes, 2000).

Finalizado o processo de recrutamento é provável que se chegue a um número de candidatos superior ao número de vagas de trabalho. Torna-se então necessária uma decisão acerca de quais os candidatos que devem ocupar os lugares em aberto. Assim, impõe-se um novo processo de triagem dos recursos humanos admitidos na fase de recrutamento, denominado por seleção, processo este, suscetível de englobar múltiplos métodos e técnicas.

2.2.1 OBJETIVOS DA SELEÇÃO E RECRUTAMENTO

Segundo Sousa et, al., (2012), “É vulgar tratar esta prática de Recursos Humanos (RH) de forma separada, olhando, isoladamente, ora para o Recrutamento ora para a Seleção”. Todavia, é nosso entendimento que, enquanto não hajam organizações dispostas a anunciar-se no mercado como fortes contratantes sem que efetivem a sua intenção, mostrando a sua imagem corporativa e gastando recursos, e porque o recrutamento e a seleção são apenas duas etapas do mesmo processo, logo deve ser e abordada de forma conjunta e não separada.

O Recrutamento e Seleção tem por objetivo angariar o maior número de candidatos possíveis no sentido de se poder selecionar, de entre eles, os que apresentam melhores características para o posto de trabalho a ocupar. Assim, a eficácia do recrutamento depende, também, da dimensão do contingente de candidatos, o qual deverá ser suficiente para um adequado e exigente processo de seleção. Este processo visa precisamente encontrar um

conjunto de candidatos em quantidade e qualidade aceitável, de modo a que a posterior escolha definitiva do pessoal que vai ocupar o cargo ou a função em causa seja a mais acertada (Santos, 1965). “O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se, pois, de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego...” (Chiavenato, 2000).

Para Chiavenato (2002), o Recrutamento e Seleção é um processo que tem como objetivo encontrar pessoas qualificadas no mercado interno ou externo, de entre as quais posteriormente serão selecionados os futuros colaboradores da organização. Importa dizer que, o Recrutamento e Seleção têm custos, diretos e indiretos, e para atingir os seus objetivos deve prever os custos inerentes ao processo propriamente dito e os custos de rotatividade ou da manutenção dos seus colaboradores inadaptados decorrentes de seleções inadequadas. Portanto deve ser analisado com bastante pormenor e atenção por parte da Gestão. Os RH's através da área de recrutamento e seleção devem adotar medidas adequadas de estratégia quanto aos critérios, formas, fontes e métodos de seleção, bem como quanto aos objetivos (Sousa et, al., 2012).

Segundo Sousa et, al., (2012, p. 54) “a sua importância é tanto maior quanto mais estratégica for a função em causa. Aliás, a admissão de um novo colaborador não deverá ser motivada por uma necessidade de momento, mas enquadrada estrategicamente”.

No quadro 1 podemos verificar quais as consequências inerentes a um método inadequado de recrutamento e seleção, segundo a perspectiva de Sullivan (1997):

Quadro 1. Consequências da contratação inadequada de colaboradores.

Tempo e Esforço	<ul style="list-style-type: none"> . Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho exigem um maior acompanhamento que os restantes. . Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho interferem com o trabalho de equipa e requerem maior esforço de formação
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> . Os colaboradores com melhor desempenho não apreciam estar na mesma equipa de colaboradores com baixo desempenho.
Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> . Os colaboradores com pior desempenho produzem menos ideias. . Caso estes sejam chefias, bloqueiam ideias porque não as entendem.
Imagem e Relações Públicas.	<ul style="list-style-type: none"> . Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho dão uma imagem negativa perante os concorrentes e perante os colegas. . Uma elevada rotação de pessoal dá uma imagem negativa aos candidatos a emprego.
Substituição de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Os colaboradores recém-contratados que demonstram desempenho tendem a ter um nível mais elevado de absentismo. . Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho necessitam de mais formação. . São necessários mais colaboradores para “cobrir” o período que medeia a saída e a admissão de novos colaboradores para substituir os colaboradores que saíram por mau desempenho.
Custos Adicionais.	<ul style="list-style-type: none"> . Existe o custo do recrutamento de novos colaboradores para substituir os colaboradores que saíram por mau desempenho. . Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho cometem mais erros e provocam reclamações.
Tempo e Imagem do Departamento de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> . Responsabilidade extra para disciplinar e desvincular os colaboradores com mau desempenho. . Trabalho suplementar no recrutamento de novos colaboradores que substituam os que demonstraram mau desempenho. . Uma seleção deficiente reflete-se no departamento.

Fonte: (Sousa et, al., 2012), adaptado de Sullivan (1997), in Tyson, S. e York, A. (2005).

Na opinião de Sekiou et.al. (1993), cit in (Sousa et, al., 2012) devem ser considerados alguns objetivos a ser atingidos aquando do processo de recrutamento e seleção tal como descrito abaixo:

1. O fornecimento à organização de Recursos Humanos (RH) necessários de forma a considerar a eficácia organização, garantindo ao candidato iguais oportunidades de ser escolhido para o posto a ocupar.
2. Garantir que o selecionado ocupará o lugar que mais lhe convém a si e a organização. A verdade é que esta perspetiva não é completamente verificável em todos os casos, na medida em que não contempla uma variedade de situação cada vez mais frequentes.

No resumo dos objetivos do Recrutamento e Seleção parece evidente que quanto melhor for o trabalho feito na fase do recrutamento melhor será o resultado final. Assim, deve-se procurar uma elaboração de meios e técnicas que visem garantir que a organização recruta e identifica os melhores candidatos ao mais baixo custo possível e/ou, no limite, ser capaz de atrair candidatos (Sousa et, al., 2012).

Porém, podemos dizer que o recrutamento e seleção são desencadeados também pelas necessidades de candidatos para o seguinte tipo:

- Substituição de Colaboradores;
- Criação de um novo Cargo;
- Aquisição de novas competências;
- Reforço de competências já existentes;
- Introdução/criação de um novo produto/serviço;
- Alteração de produto/serviço existente;
- Introdução de nova tecnologia;
- Reorganização do trabalho;
- Reforço estratégico da empresa.

Em suma, o processo de recrutamento e seleção tem como objetivo principal as atividades de recrutar e selecionar candidatos, para assim prover a empresa de mão-de-obra capaz que detenham as melhores técnicas e métodos para encontrar um trabalhador que apresente as qualidades necessárias ao cumprimento das responsabilidades do cargo que vai assumir na empresa.

2.2.2 CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para que se concretizem os objetivos importa que a organização defina primeiramente aqueles que são os objetivos pré-estabelecidos a atingir pela organização e quais são os critérios que possam ser úteis para os alcançar. Desta feita, Sousa et, al. (2012), apresentam alguns critérios mais comuns e utilizados no recrutamento e seleção, sendo eles:

- Raciocínio, onde se valoriza mais a abordagem aos problemas do que, propriamente, os conhecimentos específicos sobre o problema;
- Habilitações literárias, onde o percurso escolar é altamente valorizado. Neste caso pode ainda, especificamente, valorizar-se não só o grau obtido como a instituição de ensino que o conferiu e a classificação obtida;
- Formação profissional, onde se valoriza a aquisição de competências técnicas específicas para o desempenho da função;
- Experiência profissional, onde a experiência anterior, já que representa, supostamente, uma mobilização na prática dos conhecimentos, é relevada; podem, nestes casos, ser avaliados os resultados obtidos nos desempenhos anteriores;
- Competências técnicas, independentemente do local e da forma de aquisição;
- Competências sociais e de relacionamento;
- Local de residência. Algumas empresas preferem empregar pessoas que não necessitam de grandes deslocamentos entre a residência e o emprego;
- Inserção de pessoas portadoras de deficiências e/ou em situação de exclusão. Esta discriminação positiva, para algumas funções, pode enquadrar-se na política de cidadania empresarial.

De acordo com Sousa et, al., (2012, p, 57) “É de referir que, como abordado anteriormente, são os itens críticos da análise de funções que se assumem como base para os critérios de seleção”.

2.2.3 FORMAS DE RECRUTAMENTO

Normalmente, consideram-se dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo. Dentro destes dois tipos de recrutamento podemos encontrar duas outras formas de recrutamento que são o recrutamento misto e o recrutamento online.

Quanto à concretização do recrutamento pode ser tida como interna ou externa. A primeira acontece nos casos em que a organização procura um trabalhador para um determinado lugar dentro do conjunto de recursos humanos da própria empresa. Este tipo de recrutamento é mais frequente em situações de transferência ou promoção.

2.2.3.1. O RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno é aquele que acontece, como o próprio nome indica, quando as vagas disponibilizadas se destinam a ser preenchidas por colaboradores da própria empresa e podem assumir a forma de promoções, transferência de funcionários para departamentos distintos daqueles em que se encontravam ou mesmo a recontração de antigos colaboradores.

Peretti (2007, p. 202), entende que “a expressão recrutamento interno é frequentemente utilizada para sublinhar que, mesmo se o candidato já é colaborador da empresa, deve passar pelas diferentes etapas do processo de recrutamento e, por vezes, ser sujeito aos mesmos testes que os candidatos externos”. Chiavenato (2004), diz-nos que o recrutamento interno ocorre quando a organização pretende selecionar candidatos para preencher as vagas através das redistribuições dos seus colaboradores podendo estes serem transferidos ou promovidos. O mesmo autor refere ainda que, o “recrutamento interno é uma fonte poderosa para motivar os empregados desde que este vislumbre a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças às oportunidades oferecidas para uma futura promoção” (Chiavenato, 2004, p, 174).

Segundo Camara et, al., (2016, p,347) “o recrutamento interno consiste no preenchimento da vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas já faz parte da empresa”. Já para Gil (2001), o recrutamento interno apresenta uma segurança bem maior do que o recrutamento externo, pois há uma motivação muito maior por parte dos colaboradores. Este autor reafirma ainda que o processo de recrutamento e seleção interno tem por objetivo motivar os funcionários, dar uma oportunidade para o desenvolvimento de uma carreira profissional e agregar qualidade nos produtos e serviços da empresa.

Na visão de Araújo & Garcia, (2010, p. 12) entendem por recrutamento interno “[...] quando a organização utiliza seus próprios recursos humanos sem recorrer ao mercado externo”. De acordo com Bulgacov (2006), o recrutamento interno é o meio de recrutamento em que a empresa seleciona e escolhe candidatos dentro da própria organização. Na mesma linha de pensamento o autor refere que, o recrutamento interno pode ser uma fonte poderosa

de motivação para os funcionários que já fazem parte da organização, sem a necessidade de abrir esta vaga para o mercado externo.

Na opinião de Marras (2000), o processo de recrutamento interno pode ser considerado uma ferramenta de extrema importância, quando esta é aplicada com transparência, adequada política e aos objetivos da empresa, somente dessa forma será possível alcançarem-se os resultados positivos que refletem na administração de RH e no processo produtivo. Já segundo Sousa et, al., (2012, p, 59) o recrutamento interno “refere-se à capacitação de indivíduos que já trabalham na organização”. Logo, significa que para ocupar um determinado cargo recorrem a colaboradores que trabalham dentro da organização, que por via do desempenho ou por via da aquisição de novas funções, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher.

Todavia, o recrutamento interno só deve ser aplicado se a empresa realmente apresentar colaboradores que tenham as competências adequadas ao cargo ao qual se candidatam já que “o gestor de pessoas deve ter um nível elevado de informações sobre os profissionais que atuam na organização, para poder tomar a melhor decisão na escolha do futuro ocupante do cargo” (Bulgacov, 2006, p. 338). Na visão de Chiavenato (2004), o recrutamento interno funciona através da divulgação das oportunidades, ou seja, das vagas em aberto, e pode apresentar-se por meio de anúncios, memorandos ou cartazes fixados em todos os quadros de avisos da organização, onde conste de forma discriminada, todos os requisitos exigidos para o cargo, solicitando aos interessados que compareçam no departamento dos recursos humanos, junto da área de recrutamento para candidatar-se à vaga disponível. “Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização; os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização; os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho; as oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.” (Chiavenato, 2004, p. 115).

De acordo com a ideia de França (2007, p. 31), recrutamento interno “é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga” por sua vez, este processo de recrutar candidatos dentro da empresa tem influenciado no aperfeiçoamento dos funcionários devido à possibilidade de progressão na carreira. “A oportunidade de promoção dentro da organização pode encorajar os funcionários a permanecer na empresa, a esforçar-se no trabalho e a apresentar bons resultados.” (Batteman & Snell, 2006, p. 324).

Porém, as organizações que adotam esse processo devem ter cuidado na gestão dos candidatos nas expectativas: porque algumas alegam que o processo (realizado de maneira inadequada) causa frustração e descontentamento naqueles que foram preteridos. Na perspectiva de Camara et, al., (2016, p. 347)” muitas vezes é obrigatório recorrer prioritariamente a esta forma de recrutamento, designadamente por imposição da contratação coletiva do setor de atividades”. Quando há movimentações que podem ser “verticais - conduzidas a promoções -, horizontais - quando existem transferências de posto de trabalho -, ou diagonais - quando existe transferência com promoção” (Sousa et, al., 2012, p. 58).

O recrutamento interno segundo (Camara et, al., 2016), pode ser analisado em três formas possíveis de como uma empresa pode proceder este mesmo tipo de recrutamento, sendo elas: Recrutamento interno por escolha direta; Recrutamento interno por concurso interno e o Recrutamento interno por sistema de recomendar um amigo (convite).

2.2.3.1.1 RECRUTAMENTO INTERNO POR ESCOLHA DIRETA

De acordo com Camara et, al., (2016, p. 350), o recrutamento por escolha direta “incide sobre cargos de confiança da gestão, ou com certa senioridade ou determinado grau de responsabilidade dentro da organização e consiste na nomeação, pela pessoa que deve ocupar uma determinada vaga, sem antes se faça um processo de consulta”. Assim, para realização deste processo de recrutamento por escolha direta, deve se ter em conta três fatores fundamentais:

- O cumprimento de planos de desenvolvimento de carreira, para o qual o candidato escolhido está preparado;
- A melhor utilização do talento disponível na organização, movimentando as pessoas - chave em conformidade;
- A retenção dentro da empresa de colaboradores considerados imprescindíveis, dando-lhes oportunidades, quer de alargar os seus horizontes profissionais, quer de progredir na organização.

Esta forma de recrutar provoca, por vezes, reações negativas dentro da organização por ser entendida como forma de favorecer a eliminação de outras candidaturas com igual competência para concorrer ou manifestação de autoritarismo, por não se abrir o leque de opções para a todos os potenciais interessados. (Camara et, al., 2016).

2.2.3.1.2 RECRUTAMENTO INTERNO POR CONCURSO INTERNO

Para Camara et, al., (2016, p. 350) o concurso interno “consiste na afixação do anúncio do lugar vago nos painéis informativos da empresa (ou na intranet) incluindo o perfil detalhado da função, dando dele conhecimento generalizado e convidando os interessados a candidatar-se, dentro de certo tempo prazo”.

Neste modelo, o processamento das candidaturas, deve existir uma preocupação de que todos os elementos que concorrem para as vagas disponível estão bem e que se sentem bem tratados pela organização. O mesmo modelo permite ainda que todos os candidatos devem ser entrevistados e que se deve investigar qual a motivação da sua candidatura, assim como deve garantir que todos receberam o feedback sobre o seu ajustamento ou não ao cargo posto em disposição em concurso e, por fim, deve-se fazer o reposicionamento das expetativas dos respetivos candidatos excluídos. (Camara et, al., 2016).

O mesmo autor refere que neste tipo de recrutamento “não devem ser aceites candidaturas de colaboradores que, não tenham ainda um mínimo de permanência na função anterior (em regra, um ano)”. Camara et, al., (2016, p. 350).

2.2.3.1.3 RECRUTAMENTO INTERNO POR SISTEMA DE RECOMENDAR UM AMIGO (CONVITE)

Para Camara et, al., (2016, p. 350), este tipo de recrutamento “surge, normalmente, acoplado ao concurso interno e consiste em convidar os colaboradores a indicar o nome de um amigo ou conhecido que, em sua opinião, tenha as condições necessárias para preencher o cargo em aberto”. Na opinião do autor, este é um modelo misto que está associado ao recrutamento interno, por ser originado internamente. O mesmo volta a referir que este “é um método muito utilizado, por exemplo, nas empresas americanas e garante a obtenção de candidatos de qualidade, tanto no aspeto de compatibilidade com a cultura da empresa, como no que toca ao perfil de aptidões, porque ninguém quererá recomendar um candidato que o vá deixar ficar mal” (Camara et, al., 2016, p. 351).

Esta forma de recrutar candidatos é uma forma muito recorrente pelas empresas porque esta tem custos mais baixos que o recrutamento externo e não é tão moroso como o concurso interno. Na realidade é um modelo muito vantajoso, caso consiga, por esse meio gerar candidaturas num número aceitável (Camara et, al., 2016).

De forma a manter viva esta prática, as empresas procuram de forma de premiar os funcionários que, ao longo do ano, tiveram um bom aproveitamento e desempenho nas suas recomendações o que resultou num recrutamento de sucesso.

Para credibilidade da recomendação por parte do funcionário, a empresa por sua vez tem uma grande preocupação em tratar os candidatos recomendados com maior lisura e, devem ser devidamente entrevistados sendo dado o feedback, tanto ao candidato como a quem o recomendou.

De acordo com Camara et, al., (2016, p. 351), esta “é uma solução que vale a pena tentar, porque quando funciona, normalmente permite a identificação de candidatos de qualidade e culturalmente compatíveis com a empresa”. Assim, para o autor, este processo por vezes decorre em simultâneo com o recrutamento externo.

2.2.3.2 O RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo como o próprio nome indica «externo» é aquele que é feito no exterior da organização, ou seja, a empresa procura encontrar candidatos disponíveis no mercado externo, ou então procura estes candidatos em empresas já especializadas no processo de recrutamento e seleção de profissionais, para que possam atuar na sua empresa e ter o potencial desejado. Segundo Cunha, et al., (2012, p. 200), o recrutamento “é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, seja entre desempregados, indivíduos à procura do primeiro emprego ou mesmo os membros de outras organizações.”

Podemos entender recrutamento externo como sendo uma forma de atrair candidatos fora da empresa, com características específicas e com experiências e visões úteis para o trabalho, através de diversos meios tais como “anúncios, agências de emprego, escolas, universidades, organizações profissionais, internet e candidatos espontâneos” (Decenzo & Robbins, 2001, p. 97).

Chiavenato (2009), define o recrutamento externo com um conjunto de atividades que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados os quais estão disponíveis no mercado, ou seja, aqueles que estão fora da organização e que se candidatarão ao processo de seleção de pessoal a fim de ingressarem na mesma.

Recrutamento Externo para Sousa et, al., (2012, p. 58)” é externo quando, havendo determinado posto de trabalho vago, a organização procura preenche-lo com candidatos externos à organização. Este procedimento pode e deve ser antecedido de uma prospeção interna à organização”. Por sua vez Faissal, Passos, Mendôça, & Almeida, (2009, p. 69) entendem que o recrutamento externo ocorre “quando a organização busca no mercado de trabalho os candidatos”. Neste processo de recrutamento externo divulgam-se as vagas nos mais variados meios de informação, desde sites de emprego, redes sociais, jornais, rádios,

etc. Este tipo de recrutamento pode ser realizado com o apoio de técnicos qualificados externos à empresa.

Na conceção de Chiavenato (2006), o recrutamento externo, é uma forma de recrutar novos candidatos no mercado de trabalho que se encontram fora da organização e procuram ocupar as vagas com candidatos estranhos à empresa e que estejam aptos a suprir a necessidade da seleção. Para França (2010), o recrutamento externo é o meio que busca o candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo.

Para Camara et, al., (2016, p. 351) “O recrutamento externo consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga” mas “recrutar bem não é sinónimo de recrutar pessoas com um perfil idêntico ao das que já estão na empresa” porque o objetivo é que os recém-contratados tragam mudança e pensamentos críticos de como de se deve fazer para melhorar o desempenho da empresa.

Marras (2000, p. 73), define recrutamento externo como o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. “É necessário aproveitar a oportunidade para injetar «sangue novo», encorajando a diversidade e valorizando candidatos que tragam formas inovadoras de analisar os problemas e de os resolver” (Camara et, al., 2016, p. 351).

2.2.3.3 RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto estabelece uma ponte entre o recrutamento interno e externo, procurando candidatos dentro e fora da empresa com a divulgação interna e externa da vaga pelos meios mais apropriados. Apesar de todos os candidatos terem as mesmas hipóteses, normalmente começa-se pelos candidatos internos e em seguida recorre-se a candidatos externos.

Se existir mais do que uma vaga é até possível dividir as vagas entre candidatos internos e externos.

As vantagens deste recrutamento estão na flexibilidade de cenários de recrutamento e na variedade de candidatos. Como desvantagem pode estar o custo do recrutamento e seleção.¹

Para Chiavenato (2009), o recrutamento misto é o processo onde se complementam os recrutamentos internos e externos. Nestes dois sistemas as vagas são divididas pelos

¹ <https://www.todacarreira.com/tipos-de-recrutamento/>

candidatos de forma interna e externa, tendo as mesmas oportunidades, sendo que a avaliação dos mesmos é feita de maneira externa à organização para que a avaliação não sofra influências (Aires, 2007).

Na mesma linha, Chiavenato (2009) faz referência, citando assim três alternativas fundamentais que integram o recrutamento misto, sendo elas:

- Inicialmente recrutamento externo seguido do recrutamento interno;
- Inicialmente recrutamento interno seguido do recrutamento externo;
- Recrutamento externo e interno concomitantemente.

2.2.3.4. RECRUTAMENTO ONLINE

A internet tornou-se uma das ferramentas mais valiosas no processo de captação e integração de novos profissionais dentro de uma organização. De acordo com Almeida (2004, p. 38) “entende-se como captação e seleção on-line todas e quaisquer ferramentas ou sistemas que utilizam a Web ou a Internet para coletar informações sobre os candidatos, com o propósito de ajudar nas decisões de contratação”.

Jones (1998), afirma que devido ao aumento progressivo da tecnologia e da internet, as organizações estão cada vez mais a utilizar e a desenvolver as suas tendências inovadoras, como é o caso do recrutamento online, conhecido por *erecruitment* (usualmente denominado de recrutamento livre). Na opinião de Januzzi (2010) as empresas passarão cada vez mais a utilizar o recrutamento pela internet e isso vai forçar os gestores a obterem competências específicas para a sua implementação. Por outro lado, esta nova tendência, obriga aos gestores a terem maiores e melhores conhecimentos em matéria de internet e pesquisa, motivo pelo qual a devem aprimorar cada vez mais.

Para Sousa et, al., (2012, p. 63) “o recrutamento online refere-se ao conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos on-line”.

O recrutamento online é o recrutamento realizado via eletrônica, pela internet. Pode-se recorrer a sites de anúncios para divulgar a oferta, ou efetuar o recrutamento diretamente no site da empresa por intermédio de testes eliminatórios e de candidaturas espontâneas de candidatos. Neste tipo de recrutamento é possível realizar entrevistas por ferramentas informáticas como o Skype.

Como vantagens destacam-se o reduzido custo do processo e a sua rapidez sem necessidade de recorrer a empresas de recrutamento. Como desvantagens encontram-se a abundância de candidaturas e a seleção menos criteriosa.²

Por sua vez Alves (2010), entende que o recrutamento online é como todo processo de recrutamento e, este também tem as suas vantagens e desvantagens como nos dois processos de recrutamento interno e exteno, sendo as mesmas:

Vantagens:

- Baixo custo;
- Banco de talentos atualizados;
- Possibilidade de obter vários tipos de candidatos.

Desvantagens:

- Elevado número de currículos;
- Processo impessoal.

Para as empresas, este tipo de recrutamento online tem sido fundamental, porque possibilita atingir maior número de candidatos, quer a nível nacional quer a nível local, o que aumenta a possibilidade de se encontrar novos talentos, alcançar candidatos passivos e permitir a padronização de informações curriculares de interesse da empresa (Almeida, 2004). Já Cappelli (2003, p. 51) afirma que “a Internet possibilita que as empresas concentrem os seus esforços de recrutamento e se distingam das concorrentes por meio de táticas eletrónicas criativas”.

Januzzi (2010) prevê para o futuro do recrutamento em online cinco tendências que serão cruciais para a sua implementação dentro da empresa, no processo de recrutamento e seleção dos novos funcionários:

- a) Esforços focados no recrutamento virtual;
- b) Recrutadores com competências específicas;
- c) Melhoramento do processo de filtragem;
- d) As empresas de seleção perderão mercado, sem valor acrescido;
- e) A Internet será utilizada como rede de gestão de dados.

Esta forma de recrutar candidatos online deve por sua vez priorizar a ética por parte da entidade organizadora do processo de forma a manter a privacidade e confidencialidade dos dados disponibilizados pelos candidatos.

² <https://www.todacarreira.com/tipos-de-recrutamento/>

2.2.3.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS DOIS TIPOS DE RECRUTAMENTO

Diversos autores (Chiavenato, 1998; Cenzo & Robbins, 1996; camara et. al., 2001; Marras, 2003; Cardoso, 2005) apontam diferentes e diversas vantagens e desvantagens tanto do recrutamento interno como do recrutamento externo (Sousa et, al., 2012, p. 58), como se pode verificar no quadro 2 e 3:

Quadro 2. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Mais económico em termos monetários e de tempo (os custos com a prospeção de candidatos, com empresas de seleção, a atribuição de remuneração motivante, etc.). • Mais rápido porque não se perde tempo no acolhimento e integração dos indivíduos. • Maior índice de validade e de segurança porque se conhece as pessoas. • Maior motivação dos colaboradores porque permite oportunidade na carreira. • Estimula a motivação para o autoaperfeiçoamento e aquisição de novas competências. • Aproveita os investimentos da empresa em formação, porque se evita a “fuga” de colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige condições de potencial desenvolvimento para que os colaboradores possam ser promovidos. • Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixo moral dos que não conseguem o desenvolvimento de carreiras. • Princípio da incompetência. • Pode existir descapitalização dos recursos humanos se não se investir nas competências do novo colaborador. • A fixação no modus vivendi instituído e a relação continuada com as mesmas pessoas podem gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades de inovação. • Sem regresso (se existe promoção não existe retorno ao cargo anterior).

Quadro 3. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de “sangue novo” (novas formas de pensar e encarar os problemas) e novas experiências para a empresa. • Renova e enriquece as pessoas da organização. • Aproveita investimentos feitos, em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos. • Maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho. • Identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de candidaturas útil para futuras oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais demorado e com custos mais elevados do que o recrutamento interno. • Comporta maiores riscos devido ao desconhecimento dos candidatos. • É fator de desmotivação quando monopoliza todas as vagas existentes porque frustra as perspectivas de carreira dos colaboradores da empresa. • Pode afetar a política salarial da empresa. • Pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.

2.2.4. FONTES DE RECRUTAMENTO

Para Knapik (2008, p. 142) o recrutamento e seleção de candidatos para uma determinada empresa “é realizado por meio de fontes que visam atrair pessoas qualificadas e aptas no mercado”. As fontes são as ferramentas ou caminho que as empresas utilizam para a divulgação da vaga em aberto, ou seja, é o meio de escolha pela média mais adequada para este procedimento, por exemplo: Televisão, Revistas, Internet, Rádio, Jornais, assim como o próprio site da empresa a recrutar, e assim por diante.

As fontes de recrutamento de candidatos para Lodi (1992) constituem uma bateria completa de instrumentos ou uma variedade de lugares que devem ser familiares ao recrutador. Chiavenato (1999), por sua vez, afirma que as fontes em termo de recrutamento são consideradas como técnicas que indicam os alvos sobre os quais se pretendem contratar os candidatos.

Segundo Sousa et, al., (2012, p. 60) “selecionar o(s) candidato(s) pode ser difícil, moroso e caro. E pode ser ineficaz. Ou até muito contraproducente. Selecionar a fonte de

recrutamento adequada é essencial para o sucesso de recrutamento e seleção decorra da melhor forma possível”. Para esta decisão ser determinada é preciso que tenhamos em atenção as seguintes questões:

- O tempo disponível para encontrar o candidato certo. Pouco tempo para o processo obriga, frequentemente, a medidas consonantes;
- O custo possível ou desejável. Funções mais vitais para a organização podem conduzir a processos potencialmente mais onerosos;
- O mercado disponível. A existência ou não de muitos potenciais candidatos no mercado para o desempenho da função condiciona a escolha da fonte;
- A “comunicação interna” em prática na organização. A seleção de alguém para um lugar de responsabilidade pode condicionar a fonte de recrutamento a uma fonte de recrutamento interno.

Sousa et, al., (2012) apresenta as fontes mais frequentes de recrutamento utilizadas nas empresas nos dois modelos: recrutamento interno e no recrutamento externo. Assim no que concerne ao recrutamento interno termos as seguintes fontes segundo (Sousa et, al., 2012, p. 61):

a) Transferência

Faculta a oportunidade de, dentro da organização, os colaboradores poderem encontrar novos desafios. É uma fonte que privilegia a mobilidade horizontal.

b) Reconversão

Promovendo a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores, permite a ocupação de novos lugares na organização, muitas vezes permitindo a extinção de funções obsoletas e sem recursos ao despedimento.

c) Promoção

Esta fonte de recrutamento e seleção está intimamente ligado com as práticas de “avaliação de desempenho” e “desenvolvimento de carreiras”. Nesta fonte dá-se primazia à ocupação de um lugar de responsabilidade por parte de um elemento interno à organização premiando-lhe o desempenho. Quanto às fontes utilizadas no recrutamento externo o autor destaca as seguintes fontes:

a) Recrutamento académico

As empresas vão às escolas a procura candidatos finalistas com elevado potencial para recrutar. Ou então “pode acontecer por via de parcerias que as empresas estabelecem com

as escolas, promovendo iniciativas conjuntas e permitindo um maior conhecimento mútuo entre o potencial empregador e o potencial candidato” (Sousa et, al., 2012, p. 61).

Neste modelo de recrutamento, o mais frequente é as empresas solicitarem a lista nominal dos candidatos finalistas e com o potencial exigido na empresa para um estágio. Assim, tal como as associações de estudantes de certas universidades e institutos, também as próprias instituições, podem promover a distribuição das listagens dos candidatos finalistas e respetivos interesses.

b) Centros de empregos

Os centros de emprego constituem uma fonte de recrutamento privilegiada onde as empresas “vão beber” quando necessitam de recrutar um candidato com uma determinada profissão ou conhecimento na área de especialidade onde é requerida.

c) Head-hunting

Este é o tipo de fonte específica para a identificação do melhor candidato para o potencial ao cargo, utilizado nas organizações para funções chaves. Esta fonte permite a identificação dessa pessoa e a mobilização de recursos para a sua contratação”. Este tipo de recrutamento é empregue pelas empresas especializadas, mas pode, igualmente, ser empregue pela organização contratante (Sousa et, al., 2012).

De acordo com Cunha (2012), neste modelo de recrutamento “...é comum a identificação do melhor candidato potencial ao lugar. Esta fonte permite a identificação dessa pessoa e a mobilização de recursos para a sua contratação. Nesta forma de recrutamento são, muitas vezes, contratadas empresas especializadas, mas podem, igualmente, ser levadas a cabo pela organização contratante.”

d) Empresas especializadas

Estas empresas especializadas podem, por solicitação da organização contratante, seleccionar um painel de candidatos e apoiar a empresa no processo de seleção. Uma das vantagens deste tipo de fonte de recrutamento é o fato de retirar de dentro da organização a necessidade de gerir a logística de recrutamento e ter o apoio de uma empresa com competências específicas neste tipo de processo (Sousa et, al., 2012).

e) Anúncio

Como refere Sousa et, al., (2012, p. 62) “esta fonte é muito frequente. Tem uma elevada exposição, mas não é a fonte responsável pelo maior número de contratações”. Logo, para recorrer a este tipo de fonte é preciso ter atenção, por ser uma das que mais expõe a organização”. De acordo com Peretti (2007, p. 234), as empresas “... têm frequentemente a preferência das empresas porque estas os julgam um meio eficaz de chegar facilmente às

pessoas suscetíveis de estarem interessadas nas suas ofertas de emprego. Geralmente, um anúncio de jornal corresponde um posto de trabalho a preencher.” Na mesma linha de pensamento, Peretti (2007, p. 218) acrescenta ainda que “a finalidade de um anúncio é obter um número suficiente de boas candidaturas para efetuar uma seleção. É preciso, para isso, cumprir quatro objetivos: ser visto, ser lido, ser compreendido e ser apelativo.”

Para este tipo de recrutamento Sousa et, al., (2012), apresenta-nos os seguintes exemplos sobre o que deverá incluir a redação de um anúncio quanto às regras para atingir os seus objetivos:

- A informação não deve ser tão vaga que atraia candidaturas que não correspondem às exigências, nem tão complexa e imprecisa que potenciais candidatos não respondam por pensarem que não lhes diz respeito;
- A definição do suporte de publicação (jornais diários, semanários, revistas técnicas, etc.) e o período de publicação são outros aspetos que não deverão ser esquecidos. É importante que exista um conhecimento sobre a imprensa nacional e os hábitos de leitura dos potenciais candidatos.

f) Candidaturas espontâneas.

Segundo Sousa et, al., (2012, p. 63) “esta fonte de recrutamento passa pelo arquivamento das candidaturas que chegam à organização e pela sua utilização em caso de necessidade”. Neste tipo de recrutamento é muito frequente a chegada de candidaturas por e-mail, em substituição da tradicional carta com curriculum vitae. As organizações disponibilizam, nos seus websites um espaço para o preenchimento de dados dos candidatos, permitindo assim o fácil acesso aos dados eletrónicos.

Para Peretti (2007), esta fonte de recrutamento de candidaturas espontâneas é um tipo de pesquisa que ainda está em via de desenvolvimento e são utilizadas na maior parte pelas grandes empresas.

g) Anteriores processos de recrutamento e seleção

Podem existir arquivos na base de dados da empresa de alguns documentos de candidatos que a empresa guarda de processos antigos, que foram aceites na altura, mas que não chegaram de ser admitidos.

i) Informal

Este tipo de fonte é muito utilizado sendo ele o método vulgar de referenciar pessoas para um certo trabalho. Esta fonte tem custos de recrutamento e seleção muito baixos, praticamente inexistentes. Este método é usualmente conhecido pela expressão “cunha”, que ajuda a entrada de certos candidatos por intermédio de terceiros. Todavia, “o que esta fonte

faz é aproveitar, de forma eficiente, as redes de contatos disponíveis na organização. A eficácia, neste caso, como nos outros, é medida pelo desempenho no trabalho propriamente dito” (Sousa et, al.,2012, p. 63).

2.3 CONCEITO DE SELEÇÃO

As organizações estão permanentemente a contratar novas pessoas para integrar os seus quadros de profissionais tendo em vista substituir funcionários que se desligaram da empresa por diferentes motivos, que se aposentaram, para ampliar o quadro de pessoal por ocorrer um crescimento orgânico sobretudo quando o mercado está em crescimento e expansão. Sempre que saem funcionários das organizações e precisam de os substituir, ou mesmo quando crescem e a sua expansão requer mais pessoas para o desempenho das suas atividades, as organizações confrontadas com a necessidade de selecionar e admitir novas pessoas (Chiavenato, 2014). Este autor também afirma que “A seleção de pessoas faz parte do processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. Ambos – recrutamento e seleção de pessoas – fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos talentos na organização” (p. 118). “Seleção é o processo pelo qual uma organização faz a escolha através de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcançar os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado (Ivancevich, 1995, p. 777).

Assim sendo, iremos percorrer a literatura para perceber os vários conceitos e definições apresentados pelos autores sobre a seleção de pessoal.

Chiavenato (2014, p. 118) apresenta-nos uma série de definições sobre o tema e entende que a “Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Seleção é a obtenção e o uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego. Seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização”. Por sua vez Machado (2006) cit in Lisboa (2014) define a seleção como sendo a “escolha dos indivíduos mais aptos, isto é, daqueles que melhores condições possuem para desempenhar determinadas funções, escolha daqueles que mais facilmente se adaptam no seio de um determinado grupo, numa determinada cultura organizacional”.

Na perceção de Milkovich (1994, p. 333), “Seleção é a obtenção e uso da informação e a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a

oferta de emprego”. Santos (1973) define a seleção “como um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional”. Para isso, deve-se fazer primeiramente uma pesquisa e escolha, separando os currículos dos candidatos que satisfaçam o perfil da vaga. “A seleção deve apoiar-se em algum padrão ou critério, que é extraído com base nas características do cargo a ser preenchido” (Chiavenato, 2006, p. 190)

De acordo com Limongi-França & Arellano (apud Fleury 2002, p.66) “seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Para Ribeiro (2006), a seleção de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, com objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados. Por sua vez Decenzo e Robbins (1996, p. 171), afirmam que “Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo. Já Werther Jr. e Davis (1983, p 171), referem que “o processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados”.

Como referem Carvalho & Nascimento (1993, p. 114) “[...] a seleção de recursos humanos tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento”. No mercado de trabalho, o objetivo ideal da seleção é colocar candidatos em cargos que melhor se adequem com o seu perfil de formação. “A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização: aqueles que apresentam as características desejadas. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção é a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo” (Chiavenato, 2014, p. 118).

Segundo Sousa et, al., (2012, p. 63) “a seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos”. Contudo antes de se tomar a decisão de se ocupar uma vaga deve ter-se em conta outras alternativas como por exemplo: a redistribuição das tarefas atribuídas a essa vaga pelos restantes membros da equipa, tornando desnecessária uma nova admissão; uma análise aprofundada do conteúdo dos diferentes cargos da mesma unidade; reanálise dos perfis e competências das funções próximas, o cargo vago levando, após a sua alteração, à eliminação da necessidade de recrutamento (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Na opinião de Martins (1997), a seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função. O ideal é que o perfil e a função se ajustem. Para isso, é necessária a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou

seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

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

Assim, podemos entender a seleção como o conjunto de operações que, no âmbito do processo de recrutamento e recorrendo a métodos e técnicas adequados, permitem, após submissão dos candidatos a provas de diferente índole, avaliar e classificar os mesmos segundo as aptidões e capacidades indispensáveis para o exercício de determinada função.

Na linha de pensamento de Cunha et, al., (2008) a seleção é vista como o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas. Já Lamcobe & Heilborn (2003, p. 251) afirmam que “seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, de entre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

A seleção é o processo através do qual as empresas e/ou organizações tratam de escolher as pessoas mais apropriadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas (Morreira, 2011). Para Camara at, al., (2016, p. 344) seleção” consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo”. Chiavenato (2002), afirma que o processo de seleção de recursos humanos nas organizações, funcionam como um sistema de comparação e de escolha, logo, deve apoiar-se num modelo ou em critérios para ter validade. Esses modelos ou critérios são obtidos através das características do cargo a ser preenchido pelo candidato. As organizações, utilizam como base de informação na seleção para o cargo vago, de muitas formas, entre eles através do teste psicológico, entrevistas, análise curricular, provas de conhecimentos e outras técnicas de seleção.

2.3.1. MÉTODOS DE SELEÇÃO

Encontrar o candidato certo para a empresa não é fácil. Para que se encontre o candidato certo e com as capacidades desejadas para organização é necessário que a mesma tenha em conta algumas técnicas de seleção. As técnicas de seleção são de extrema importância no departamento de recrutamento e seleção das empresas, pois essas permitem

que a organização ande no mercado à busca do melhor candidato com o potencial mais desejado para a função requerida.

O processo e método da escolha de candidatos dependem muito da urgência das necessidades da organização, do tempo disponível para a escolha do candidato, dos custos associados ao processo de seleção, bem como de outros fatores que interferem e influenciam globalmente esta tarefa. Como afirma Gil (2001), existem vários métodos considerados adequados para identificar as características pessoais de cada candidato de forma a possibilitar a seleção dos candidatos considerados aptos. De um modo geral os procedimentos de seleção permitem não só o conhecimento das capacidades dos candidatos, mas também a permitem fazer uma previsão do seu comportamento futuro no exercício do cargo a ocupar.

De acordo com Knapik, (2008, p. 148) por método de seleção entende-se o conjunto de “técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e compará-los com os requisitos exigidos pelo cargo disponível. Devem ter um caráter de diagnóstico identificando traços pessoais que possam permitir fazer um prognóstico e a previsão do comportamento futuro do candidato selecionado como funcionário da empresa”. Assim, e após a fase de recrutamento, e supondo que todas as decisões relativas aos objetivos, aos critérios, às formas e às fontes de recrutamento foram devidamente tomadas, importa escolher e decidir quais os métodos mais adequados para a seleção dos candidatos (Sousa et, al.,2012). Para Chiavenato (1999) o método de seleção consiste nas várias formas do processo de seleção por que o candidato passa e têm como objetivo comparar, escolher e decidir qual dos candidatos reúne as competências mais adequadas para desempenhar as tarefas que lhe são cometidas na organização. A organização pode alcançar o seu objetivo – selecionar bem- recorrendo à técnica de entrevista, às provas de conhecimentos (capacidades), testes psicométricos e técnicas de simulação.

Para atingir os objetivos, o método usado deve ser ajustado à função disponível e para a qual se está a selecionar, “com a certeza, porém, de que há uns mais adequados que os outros para obter evidências” de determinados critérios (Sousa et, al.,2012, p. 64).

Na perspetiva dos autores existem critérios ou requisitos de qualidade para os métodos de seleção, tal como se pode observar no quadro 4:

Quadro 4. Os requisitos da qualidade dos métodos de seleção

- Devem ser práticos: adequar-se aos constrangimentos de tempo e aos custos;
- Devem ser confiáveis/objetivos. Por exemplo, os métodos devem ser aplicados de igual forma, independentemente dos candidatos.
- Devem ser válidos. Por exemplo, o método deve prognosticar a adequação do candidato à função.

De acordo com a definição de Cardoso, et al., (2008) a seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas adequadas para o exercício de funções específicas. É de a responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos negociar os critérios de seleção mais adequados para escolher as técnicas mais aconselhadas e válidas para realizar a seleção dos candidatos.

Seguidamente vamos apresentar e tentar descrever, de acordo com alguns autores, os métodos de seleção mais correntes utilizados na seleção dos candidatos a uma determinada função ou posto de trabalho numa organização.

1. Análise curricular

A análise do Curriculum Vitae (CV) é usualmente a primeira forma de contacto ou ligação/comunicação que o candidato estabelece com o empregador permitindo ao técnico de Recursos Humanos analisar, avaliar e validar os dados biográficos partindo do pressuposto que os comportamentos e experiências passadas são bons preditores para o desempenho da futura função. Contudo, este método é tido somente como primário sendo necessária uma posterior aplicação de outras metodologias de escolha.

Sousa et, al., (2012, p. 64) entendem que análise curricular é o “método que não implica a presença do candidato e permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato”. Logo, permite formar uma ideia geral acerca da sua competência (pelo menos das enunciadas nas candidaturas) e dos feitos conseguidos. Na mesma linha, os autores acrescentam que, a partir do contato direto e da análise curricular com os candidatos surge a informação biográfica que consiste em fazer perguntas que esclarecem em que medida as funções desempenhadas anteriormente qualificam para o desempenho da função a que se candidata.

De acordo com Machado & Portugal (2013, p. 121) “esta fase tem como objetivo verificar apenas se o curriculum vitae corresponde explicitamente aos elementos estruturais requeridos pelo anúncio e pelo posto de trabalho a que se destina. Trata-se de uma intervenção de características essencialmente administrativas”.

2. Prova de conhecimentos

As provas de conhecimentos são instrumentos que servem para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos e que são exigidos pelo cargo a preencher. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como níveis de cultura geral em todas as áreas do saber. Por outro lado, as provas de conhecimento constituem amostras de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o real desempenho dos candidatos (Chiavenato,2014). Para Knapik, (2008, p. 152) “as provas de conhecimento têm como objetivo identificar como o candidato se comportaria diante de uma situação real do dia-a-dia de trabalho”.

Para Machado & Portugal (2013, p. 123) “as provas de conhecimentos são técnicas bastante utilizadas”. Elas “podem ser teóricas ou práticas e visam avaliar o nível de conhecimentos exigidos no exercício da função”.

3. Testes psicológicos

Os testes psicológicos são “um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos” (Sousa et, al.,2012, p. 64). Para Camara et, al., (2016, p. 356) “os testes psicológicos são provas a que o candidato é submetido e que pretendem medir um conjunto de dimensões consideradas importantes para o desempenho da função”. O mesmo refere que “os resultados são falíveis, mas têm a vantagem de permitir eliminar os casos limite que, porventura, surjam”. Permitem que a organização só entreviste candidatos que tenham passado neste teste.

Segundo Chiavenato (2014, p. 134), “os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e standardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas. Os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e baseiam-se em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados em condições padronizadas”. A sua função “consiste em analisar as amostras de comportamento humano dos candidatos, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas do mesmo tipo das que se pretendem avaliar em pesquisa estatísticas” (Sousa et, al.,2012, p. 64).

No quadro 5 podemos verificar quais as características relevantes a ter em conta nos testes psicológicos quando estes são aplicados, sendo que a sua validade à população a que são aplicados é de extrema importância assim como a sua fidedignidade, precisão e padronização.

Quadro 5. Características relevantes dos testes psicológicos

- Validade: um teste de seleção é válido quando é capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa, no cargo;
- Precisão: um teste é considerado válido quando, aplicando várias vezes numa mesma pessoa, apresenta resultados semelhantes;
- Aferição: a aferição (uniformidade de avaliação e de interpretação) implica o estabelecimento de normas, conceitos e doutrinas, relativas à população a que se destina;
- Padronização: o teste tem de ter predefinidos os critérios que possibilitem comparar, de forma objetiva, os resultados obtidos.

4. Testes de personalidade

Estes permitem analisar os diversos traços de personalidade. Traços determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos). Logo, os testes de personalidade podem ser genéricos ou específicos. “Os primeiros revelam traços gerais de personalidade e uma síntese global, enquanto os segundos pesquisam determinados traços ou aspetos da personalidade, como sejam o equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivações, etc.” (Sousa et, al.,2012, p. 65). Camara et, al., (2016, p. 356) entendem que “os testes de personalidade, por exemplo, permitem averiguar os traços principais do perfil do candidato: introversão/extroversão, assertividade/passividade, sociabilidade/isolamento, estabilidade emocional/falta de controlo, etc.”.

Os testes de personalidade, criados no século XX, são muito utilizados em psicologia e psiquiatria para a predição de comportamentos futuros (Just, 2011). Num contexto organizacional, são utilizados com o objetivo de antever a reação comportamental de uma pessoa aquando do exercício da sua função.

5. Testes de aptidão física

Sousa et, al., (2012, p. 65) referem que o teste de aptidão física serve para “funções que assim o exijam, estes testes permitem aferir da aptidão física para o desempenho da função”.

6. Testes de competências específicas

Estes testes são estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho da função e que as organizações consideram necessário testar no candidato (Sousa et, al., 2012).

7. Entrevistas

De acordo com Camara et, al., (2016, p. 356) “a entrevista é a peça fundamental do processo de recrutamento”. Por sua vez Chiavenato (2014), afirma que a entrevista de seleção é a técnica de seleção mais utilizada. Logo, a entrevista tem inúmeras aplicações nas organizações. Ela pode ser utilizada como técnica de triagem inicial dos candidatos a emprego, como técnica de entrevista em seleção, como entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, como entrevista de aconselhamento e orientação profissional, como entrevista de avaliação do desempenho, como entrevista de desligamento na saída dos funcionários da empresa/organização, entre muitas outras situações, etc.

Para Sousa et, al., (2012, p. 66) “a entrevista é talvez o método mais frequentemente utilizado para maior parte das funções”. Esta por sua vez permite:

- Avaliar algumas competências (nomeadamente as comportamentais);
- Testar o esquema de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas;
- Fazer alguns esclarecimentos acerca do curriculum;
- Iniciar algum ajustamento de expectativas, como avaliação das posições do candidato face a questões críticas do negócio e da função;
- Informar o candidato sobre a função, a organização, as perspetivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento;
- Preservar a imagem organizacional da empresa.

Para Chiavenato, (2004, p. 141), existem quatro tipos de entrevistas:

1. Entrevista totalmente padronizada: é uma entrevista estruturada e com um roteiro pré-estabelecido, no qual o entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e fechadas.

2. Entrevista padronizada apenas nas perguntas: entrevista com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem resposta aberta.

3. Entrevista diretiva: é a entrevista que determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador.

4. Entrevista não-diretiva: é a entrevista totalmente livre e que não especifica nem questões e nem respostas requeridas.

Como afirma Camara et, al., (2016, p. 357) “a entrevista é uma conversa conduzida com um objetivo. Como tal, é um exercício que obedece a uma certa disciplina, deve manter

um determinado ritmo e atingir os fins que se propõe”. Portanto, a entrevista pretende averiguar o seguinte:

- As aptidões técnicas do candidato para o desempenho do cargo;
- As dimensões comportamentais relevantes para função;
- O potencial do candidato;
- A sua capacidade de se inserir na empresa e de ser aceite no grupo.

A entrevista é um processo que deve ser cuidadosamente planeada em função dos objetivos a atingir, devendo antes, ser traçado um plano de entrevista. Ainda estes autores afirmam que a duração da entrevista é, normalmente, cerca de uma hora, mas, para funções de menor complexidade, pode ser planeada para 30 minutos.

Na mesma linha os autores apresentam a estrutura destas duas formas de entrevistas e as regras a que devem obedecer, bem como a disciplina que deve ser utilizada pelos entrevistadores para conseguir atingir os objetivos propostos e recolher informação relevante que posteriormente devem ser comparadas pelos entrevistadores. (Camara et, al., 2016), tal como verificado nos quadros 6 e 7.

Quadro 6. Estrutura de entrevista com duração de 30 minutos

• Abertura-----	2 minutos
• Revisão dos antecedentes-chave-----	3 minutos
• Proficiência técnica-----	5 minutos
• Motivação para função-----	5 minutos
• Iniciativa-----	5 minutos
• Planeamento do trabalho-----	3 minutos
• Perguntas para ganhar tempo-----	2 minutos
• Perguntas adicionais-----	2 minutos
• Informação sobre o cargo e a organização-----	2 minutos
• Fecho da entrevista-----	1 minuto

Quadro 7. Estrutura de entrevistas com duração de uma hora (1 hora)

• Abertura-----	2 minutos
• Revisão dos antecedentes-chave-----	6 minutos
• Proficiência técnica-----	5 minutos
• Planeamento e organização-----	5 minutos
• Capacidade de decisão-----	5 minutos
• Controlo-----	5 minutos
• Análise-----	5 minutos
• Julgamento-----	5 minutos
• Energia-----	5 minutos
• Tolerância do stress-----	5 minutos
• Perguntas para ganhar tempo-----	2 minutos
• Perguntas adicionais-----	6 minutos
• Informação sobre a organização e a função-----	8 minutos
• Fecho da entrevista-----	1 minuto

Por sua vez Sousa et, al., (2012), por considerarem a entrevista um dos métodos mais usados no processo de seleção de candidatos, apresentam de forma genérica três tipos de entrevistas: a entrevista tradicional, a entrevista situacional e a entrevista comportamental que iremos descrever em seguida.

2.3.2 A ENTREVISTA TRADICIONAL

A entrevista tradicional é “uma entrevista semiestruturada, que permite a recolha de informação que ajuda a compreender melhor o comportamento do entrevistado” (Sousa et, al.,2012, p. 66). Segundo estes autores essa entrevista é caracterizada pelo facto de o entrevistador conhecer todos os tópicos sobre os quais tem de obter reações por parte do entrevistado, mas a ordem e forma como as coloca são de deixadas ao seu critério, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista.

Parafraseando os autores, “esta entrevista é suportada num guião construído a partir da análise e descrição de funções. Este, guião apesar de variar de função para função, deve ser idêntico a todos os candidatos que concorrem à mesma função” (Sousa et, al.,2012, p. 66).

No quadro 8 são apresentados alguns exemplos utilizados neste tipo de entrevistas.

Quadro 8. Exemplos utilizados no guião de uma entrevista tradicional semiestruturada

- Dados biográficos – no sentido de confirmar, aprofundar ou, mesmo, atualizar os dados pessoais que constem do curriculum;
- Formação escolar e profissional – perceber que tipo de formação é que o candidato tem, que motivação teve para a frequência dessa formação e que resultados considerou relevantes;
- Experiência profissional – conhecer as funções desempenhadas até à data, que aprendizagem fez em cada uma delas, como organizava o seu trabalho, quais os aspetos mais positivos e menos negativos do seu trabalho, se mudou ou não de emprego e razões de mudança;
- Motivações – pretende-se identificar quais os motivos de satisfação profissional e as razões de candidaturas àquela função e organização;
- Atividades externas ao trabalho – pretende-se ter uma ideia sobre a forma de ser do candidato. O facto de o candidato ter Hobbies e as razões para os ter pode dar sinais muito relevantes sobre o perfil do candidato. Dentro desta temática surge a necessariamente, o voluntariado.

Para os autores, nestas entrevistas é possível recolher dados sobre o nível de aptidões mentais – encandeamento do raciocínio – e sobre o nível de compreensão, vocabulário e capacidade de argumentação dos candidatos. Na mesma linha de pensamento os autores afirmam que para além da entrevista semiestruturada, utilizam-se também as entrevistas estruturadas, apesar de não serem consideradas entrevistas tradicionais. “Neste tipo de entrevista existe um conjunto de questões abertas, standardizadas e colocadas numa ordem invariável à totalidade dos entrevistados”. Logo, obrigam que o entrevistador esteja muito familiarizado com os requisitos das funções.

Numa entrevista estruturada, o guião é composto por questões que assentam em conhecimentos, capacidades e experiências requeridas para o bom desempenho da função. As questões colocadas desejam avaliar o nível de conhecimentos que o candidato tem da função, bem como confrontar o candidato com as situações específicas relacionadas com o posto a que se candidata. (Sousa et.al., 2012).

No quadro 9 são apresentados alguns conteúdos a existirem no guião de uma entrevista estruturada.

Quadro 9. Exemplos utilizados no guião de uma entrevista estruturada

- Breve cumprimento e primeiro contato com o candidato;
- Formação escolar e profissional;
- Experiência de trabalho;
- Descrição do cargo
- Descrição de pontos fortes e fracos
- Interesses do candidato
- Encerramento.

2.3.2.1 A ENTREVISTA SITUACIONAL

Sousa et.al., (2012, p. 68) definem a entrevista situacional como “um tipo de entrevista estruturada que parte do pressuposto de que existe uma correlação entre as intenções das pessoas e os seus comportamentos”. Assim o guião para esta entrevista constrói-se a partir da análise e descrição de funções através da técnica dos incidentes críticos. Ou seja, são identificados os comportamentos críticos que conduzem a um bom ou mau desempenho na função. Onde os mesmos incidentes são operacionalizados em questões. “Neste tipo de entrevista, o candidato é colocado perante um caso hipotético, e é-lhe solicitado como atuaria nessa situação. A sua resposta é válida com base em parâmetros estabelecidos antecipadamente” (Sousa et.al., 2012, p. 68).

2.3.2.2 A ENTREVISTA COMPORTAMENTAL

A entrevista comportamental é semelhante à entrevista situacional, onde a diferença se baseia em experiências passadas do candidato com o objetivo de perspetivar o seu desempenho futuro (Sousa et.al., 2012).

De acordo com o tipo de função, o candidato poderá ser colocado perante situações que implicam a mobilização de competências na tomada de decisão, de liderança, resolução de conflitos, gestão do stress, comunicação, entre outras, tal como se pode ver o exemplo no quadro 10.

Quadro 10. Características da entrevista comportamental

- Baseia-se na análise dos incidentes críticos;
- Confronta os candidatos com situações passadas que representem comportamentos ilícitos,
- O entrevistador regista o comportamento que o entrevistado teve nessa situação;
- Após as questões terem sido colocadas, o entrevistador classifica o entrevistado numa escala comportamental, e dá uma classificação final à entrevista.

2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo apresentamos os vários conceitos de recrutamento e seleção, bem como o processo em geral, as formas de recrutamento como os métodos de seleção a que o processo de recrutamento e seleção deve obedecer, de acordo com as definições apresentadas pelos autores ao longo do capítulo.

O recrutamento e seleção é o processo-chave para o sucesso de qualquer organização que pretende atingir bons resultados através do compromisso dos seus trabalhadores. Nesse sentido valoriza as fases pelas quais passam os candidatos até chegarem ao preenchimento do cargo disponível.

A organização através do DRH deve definir a estratégia que o processo de recrutamento e seleção deve adotar, uma vez que é da responsabilidade do Departamento dos Recursos Humanos a decisão final sobre o candidato a ser selecionado, cabendo, no entanto, ao chefe do departamento onde o selecionado vai trabalhar a última palavra, ou seja, a decisão.

Para o sucesso do processo de recrutamento e seleção a entrevista é uma peça fundamental pelo que deve ser feita por mais de um quadro ou gestor que acompanham e integram o painel de recrutamento e seleção.

CAPÍTULO 3

MODELOS DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES

3.1 INTRODUÇÃO

No âmbito da cooperação existente com as polícias dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP's) e atendendo ao fato das mesmas polícias terem origem na Polícia de Segurança Pública (PSP), surge a necessidade de olhar para os diferentes tipos de modelo de recrutamento e seleção utilizados por outras forças de segurança.

Sendo assim, para este trabalho e de forma a compreendermos melhor, escolhemos as seguintes polícias: Polícia da República de Moçambique (PRM), e a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe (PNSTP), devido à sua natureza administrativa de caráter paramilitar e que para além de se assemelhar à Polícia Nacional de Angola (PNA), também têm uma proximidade geográfica. Como refere Gomes (2016, p. 28), “A escolha destas instituições baseou-se na missão desempenhada por cada um dos serviços e forças de segurança, havendo, de acordo com as respetivas Leis Orgânicas, competências genéricas e específicas semelhantes às estatuídas na Lei Orgânica da PNA, e por vezes coincidentes com elas”.

Nesta perspetiva escolhemos a Polícia de Segurança Pública (PSP) Portuguesa por ser a polícia congénere de onde nasceram as polícias anteriormente referidas. Pretendemos com base nos diferentes tipos de modelos de recrutamento e seleção implementado pelas mesmas polícias apresentarmos, alternativas relevantes que servirão como exemplo para a nossa investigação.

3.2 MODELO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DA POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE (PRM).

De acordo com o n.º 1, do artigo 1.º da Lei n.º 16 /2013 de 12 de Agosto, que define a sua natureza funcional, a Polícia da República de Moçambique ora designada por PRM, é um serviço público, apartidário, de natureza paramilitar, integrado no Ministério que superintende a área da ordem e segurança pública.³ As normas gerais de ingresso e juramento nas fileiras da PRM encontram-se previstas no capítulo V do Estatuto Orgânico da Polícia da República de Moçambique, nos n.ºs 1, 2 e 3, do artigo 37.º da Lei n.º 16/2013 de 12 de

³ Art.º 1.º Lei n.º 16/2013 de 12 de Agosto, do Estatuto Orgânico da Polícia da República de Moçambique

Agosto, que estabelece os requisitos necessários de ingresso a esta Polícia. Assim, o ingresso na PRM efetiva-se com a formação e juramento da bandeira, nos termos da lei.⁴ São normas gerais de ingresso na PRM:

- Ser cidadão moçambicano originário;
- Ter idade não inferior a 18 anos e não superior a 30 ano;
- Ser voluntário;
- Ter condição física e psíquica compatível com a função policial;
- Ter compleição física adequada para o exercício da função
- Possuir formação académica adequada para o exercício da função
- Ser aprovado nos procedimentos de seleção para o curso de ingresso;
- Ser aprovado no curso de ingresso.

Ainda no mesmo art.º 37º, no seu n.º 3º, refere que os cidadãos que tenham cumprido o Serviço Efetivo Normal nas Forças Armadas de Defesa de Moçambique gozam de preferência no ingresso da PRM, segundo a lei, a mesma subentende-se por ser de natureza paramilitar. Ainda de acordo com o mesmo Estatuto Orgânico, que prevê os requisitos de ingresso na Polícia, o mesmo não prevê os modelos de seleção implementado aos candidatos. Sendo esta uma matéria reservada àquele órgão. Segundo fontes daquela instituição existem circulares específicos para determinado concurso público que regulam as situações imediatas, onde vêm estipulados os modelos de seleção a serem implementados para aquele curso específico. É de realçar que nesta organização já vigorou o modelo de auscultação pública, onde os candidatos a polícia são auscultados em público de acordo com os seus bairros, ou zonas de residências, onde são feitas perguntas perante este público e cabendo a este decidir através do perfil do candidato se entra ou não, sendo esta uma prova de caráter eliminatório.

3.3 MODELO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE (PNSTP).

A Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe (PNSTP) é definida segundo o Decreto-lei n.º 6/2014, de 23 de abril, nos ns.º 1 e 2, do art.º 1º, de acordo com a sua natureza funcional. Sendo assim, a Polícia Nacional, abreviadamente designada por PN, é uma força paramilitar de segurança pública e ordem interna, uniformizada e armada, que tem por funções a defesa dos direitos pessoais, liberdade e garantia dos cidadãos, a defesa da legalidade democrática

⁴ Art.º 37º n.º 1º Lei n.º 16/2013 de 12 de Agosto, do Estatuto Orgânico da Polícia da República de Moçambique

e da garantia da segurança interna, de harmonia com o disposto na constituição e nas demais leis.⁵ A PNSTP tem uma organização única para todo território nacional, obedecendo a uma hierarquia de comando em todos os níveis da sua estrutura, que culmina no membro do Governo responsável pela área de segurança interna.⁶

De acordo com a Lei orgânica da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, a mesma não prevê em nenhum artigo os requisitos de ingresso nem o modelo de seleção de candidatos a esta polícia. Assim, segundo Lisboa (2014, p. 26), “na falta de um regulamento próprio, a Polícia Nacional recruta os seus novos agentes através de concurso público e mediante requisitos estipulados pela Lei n.º 5/97, de 30 de outubro, no DL n.º 28/09, de 26 de agosto, e outros requisitos inerentes às funções propriamente policiais. Assim, ingressa-se no quadro de agentes da Polícia Nacional, com posto de agente de 2.ª classe, os indivíduos que terminam com sucesso o CFA”.

No que toca ao ingresso nos quadros da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, foi criada uma circular interna e específica que vem regulamentar as normas e as modalidades do concurso público. Portanto, para concorrer a uma das vagas daquela polícia, os candidatos devem preencher os seguintes requisitos:

- Que não tenham completado 25 anos de idade até ao 31 de dezembro do ano em curso;
- Que possuam o 9º ano de escolaridade;
- Que não tenham antecedentes criminais;
- Que possuam uma boa compleição física, coordenação motora, destreza física e psicológica, espírito de sacrifício e com capacidade de decisão e intervenção;
- Que não possuam anomalias oftalmológicas, respiratórias ou motora que o impeçam de desenvolver esforços físicos de relevo e sob tensão.

Após a fase do recrutamento ter terminado, passa para a fase de seleção, onde todos os candidatos aptos na fase do recrutamento devem ser submetidos a provas de admissão de acordo com o modelo de seleção daquela polícia. É de referir que nesta fase as provas são de carácter eliminatório, e só passa para fase seguinte o candidato que tenha um bom aproveitamento na prova anterior. Assim temos a seguinte fase de seleção:

⁵ Art.º 1 n.º 1º do Decreto Lei n.º 6/2014, de 23 de abril, da Lei Orgânica da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

⁶ Art.º 1 n.º 2º do Decreto Lei n.º 6/2014, de 23 de abril, da Lei Orgânica da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

- I. Provas Físicas
- II. Prova de cultura Geral
- III. Inspeção Médica
- IV. Entrevista Final

3.4 MODELO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DA POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA (PNA).

De acordo com o Decreto-lei nº 20/93, de 11 de junho, que aprova o Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de Angola, nos termos do nº 1, do art.º 1º define a Polícia Nacional como uma força militarizada. A Polícia Nacional, designada abreviadamente pela sigla PN⁷. Como refere Neto (2015, p. 40), “a PNA depende organicamente do MININT, cabendo à Inspeção Geral do Ministério determinar inspeções, inquéritos e actividades de controlo da actividade policial aos serviços por ela desenvolvidos, bem como instaurar determinados processos disciplinares quando haja necessidade de o fazer”. A PN, quanto a sua competência genérica, compete-lhe as seguintes funções:

- A Defesa da legalidade Democrática;
- A manutenção da ordem e tranquilidade públicas;
- O respeito pelo regular exercício dos direitos e liberdades fundamentais do cidadão;
- A Defesa e protecção da propriedade estatal, colectiva e privada;
- A prevenção à delinquência e o combate à criminalidade;
- Colaborar na execução da política de Defesa Nacional, nos termos estabelecidos pela lei.⁸

A PN, quanto a sua competência exclusiva, compete-lhe as seguintes funções:

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

⁷ Decreto Lei nº 20/93, de 11 de junho, Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de Angola

⁸ https://www.cgpn.gov.ao/?page_id=2375, dia 04 de Dezembro de 2018, 02:30

- Exercer o policiamento, a fiscalização e o controlo das fronteiras nacionais.

3.4.1 INGRESSO NA POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA (PNA)

A Polícia Nacional de Angola (PNA), ora designada como “O Corpo De Polícia De Luanda” no longínquo ano de 1877, segundo Almeida Sá (2014, p. 12), para “o corpo de Polícia deveria ser constituído por agentes da melhor nata que se apurar entre a força militar, sendo condição essencial para admissão saber ler e escrever”.

Hodiernamente os requisitos de ingresso nas fileiras da Polícia Nacional de Angola, encontram-se previstos no Decreto-Lei nº 117/08, de 22 de Outubro, que prevê os critérios de recrutamento dos candidatos. Sendo que, o recrutamento de candidatos é o processo pelo qual a Polícia Nacional procura através da Direção Nacional de Recursos humanos que dispõe de vagas e oportunidade de trabalho. Tendo como objetivo fundamental preencher a organização de quadros novos dentro da corporação, com base na seleção de candidatos primando com os requisitos estabelecidos. Para o processo de recrutamento, a PNA dispõe das seguintes fontes:

- Forças Armadas Angolanas (FAA)
- Sociedade civil, especialmente cidadão com idade de cumprimento de Serviço Militar obrigatório, tendo em conta a complexidade atribuídas a Polícia Nacional, assim como a necessidade de preservar o constante na Lei nº 1º/93 de 26 de março, sobre o Serviço Militar.

Assim, para o ingresso na carreira policial segundo o mesmo diploma os candidatos devem reunir os seguintes requisitos:

- Ser cidadão angolano;
- Possuir entre 18 a 35 anos de idade;
- Ter no mínimo 1,65m de altura, para os candidatos de sexo masculino e 1,60m para os candidatos de sexo feminino;
- Ter a situação militar regularizada;
- Possuir como habilitações literárias mínimas a 9.^a classe do ensino geral;
- Possuir boa sanidade física e mental, comprovada pela inspeção médica;
- Não ter antecedentes criminais.⁹

A seleção constitui a fase posterior do mesmo processo de recrutamento, cuja finalidade consiste na escolha dos candidatos mais adequados as necessidades da Polícia Nacional ou

⁹ Art.º 7º do Decreto-lei nº 117/08, de 22 de Outubro

da oportunidade que surge, através de uma sequência de obstáculos a serem ultrapassados até à fase final do processo. É de salientar que nesta fase as provas são de carácter eliminatório, pelo que os candidatos eliminados não devem prosseguir para a fase seguinte.

A Polícia Nacional não dispõe de um regulamento específico que preveja os modelos de recrutamento e seleção desenvolvido dentro da organização, sendo que a mesma só prevê os requisitos de ingresso. Face a este dilema, a Polícia Nacional baseia-se no modelo de admissão para a Carreira do Regime Geral da Função Pública, que se processa mediante o concurso público nos termos do Decreto Presidencial nº 102/11, de 23 de maio. A Polícia Nacional, com base neste decreto, elabora uma circular específico para regulamentar as normas de recrutamento e seleção para determinados concursos públicos.

3.5 MODELO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA (PSP) PORTUGUESA.

Segundo a Lei nº 53/2007, de 31 de agosto, que aprova o Estatuto Orgânico da Polícia de Segurança Pública, nos termos dos nsº 1,2 e 3, do art.º 1º, define a Polícia de Segurança Pública, adiante designada por PSP, é uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa. Tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei. A PSP está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura, estando o pessoal com funções policiais sujeito à hierarquia de comando e o pessoal sem funções policiais sujeito às regras gerais de hierarquia da função pública.¹⁰

3.5.1 PROCESSO DE INGRESSO NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA (PSP)

A Polícia de Segurança Pública (PSP), quanto ao processo de admissão de candidatos ao curso de formação de agente (CFA), dispõe de uma Portaria nº 236-A/2010, de 28 de abril, que aprova o Regulamento do Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Agentes de Polícia da PSP. O mesmo vem regulamentar as normas e os critérios de avaliação para o ingresso na PSP. Sendo que, a partir deste documento foi escrito um Manual do Candidato denominado “Concurso De Admissão Ao Curso De Formação De Agentes”, com o objetivo de “fornecer aos interessados em ingressar na carreira de Agente de Polícia de Segurança Pública, todas as informações necessárias quer quanto aos procedimentos do curso de admissão quer quanto às provas de seleção a realizar” (PSP, 2012, p. 2).

¹⁰ Art.º 1º, nsº 1,2 e 3, da Lei nº 53/2007, de 31 de Agosto

De acordo com os nsº 1, 2, 3 e 4º, do art.º 20º, daquele diploma, Só podem ser admitidos ao procedimento de concurso os candidatos que reúnam, cumulativamente, os seguintes requisitos necessários para o ingresso a função policial, que são:

- Ter nacionalidade portuguesa;
- Ter pelo menos 19 anos e não ter completado 27 anos de idade até ao último dia do prazo para apresentação das candidaturas;
- Não ter menos de 1,60 m ou 1,65 m de altura, respetivamente para candidatos femininos e para candidatos masculinos, comprovada no exame médico;
- Possuir a robustez física e o perfil psicológico indispensáveis ao exercício da função policial;
- Ter cumprido as leis de vacinação obrigatória;
- Possuir o 12.º ano de escolaridade ou equivalente;
- Não ter sofrido sanção penal inibidora do exercício da função;
- Ter bom comportamento moral e civil;
- Não ter reprovado mais de uma vez em anterior CFA ou não ter sido eliminado por falta de mérito ou sanção disciplinar;
- Não estar abrangido pelo estatuto de objector de consciência;
- Ter cumprido os deveres militares;
- No caso de ter cumprido ou estar a cumprir o serviço militar, estar classificado na 1.ª ou 2.ª classe de comportamento;
- Não estar inibido do exercício de funções públicas ou interdito para o exercício das funções a que se candidata.

A verificação da reunião dos requisitos é efetuada por deliberação do júri na admissão ao procedimento concursal, com exceção das alíneas c) e d), que são verificadas nos exames médicos, nas provas psicológicas e na entrevista profissional de seleção. Os requisitos indicados nas alíneas g) e h) podem ser verificados a todo tempo pelo júri ou pela PSP, até à constituição da relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado. O candidato deve reunir os requisitos referidos no n.º 1 até à data limite de apresentação da candidatura.¹¹

Quem preencher todos os requisitos de admissão e reunir os documentos elencados anteriormente, será submetido a um conjunto de determinados métodos de seleção. No

¹¹ Art.º 20º, nrsº 1, 2, 3 e 4 da Portaria nº 236-A/2010, de 28 de Abril.

concurso para a admissão à carreira de agente de polícia da PSP são utilizados os seguintes métodos de seleção:

- Provas físicas;
- Prova de conhecimentos;
- Provas de avaliação psicológica;
- Entrevista profissional de seleção;
- Exame médico.

As provas físicas destinam-se a avaliar as aptidões físicas dos candidatos necessárias à execução das atividades inerentes às funções policiais. As provas físicas a executar são as seguintes (Quadro 11):

Quadro 11. Provas físicas de avaliação ao curso de agentes na PSP

PROVAS FÍSICAS	MASCULINO	FEMININO	Nº. TENTATIVAS
Corrida 100 metros planos	14,80 seg.	16, 80 seg.	2
Saltos em comprimento sem corrida	2 m	1,80 m	3
Saltos do muro sem apoio	1 m	0,80 m	3
Flexões de braços na trave	3	–	2
Extensões de braços no solo	–	12	2
Flexões de tronco à frente	30 em 45 seg.	25 min e 45 seg.	2
Corrida de 1000 metros planos	3 min e 40 seg.	4 min e 35 seg.	1

Cada uma das provas físicas referidas é eliminatória e, após o início da aplicação das provas físicas, a não conclusão de qualquer prova dentro dos parâmetros de avaliação previstos, bem como a desistência ou não comparecimento às provas implica a eliminação do candidato.

A prova de conhecimentos visa avaliar os conhecimentos académicos dos candidatos, designadamente os de língua portuguesa, bem como, conhecimentos relativos ao exercício da cidadania. A prova reveste a forma escrita, de natureza teórica, é de realização coletiva e pode ser efetuada em suporte de papel ou eletrónico. A prova de conhecimentos pode ser constituída por questões de resposta condicionada, de lacuna, de escolha múltipla ou de pergunta direta. Para a realização da prova de conhecimentos são indicados como

bibliografia os conteúdos programáticos da disciplina de Português até ao 12.º ano de escolaridade, temas de cultura geral sobre a atualidade, a Constituição da República Portuguesa, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública e o Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da PSP.

As provas de avaliação psicológica visam avaliar, através de técnicas adequadas, aptidões, características de personalidade e competências dos candidatos e estabelecer a adequação às exigências das funções policiais, tendo como referência as atribuições da PSP. A aplicação deste método de seleção é obrigatoriamente efetuada pela Divisão de Psicologia da PSP, através de aplicação de provas coletivas em suporte de papel e/ou informático.

A entrevista profissional de seleção visa avaliar, de forma objetiva e sistemática, a experiência profissional e aspetos comportamentais evidenciados durante a interação estabelecida entre os entrevistadores e o entrevistado, nomeadamente os relacionados com a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal. O exame médico, realizado por médico contratado pela PSP, visa avaliar as condições de saúde física e psíquica dos candidatos, exigidas para o exercício das funções policiais. A valoração dos métodos de seleção difere de método para método:

- As provas físicas são avaliadas através das menções classificativas de Apto e Não apto;
- Na prova de conhecimentos é adotada a escala de 0 a 20 valores, considerando-se a valoração até às centésimas, sendo a sua ponderação, para a lista de ordenação final, de 50 %;
- A avaliação psicológica é valorada através dos níveis classificativos de Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores, sendo a sua ponderação, para a lista de ordenação final, de 25 %;
- A entrevista profissional de seleção é avaliada segundo os níveis classificativos de Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores, sendo a sua ponderação, para a lista de ordenação final, de 25 %;
- O exame médico é avaliado através das menções classificativas de Apto e Não apto.

O candidato que tenha obtido uma menção de “Não apto” ou uma valoração inferior a 9,5 valores num dos métodos ou fases é excluído do procedimento concursal.

A ordenação final dos candidatos é feita após a aplicação de todos os métodos de seleção e de acordo com a escala classificativa de 0 a 20 valores, sendo resultado da média aritmética ponderada das classificações quantitativas obtidas em cada método de seleção. Em situações de igualdade de valoração, têm preferência na ordenação final os candidatos que: 1) Tenham cumprido 3 anos de serviço militar em regime de contrato, desde que não tenham decorrido dois anos desde a data da cessação do contrato; 2) Tenham maiores habilitações literárias; 3) Tenham menor idade.

Os candidatos aprovados em todos os métodos de seleção previstos no número anterior serão chamados à frequência do CFA, por ordem de classificação, até ao número de vagas fixadas por despacho dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças, da administração pública e da administração interna.

3.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

De acordo com os modelos de recrutamentos e seleção apresentados com base a análise feita através dos Estatutos Orgânicos e outros regulamentos existentes em algumas das polícias dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa selecionadas por nós em comparação com a PNA, concluímos que em nenhuma das polícias estudadas tem um regulamento específico que venha regular esta matéria.

Constatamos que nas três polícias apresentadas, incluindo a PNA, não dispõem de um regulamento que visa estabelecer as normas de ingresso na função. Assim, para colmatar esta deficiência, o que as polícias fazem é uma adaptação das suas respetivas leis que regulam a regime geral de ingresso à função pública, onde se encontram as modalidades de recrutamento e seleção. No caso da Polícia da República de Moçambique (PRM) e da Polícia Nacional de Angola (PNA), ambas apresentam nos seus Estatutos Orgânicos os requisitos de ingresso para a função policial. O que não acontece com a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe que não apresenta os requisitos de ingresso à função policial na sua lei orgânica.

Assim, a título de exemplo recorreremos a Polícia de Segurança Pública (PSP) por ser a polícia anfitriã, e com mais anos de existência, o que faz com a mesma esteja devidamente organizada. Dispõe de uma Portaria específica que regula esta matéria e de uma forma clara e objetiva, descreve todas as fases e as normas que o processo deve obedecer até à sua fase final da publicação dos resultados dos concursos. Considerando que o processo de recrutamento e seleção é o momento decisivo para selecionar aqueles que futuramente hão de ser membros da corporação, a PNA, vê-se obrigada a olhar de forma diferente para aquele que é o seu modelo de recrutamento e seleção.

CAPÍTULO 4

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO

Após a revisão bibliográfica da literatura e da análise de diversos diplomas sobre o recrutamento e seleção nas várias organizações ora estudadas, é chegada à fase seguinte denominada estudo de caso, sendo definida como a “exploração de um único fenómeno, limitado no tempo e na ação, onde o investigador recolhe informação detalhada” (Sousa & Baptista, 2001, p. 64)

O processo de recrutamento e seleção na PNA é uma matéria sensível que precisa ser analisada a nível dos dirigentes da Instituição, quer por parte da direção nacional dos recursos humanos e do departamento de formação.

Com esta investigação pretende-se averiguar e compreender o atual processo de recrutamento e seleção desenvolvido pela PNA, de acordo com o regulamento existente e posteriormente desenvolver um estudo de caso que, numa primeira fase, recolherá a opinião de alguns dirigentes da PNA e, de seguida, tentar verificar de que modo esta temática poderá ser útil para desenvolvimento da PNA.

4.2 A POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO

De acordo com a Constituição da República de Angola (CRA) a PNA é definida como uma instituição nacional, permanente, regular e apartidária, e devidamente organizada na base hierárquica a quem é incumbida a tarefa de proteção e asseguramento do território nacional.¹²

Segundo Clemente, (2015, p. 62), cit in Marcelo Caetano, a “Polícia é o modo de atuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das atividades individuais suscetíveis de fazer perigar interesses gerais tendo por objecto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir”. Onde “ a tónica coloca-se na ação preventiva da polícia, a qual se traduz na vigilância do domínio público comum, visível no patrulhamento da via pública” (p. 62).

¹² Art.º 210º nº 1 da Constituição da República de Angola

Por sua vez Valente, (2014, p. 106) define a polícia como “a atividade de natureza executiva – ordem e tranquilidade públicas e administrativa –, dotada de natureza judiciária no quadro de coadjuvação e de prossecução de actos próprios no âmbito da legislação processual penal – cuja função jurídico-constitucional se manifesta na concreção da defesa da legalidade democrática, da garantia da segurança interna e da defesa e garantia dos direitos do cidadão e da prevenção criminal quer por vigilância quer por prevenção.”

A Polícia Nacional de Angola que também é definida como uma força e serviço da ordem Interna, à qual compete a defesa da legalidade democrática, a manutenção da ordem e tranquilidade públicas, o respeito pelo regular exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos, a prevenção da delinquência e o combate à criminalidade e colaborar na execução da política de defesa nacional.¹³ É de realçar que a PNA encontra-se sobre alçada do Ministério do Interior, e é uma instituição dotada de autonomia administrativa, com um orçamento individualizado.

A PNA em termos de recursos humanos é uma força composta por mais de 120 mil efetivos que completam as distintas classes de carreira da PNA. Sendo elas as classes de Oficial, Subchefes e Agentes.

4.3 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

Com este estudo prático, é nosso objetivo analisar, de certa forma, a opinião dos decisores da PNA sobre a temática do processo de recrutamento e seleção de agentes na PNA, e compreender, através do seu conhecimento, o impacto que este causa dentro da organização quando não é aplicado na sua integra face às novas exigências da sociedade.

Para além desta recolha e análise de informação, pretendemos inquirir os elementos com funções policiais para perceber as suas opiniões sobre a temática em estudo.

4.4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para o estudo de caso na PNA, optamos pelo método qualitativo através de realização de entrevistas a quatro profissionais da PNA, de seguida, cada uma das respostas foi submetida a uma análise de conteúdo.

Posteriormente utilizamos o método quantitativo com a construção de um inquérito por questionário a ser aplicado a elementos policiais de diferentes classes, de oficiais superior a agentes. Sendo assim, optamos por aplicar o nosso questionário nos seguintes órgãos:

¹³ Art.º 21º do Estatuto Orgânico do Ministério do Interior

Comando Geral (CG), Comando Provincial de Luanda (CPL), Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais (ISCPC), e a Escola Nacional de Polícia de Ordem Pública (ENPOP), cuja respostas foram submetidas a tratamento estatístico.

4.4.1 ENTREVISTA

Na conceção de Sarmiento (2013, p. 28), a entrevista é aquela que “permite explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial de um ou mais indivíduos. Os conteúdos são mais ricos em informação. Permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo”. Tal como podemos definir a entrevista como sendo “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações” (Ketele cit in Sousa & Baptista, 2011, p. 79)

A realização de entrevistas no nosso trabalho surge da necessidade de recolher a opinião de decisores com certa experiência na matéria a ser estudada e, que demonstram conhecimentos privilegiados e de qualidade (Ghiglione & Matalon, 2011) sobre o processo de recrutamento e seleção na PNA. Logo, decidimos entrevistar estas personagens por considerarmos serem fundamentais para atingir os nossos objetivos nesta investigação.

Assim sendo, foram entrevistados, em Angola quatro (4) oficiais, dois Oficiais Comissários, um (1) Oficial Subcomissário e um (1) é Oficial Subalterno Inspector.

Relativamente à estrutura, foi utilizada uma entrevista formal com recurso a um guião previamente definido, como consta no **Apêndice B**. De acordo com Sarmiento (2013, p. 33), a estrutura prévia de um guião permite “ao entrevistador obter conhecimentos exploratórios, que facilitarão a elaboração do inquérito, e posteriormente a interpretação dos resultados”.

4.4.1.1 VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

O guião da entrevista foi validado quanto ao seu conteúdo, forma e escrita pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes e Professor Doutor Eurico Gomes Dias, que após a sua aplicação do pré-teste ao primeiro entrevistado, o mesmo não mereceu de qualquer alteração.

4.4.1.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para Sarmiento (2013, p. 47) a análise de conteúdo define-se como “sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdos da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras agregando-as em categorias”. Na mesma linha de pensamento, a autora refere que a análise de entrevistas devem ser “realçados nos textos das entrevistas, as semelhanças, as diferenças e eventualmente as alterações que se caracterizam as opiniões dos entrevistados” (p. 49).

Analisando a primeira questão: **na sua opinião, o perfil de ingresso dos candidatos à PNA está corretamente definido? Assim sendo, como redefinir tais exigências?** Neste caso, 100 % dos entrevistados responderam afirmativamente que o perfil de ingresso dos candidatos está devidamente definido. Também a opinião foi unânime 100% dos entrevistados respondem que o perfil está definido no decreto 117/08 de 22 de outubro, conforme as Tabelas 1 e 2 (**Apêndice G**).

Relativamente a segunda questão: **considerando a sua experiência profissional, como avalia o atual processo de recrutamento e seleção efetuado pela PNA?** Neste caso 100% dos entrevistados consideraram estar desatualizado e 25% dos entrevistados afirmaram que deve ser atualizado em conformidade com o atual contexto de criminalidade em Angola. Também, 50% dos entrevistados consideraram que o atual processo se reveste de vícios e favorecimentos pelo facto de se ter suspenso as admissões de candidatos por via da sociedade civil, ou então concurso público, e admitir candidatos vindo das Forças Armadas. E 25% dos entrevistados afirmaram que deve existir um perfil adequado para preencher o quadro de efetivos, conforme as Tabelas 3 e 4 (**Apêndice G**).

Passando à análise da terceira questão: **atendendo à constante evolução da sociedade angolana, e no que concerne à sua profissionalização em todos os setores da função pública nacional, concorda que a PNA, deva manter o seu modelo de recrutamento e seleção?** Neste caso, 100% dos entrevistados concordam com a atualização e 100% referem que deve ser ajustado de acordo com as novas exigências da sociedade, uma vez que se encontra em constante evolução, conforme as Tabelas 5 e 6 (**Apêndice G**).

No que respeita a quarta e última questão: **Tendo em conta que não existe um modelo específico de recrutamento e seleção na PNA, concorda com a criação de novos requisitos de ingresso, os quais visam implementar as várias fases que um processo deva contemplar? Salientamos, fundamentalmente, desde os requisitos aos métodos de seleção, como por exemplo, a introdução das entrevistas, os testes psicotécnicos, exames médicos, etc., para uma maior lisura no processo de recrutamento e seleção?** Neste caso,

100% dos entrevistados são de opinião que deve ser criado um modelo específico que visa tratar esta matéria. Por outro lado, 100% dos entrevistados afirmaram ser relevante a introdução de todas as fases do processo de recrutamento e seleção, conforme as Tabelas 7 e 8 (Apêndice G).

4.4.2 QUESTIONÁRIO

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008, p. 88) o questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos (...) uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às expectativas, ao seu nível de conhecimentos (...) ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”. Sendo assim, foram aplicados questionários a elementos policiais de determinados órgãos selecionados por nós de modo a aferir se o modelo praticado no processo de seleção e recrutamento de candidatos a Agentes da PNA está adequado às atuais exigências de segurança interna de Angola.

Quanto ao tratamento e análise estatística dos dados foram efetuados com recursos ao Software Excel e o Microsoft Office 2016.

4.4.2.1 VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO

O questionário, quanto ao seu conteúdo, forma e escrita, foi validado pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, tendo sido submetido a pequenas alterações de forma a ser aplicável aos nossos inqueridos o que contou com a ajuda do Professor Doutor Eurico Gomes Dias. Neste caso foram feitas as seguintes alterações: claras (perentórias), suas (tais), solteiro (a), viúvo (a) e mestrado.

Segundo Sousa & Baptista (2011, p. 100) “O pré-teste ao questionário consiste num conjunto de verificações feitas, de forma a confirmar que ele é realmente aplicável com êxito, no que diz respeito a dar uma resposta efetiva aos problemas levantados pelo investigador”. Após a sua aprovação submeteu-se o questionário a um pré-teste aplicado a quatro oficiais da PNA. A aplicação do pré-teste permitiu-nos garantir a clareza das questões e o tempo de preenchimento do questionário.

Podemos verificar que todas as questões foram devidamente percetíveis e bem interpretadas pelos nossos inquiridos. Contudo, o tempo de preenchimento variou de cinco a oito minutos.

4.4.2.2 QUESTIONÁRIO FINAL

O inquérito final está dividido em duas partes. Sendo a primeira parte (I) do questionário constituída por 8 questões contendo perguntas fechadas de escolha múltipla que têm como objetivo caracterizar os inquiridos em termos de sociodemográficos, mais concretamente no sentido de apurar o seguinte: género, idade, estado civil, habilitações literárias, posto hierárquico na PNA, função que ocupa na PNA, órgão de colocação e tempo de serviço na PNA. A segunda parte (II) do questionário é composta por 5 questões de resposta fechada com duas ou mais opções de resposta, o que permite analisar estatisticamente as opções com maior volume de respostas dos inqueridos, de acordo com a sua formação ou experiência profissional apresentadas no questionário.

A aplicação do questionário foi feita de forma presencial nos órgãos escolhidos, tendo os inquiridos respondido de forma direta, ou seja, escolhendo livremente as suas opções. Isto ocorreu durante o período diário de 16 de dezembro de 2018.

4.5 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO

Para Sarmiento (2013, p. 71) o “o universo ou população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir”. Neste caso abrangeu os elementos policiais que compõem os quatro órgãos selecionados e que contemplam o nosso universo de estudo. O total da amostra foi constituído por 300 efetivos.

4.6 DIMENSÃO DA AMOSTRA

De acordo com Sarmiento (2013, p.22), a amostra define-se “como sendo um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta população”. Tendo em conta a dimensão do Universo, decidimos trabalhar com uma parte dos elementos que compõem esse Universo, ou seja, com uma Amostra. Sendo que “o tamanho da amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um nível de precisão ou erro de (D)” Sarmiento (2013, p.23). Na mesma linha a autora refere que “quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, 0,5” (p. 92). O nível de confiança pretendido para o estudo é de 95% ($\lambda=0,95\%$) e o nível de significância de $D=5\%$. Para o nível de confiança escolhido, a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} \pm 1,96$. Neste caso, obteve-se uma amostra de 168 efetivos num universo de 300 elementos policiais

que constituem os respetivos órgãos selecionados, num peso percentual de 56%. Os dados foram calculados de acordo com a seguinte fórmula de Sarmento (p. 23).

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\sum^2 \frac{p \times (1 - p)}{(za/2)^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

4.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Depois de concluída a aplicação dos questionários, obteve-se um total de 168 questionários devidamente respondidos por todos os nossos inqueridos, o que corresponde a 56%. Com base nestes resultados, foi realizado o tratamento e análise de dados do universo em estudo.

4.7.1 CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Após análise do resultado das respostas dos inqueridos sobre os dados sociodemográficos obtivemos os seguintes dados conforme o **(Apêndice I)**. Relativamente ao género dos inquiridos, verifica-se que 135 dos inquiridos (80,4%) são do género masculino e 33 (19,6%), do género feminino conforme se pode verificar na Tabela 9.

No que concerne à faixa etária dos inquiridos, obteve-se um total de 75 inquiridos (44,64%) entre os 18 e 30 anos. Neste caso 60 dos inquiridos (35,71%) estão entre os 30 a 40 anos; 26 dos inquiridos (15,47%) entre os 40 a 50 anos; e 7 dos inquiridos (4,16%) entre os 50 a 60 anos, conforme a Tabela 10.

No que diz respeito o estado civil, verificou-se que 74 dos inquiridos (44,04%) são casados; 88 (52, %38) são solteiros (as); 6 (3,57%) são viúvos (as); e 0 outros, de acordo com a Tabela 11.

Quanto ao grau académico, verificou-se o seguinte: 10 dos inquiridos (5,95%) têm o ensino secundário; 25 dos inquiridos (14,88%) tem o ensino médio; 60 dos inquiridos (35,71%) encontram-se a frequentar o ensino universitário; 50 (29,76%) são licenciados; 13 dos inquiridos (7,73%) têm pós-graduação; 10 dos inquiridos (5,95%) tem o mestrado; e 0 dos inquiridos (0,00%) doutores, conforme ilustra a Tabela 12.

Em termos de posto que ocupa na PNA, verificou-se que 30 dos inquiridos (17,85%) são da classe de agentes; 40 dos inquiridos (23,80%) são da classe de subchefes; 60 dos

inquiridos (35,71%) são da classe de oficiais subalternos; 38 inquiridos (22,61%) são da classe de oficiais superiores, conforme a Tabela 13.

Em relação à função que ocupam na PNA, obteve-se 80 (47, 61%) são técnicos de recursos humanos; 38 (22,61%) são instrutores; 50 (29,76%) desempenham outras funções, conforme mostra a Tabela 14.

No que concerne ao órgão de colocação na PNA, responderam: 62 (36,90%) pertencem ao Comando Geral; 46 dos inquiridos (27,38%) pertencem ao Comando Provincial de Luanda; 30 dos inquiridos (17,85%) pertencem ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais; 30 dos inquiridos (17,85%) pertencem a Escola Nacional de Polícia de Ordem Pública, como é exposto na Tabela 15.

Tendo em conta o tempo de serviço na PNA, verificou-se que: 30 (17,85%) tem 1 a 5 anos de serviço; 50 dos inquiridos (29,76) tem 5 a 10 anos de serviço; 60 dos inquiridos (35,71%) tem 10 a 20 anos de serviço; 28 inquiridos (16,66%) têm mais de 20 anos de serviço, como mostra a Tabela 16.

4.7.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DA II PARTE DO QUESTIONÁRIO

Após a análise feita aos dados sociodemográficos da primeira parte do questionário, segue em análise as respostas da II parte do questionário em estudo.

Assim sendo, para a questão 9 onde se pergunta: **De que forma teve conhecimento sobre a notícia da abertura do concurso público para o ingresso na PNA?** Quanto às pessoas que tiveram conhecimento através do Website da PNA, obteve-se a resposta de 0 dos inquiridos (0,00%); através da Televisão responderam 18 dos inquiridos (10,71%); através dos Jornais obteve-se 20 inquiridos (11,90%); através da Rádio obteve-se 14 (8,33%); por intermédio de terceiros obteve-se 116 dos inquiridos (69,04%), conforme o ilustrado na Tabela 17.

No que respeita à pergunta 10 onde se questionou: **Teve conhecimento sobre os requisitos necessários para o ingresso na PNA?** Obteve-se a resposta de 120 dos inquiridos (71,43%) dizem **sim**, terem tido conhecimento dos requisitos de ingresso a PNA; 48 dos inquiridos (28,57%) responderam Não terem conhecimento sobre os requisitos de ingresso a PNA, conforme a Tabela 18.

Em relação à questão nº 11: **Como caracteriza o método de seleção implementado na fase do processo de recrutamento e seleção do seu curso de agente?** Para resposta a

esta questão obtivemos os seguintes resultados: 88 dos inquiridos (52,38%) afirmam ser **inadequado** o processo de recrutamento implementado no seu curso de agente; 60 dos inquiridos (35,71%) afirmam ser **pouco inadequado**; 18 dos inquiridos (10,71%) afirmam ser **adequado**; 2 dos inquiridos (1,19%) afirmam ser **muito adequado**, conforme a Tabela 19.

Quanto à questão 12: **Como considera o modelo praticado no processo de recrutamento e seleção de candidatos a agentes da PNA, perante as atuais exigências de segurança interna em Angola?** Neste caso, 20 dos inquiridos (11,90%) consideram que **respondem às exigências** atuais de segurança interna; 148 dos inquiridos (88,09%) consideram que **não respondem às atuais exigências** de segurança interna, conforme o anexo do Tabela 20.

Por fim, relativamente à questão 13: **Concorda em como a PNA disponha de um regulamento específico que visa tratar sobre esta matéria e, que os candidatos tenham acesso a todas as informações, nomeadamente desde dos requisitos até a fase das provas de seleção que deve culminar com a data da publicação final dos resultados?** Neste caso, 155 dos inquiridos (92,26%) concordam com a criação de um novo regulamento; 5 dos inquiridos (2,97%) não concordam com a criação de um novo regulamento; 8 dos inquiridos (4,76%) preferem não responder à pergunta, conforme o previsto na Tabela 21.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo de conclusões finais do trabalho académico, analisamos a resposta à pergunta de partida e derivadas e procedemos à verificação ou não das hipóteses práticas e teóricas colocadas. De igual maneira foi verificado o cumprimento dos objetivos propostos para esta investigação. E posteriormente foram feitas algumas recomendações e análise crítica às limitações que afetaram o desenvolvimento da investigação. Por fim, propusemos algumas sugestões para futuras investigações na área dos GRH.

5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

No primeiro capítulo, propôs-se a verificação de quatro hipóteses, sendo uma teórica e três práticas. Desta feita, serão apuradas as suas verificações ou não verificação já a seguir.

5.2.1 HIPÓTESES TEÓRICA

Os requisitos para ingresso de agentes nos quadros da PNA estão claramente definidos por lei.

A hipótese teórica colocada inicialmente verifica-se. Após a conclusão da revisão da literatura concetual sobre o processo de recrutamento e seleção verificamos que os requisitos de ingresso de agentes nos quadros da PNA, não estão devidamente definidos de acordo com o decreto lei 117/08 de 22 de outubro.

HIPÓTESES PRÁTICAS

HP 1: Os critérios de recrutamento e seleção adotados pela PNA são praticados e aplicados na integra.

A hipótese prática colocada nesta questão, verificou-se após análise detalhada do decreto regulamentar 117/08 de 22 de outubro, que os critérios de recrutamento e seleção adotados pela PNA não são praticados nem aplicados na sua integra, de acordo com os mesmo regulamento. O mesmo se verificou através do nosso estudo de caso, onde 88 dos nossos inquiridos que correspondem a (52,38%) afirmam ser inadequado o processo de recrutamento e seleção implementado na PNA, conforme o gráfico 11.

HP 2: O atual modelo de recrutamento e seleção de agentes na PNA está desajustado às novas dinâmicas nas perspectivas dos seus profissionais.

A hipótese apresentada nesta questão, verifica-se de forma unânime que as respostas dos nossos entrevistados através da análise de conteúdo, permite verificar que 100% dos entrevistados consideram estar desajustado, conforme o quadro 3 e 4 do (apêndice F), e 148 dos nossos inquiridos que correspondem a (88,09%) afirmam que o mesmo não responde às atuais exigências de segurança interna, conforme o (Tabela 12).

HP 3: Existem processos de recrutamento e seleção mais adequados para PNA.

A hipótese desta questão verifica-se. No terceiro capítulo do nosso trabalho, depois de uma análise profunda dos Modelos de Recrutamento e Seleção de outras Organizações, onde na qual não se verifica um modelo exemplar junto das polícias estudadas, e pelo qual optamos à título de exemplo a Polícia de Segurança Pública (PSP). Sendo, esta polícia a que nos apresenta o modelo ideal pelo qual a PNA anseia chegar para alcançar os seus objetivos no que toca o processo de recrutamento e seleção. Onde os seus profissionais questionados sobre a criação de um novo modelo de seleção e recrutamento, não hesitaram nas suas respostas, como se pode verificar nos resultados obtidos na investigação, 100% dos entrevistados concordam com a criação de um modelo específico que visa contemplar todas as fases do processo de seleção e recrutamento, conforme o (quadro 7 e 8), e 155 dos inquiridos (92,26%) concordam que a PNA dispunha de um novo regulamento que visa tratar toda matéria do processo, conforme o (Tabela 13).

5.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Quanto aos objetivos propostos inicialmente para este trabalho de investigação, podemos considerar que foram cumpridos na sua totalidade.

Verificar a existências de outras práticas de recrutamento e seleção em outras Polícias que possam ser aproveitadas para a PNA.

O objetivo foi cumprido. Considerando a investigação exaustiva feita através da pesquisa e análise dos regulamentos, decretos ou Leis das outras polícias. Também, obtivemos a confirmação através das respostas dos nossos entrevistados e dos inquiridos na realização deste trabalho de investigação.

Perceber se o modelo de recrutamento e seleção na PNA estão em linha com o modelo do regime geral da função pública Angolana.

Este objetivo foi cumprido na íntegra. No terceiro capítulo do nosso trabalho quando analisamos o modelo de seleção e recrutamento da PNA, fez-se uma pequena adaptação em relação ao modelo da função pública, incorporando algumas provas de acordo com a sua especificidade.

Assim sendo, pode verificar-se que o modelo de seleção e recrutamento da PNA não está em linha com o regime da função pública.

Definir um modelo de recrutamento e seleção para a PNA que seja mais adequado aos interesses da organização e ao País.

Objetivo foi cumprido na totalidade. Feita uma análise detalhada dos dois modelos de seleção e recrutamento das duas organizações policiais tomadas para o nosso estudo de investigação, e não tendo elas um modelo específico, recorreremos ao modelo da polícia de segurança pública (PSP) Portuguesa, sendo a que contempla um modelo devidamente enraizado.

5.4 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Durante o nosso estudo de investigação foram elaboradas três perguntas derivadas da pergunta de partida:

PD1: O atual modelo de recrutamento e seleção de candidatos a Agentes da PNA está regulamentado e é cumprido na sua totalidade?

De acordo com os resultados obtidos junto dos nossos entrevistados e aos inquiridos, foi possível verificar que o atual modelo de seleção e recrutamento de candidatos a PNA não está devidamente regulamentado e não é cumprido na sua totalidade, uma vez que comporta todos os métodos de seleção dos candidatos.

PD 2: Existem outras práticas de recrutamento e seleção de Agentes que sejam mais adequados aos interesses da PNA?

Através do um estudo feito no modelo de seleção e recrutamento das outras polícias, podemos concluir que o modelo da PSP portuguesa é um modelo a seguir pela PNA, embora tendo em conta alguns fatores quanto ao seu contexto.

PD 3: Qual é a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas para a PNA?

Depois a revisão da literatura dos vários conceitos relacionados com o recrutamento e seleção, chegamos a conclusão que este é o processo chave e determinante de qualquer organização que visa encontrar um candidato desejado para sua empresa. Logo, este processo é importante para a PNA e importa que seja feito de forma correta e que contemple todas as fases do processo, pois vai ditar o ingresso de um futuro agente de polícia servidor da nação.

5.5 RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

O modelo praticado no processo de recrutamento e seleção de candidatos a Agentes da PNA está adequado às atuais exigências de segurança interna de Angola?

Feita a revisão literária dos vários conceitos relacionados com o nosso tema, e a devida consulta de outros regulamentos, normas, decretos-leis, leis e portarias sobre o mesmo assunto, e dadas as respostas obtidas através do nosso estudo de caso na PNA, verificamos que a PNA não tem um modelo de recrutamento e seleção tipificado, mas sim, faz adaptações de acordo com os concursos abertos, o que faz com que não se cumpram todas as modalidades do processo de seleção e recrutamento.

E as adaptações feitas muitas vezes não vão de acordo com as atuais exigências de segurança interna, visto que a sociedade está cada vez mais informada e exigente quanto à segurança desenvolvida pela polícia.

5.6 CONCLUSÕES FINAIS

Modernamente não existem quaisquer dúvidas de que o sucesso das organizações depende muito do capital humano contratado. As organizações procuram candidatos certos para determinadas funções ou vagas existentes a preencher. Para isso recorrem ao mercado através do processo de recrutamento e seleção no sentido de encontrar o candidato com o perfil ideal ou desejado

A seleção e o recrutamento são dois processos através do qual o DRH procede ao recrutamento de novos candidatos que apresentam o perfil adequado para o preenchimento de funções na organização. O departamento de recursos humanos é responsável pela gestão do capital humano existente na empresa, pois é graças a este que as organizações conseguem atingir os seus objetivos. Cabe-lhe para o efeito definir as vagas e o tipo de perfil procurado nos candidatos. Ao longo do presente trabalho apresentamos os vários tipos de recrutamento sendo que a base reside em duas fases primordiais que são: o recrutamento interno e o externo. Também, apresentamos vários métodos de seleção que um processo desta natureza deve conter para alcançar o seu objetivo.

Depois de analisar o Decreto nº 117/08 de 22 de outubro, no seu art.º 7º que contempla os requisitos de ingresso a PNA, podemos aferir que o mesmo se encontra desatualizado face o atual contexto de segurança interna, em Angola. Como se pode verificar pelas respostas dadas pelos nossos entrevistados e inquiridos, o mesmo precisa ser atualizado e modernizado de acordo com a dinâmica da sociedade e os padrões comuns do que deve ser um processo de recrutamento e seleção.

Apresentamos ao longo do nosso trabalho baseado no estudo e análise de regulamentos e portarias de outras organizações policiais que nos podem servir de exemplo, como é o caso da PSP portuguesa, que dispõe de uma portaria específica que trata desta matéria desde do início do processo até a data da publicação dos resultados dos candidatos aprovados.

5.7 RECOMENDAÇÕES

A realização desta investigação na área da GRH deve ser considerada como uma contribuição possível para melhorar a GRH na PNA, bem como propor algumas medidas alternativas que possibilitem a melhoria do atual processo de seleção e recrutamento praticado na PNA, de forma a garantir uma melhor qualidade dos seus efetivos

Logo, o presente trabalho deve ser visto como uma ferramenta que servirá de ajuda para a criação de um regulamento específico que vise tratar de forma exclusiva o processo de seleção e recrutamento na PNA incorporando todas as fases inerentes ao processo.

5.8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O presente trabalho de investigação poderia ter sido alargado a nível nacional, auscultando todos os Órgãos que compõem a PNA, e com uma abrangência maior quanto ao número de entrevistados e inquiridos. Acontece, porém, que o período em que se realizaram as entrevistas e os questionários foi um período de muita atividade no seio da corporação por se tratar de um período de festas - “ Natal” - o que condicionou de certa forma a disponibilidade do pessoal com funções policiais, por estarem comprometidos com a segurança na quadra festiva. Poderia ter sido realizada uma exploração mais profunda de outros modelos de progressão de carreira, em vigor noutras instituições policiais não apresentadas no trabalho.

De certa forma, sentimos algumas dificuldades relativamente à recolha de informação necessária para a realização do trabalho, pois a distância é maior e por não existirem dados disponibilizados online. Admitimos que isso nos causou alguns constrangimentos na realização do trabalho.

Outras condicionantes foram o prazo fixado para a realização do estudo e as regras impostas pelo Regulamento de Elaboração e Avaliação da Dissertação.

5.9 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O presente trabalho científico teve como objetivo de propor a elaboração de um regulamento específico de seleção e recrutamento da PNA que pudesse ser aplicado a diferentes tipos de seleção e recrutamentos realizados pela PNA, nomeadamente no que respeita a candidatos à PNA, para o desempenho de determinadas funções/cargos internos e aos concursos internos para o exterior, no caso da colocação dos expatriados.

Para além desta recomendação podem ser sugeridas futuras investigações como o processo de formação de agentes da PNA, a exploração do conceito de recrutamento interno e externo e, como é desenvolvido na PNA quando há uma vaga para uma determinada função.

BIBLIOGRAFIA

- Aires, A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção*. Lisboa.
- Almeida Sá, J. (2014). *Origem e Evolução Cronológica da Polícia em Angola*.
- Almeida, W. (2004). *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas.
- Alves, R. (2010). *eRecruitment: novos desafios para o recrutamento on-line*. Obtido em 12 de 11 de 2018, de Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/e-recrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao/55112>
- Ana Cristina Limongi-França, E. B. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Araújo L. C., G. A. (2006). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Araújo, L. C., & Garcia, A. (2010). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Aurojo, L. C., & GARCIA, A. A. (2009). *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Baptista, C. e. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha* (4 ed.). Lisboa: Pactor.
- Batteman, T. s., & Snell, S. A. (2006). *Administração: Novo cenário competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Bulgacov, M. (2006). *Manual de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Camara, P. B. (2011). *A expatriação em Portugal* (1 ed.). Lisboa.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003. (DOM Quixote ed.). Lisboa.
- Camera, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2016). *Humanator xxi Recursos Humanos E Sucesso Empresarial*. (7 ed.). Alfragide .Portugal: Leya.
- Cappelli, P. (2003). *Contratando e mantendo as melhores pessoas*. Rio de Janeiro: Record.
- Cardoso, A. A. (2005). *Recrutamento e Seleção de Pessoal. Manual Prático* (5ª ed.). Lisboa: Lidel Editores.
- Cardoso, C. C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo.
- Carvalho, A. V., & Paulo., N. L. (1993). *Administração de Recursos Humanos* (Vol. 1). São Paulo: Pioneira.

- Chavienato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chavienato, I. (2002). *Recursos Humanos*. (7 ed.). São Paulo: Atlas.
- Chavienato, I. (2006). *O capital humano das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chavienato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4 ed.). São Paulo: Manole.
- Chianato, I. (1990). *Iniciação à administração de pessoal*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. São Paulo: McGraw.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humanos das organizações*. (9 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clemente, P. (2015). *Cidadania Polícia E Segurança* (ISCPSI - ICPOL ed.). Lisboa.
- Correia, M. C., & Sesinando, R. E. (2002). *Entrevista no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal: Proposta de um guião Semi-Estruturado*. *Revista de psicologia Militar* (Vol. 13).
- Constituição da República de Angola 2010
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, Alvess, C., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2 ed.). Lisboa.
- Cunha, M. R. (2008). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH: Editora.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). *Administração de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: LTC.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administração de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: LTC.
- Decreto-lei nº 20/93, de 11 de Junho, que aprova o Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de Angola
- Decreto-Lei nº 117/08, de 22 de Outubro
- Decreto Presidencial nº 102/11, de 23 de Maio
- Dias, E. (11 de Novembro de 2018). *Todacarreira*. Obtido de <https://www.todacarreira.com/tipos-de-recrutamento/> 22:24 min
- Dutra, J. S. (2008). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

- Faissal, R., Passos, A. E., Mendôça, M. d., & Almeida, W. M. (2009). *Atração e seleção de pessoas*. (2 ed.). Rio de Janeiro: FGV Management.
- Florentino, M. M. (2008). *Gestão de Pessoas: recrutamento e seleção: Revista administração, 1-13*.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização*. (5 ed.). Loures: Lusociência.
- França, A. (2010). *Práticas de Recursos Humanos- PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos* (1 ed.). São Paulo: Atlas.
- França, A. C. (2007). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). *Os Processos de Recrutamento e Seleção*. São Paulo: Gente.
- Ghiglione, R. &. (2011). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4 ed.). Oeiras:Cesta: C.L. Pires, Trad.).
- Gil, A. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. (2016). *Gestão de Carreiras: As Implicações No Desempenho dos Agentes da Polícia Nacional de Angola* (Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais). Lisboa: Instituto superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Gomes, J. C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Silabos.
- Guimarães, M. F. (2005). *O Processo de Recrutamento como uma Ferramenta de Gestão*.
- Hill, M. &. (2002). *Investigação por Questionário*. (2 ed.). Lisboa: Silabo.
- Ivancevich, J. M. (1995). *Organização. Comportamentos e Estruturas de Processos*. São Paulo: Atlas.
- Januzzi, L. (2010). *Recrutamento online: uma realidade cada vez mais presentes nas empresas*. Obtido em 12 de 11 de 2018, de Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler>.
- Jones, J. (1998). *Virtual HR. Crisp Publications*. Califórnia.
- Just, C. (2011). *A Review of Litereture on the General Factor os Personality. Personality and Individual Difference, 765*.
- Knapik, J. (2008). *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba: Ibplex.
- Lacombe, F. J. (2005). *Dicionário de Administração*. São Paulo: Sairava.
- Lamcobe FJ, H. G. (2003). *Administração- Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lei nº16/2013, de 12 de Agosto. Estatuto Orgânico da Polícia da República de Moçambique.
- Lei nº16/2013, de 12 de Agosto. Aprova o Estatuto do Pessoal da PRM.

- Lei nº 6/2014, de 23 de Abril. Estatuto Orgânico da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.
- Lei n.º 5/97, de 30 de Outubro, no DL n.º 28/09, de 26 de Agosto,
- Lei nº 53/2007, de 31 de Agosto, Estatuto Orgânico da Polícia de Segurança Pública.
- Lisboa, V. (2014). *Recrutamento e Seleção de Agentes para a Polícia Nacional de São Tome e Príncipe* (Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Intena.
- Lodi, J. B. (1976). *Recrutamento de pessoal*. (2 ed.). São PAULO: Pioneira.
- Lodi, J. B. (1992). *Recrutamento de Pessoal* (7 ed.). São Paulo: Atlas.
- Machado, A. & Portugal , M. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas - A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Machado, A. (2006). *Oraganizações- Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa: Sílabo.
- Marras, J. (2007). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Futura.
- Martins, L. M. (1997). *Recrutamento e seleção de recursos humanos*. Covilhã: Covilhã: Universidade Beira Interior.
- Michel, M. (2007). *Tipos de Recrutamento e sua importância para uma Gestão adequada de pessoas aplicadas a empresa*. São Paulo.
- Milhovich, G., & J., B. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. (1 ed.). São Paulo: Atlas.
- Morreira, M. J. (2011). *Recrutamento, Seleção, Formação e avaliação do desempenho na Polícia de Segurança Pública- repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. Braga: Universidade do Minho.
- Neto, C. S. (2015). *Direito Policial Em AngolaI: Breve Reflexão*. Lisboa: Instituto Superior De Ciências Policiais E Segurança Interna.
- Nunes, N. (2000). *Administração Pública: Recrutamento e Selecção*. . Lisboa: ISCSP.
- Oliveira, S. (2008). *A importância do processo de recrutamento e seleção*.
- Pereira, A. P. (2018). *Como Escrever uma Tese (Monografia ou Livro Cientifico)* (7ª ed.). Lisboa: Sílabo, Lda.
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Silabo.
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Silabo.
- Pina Miguel e Cunha, R. A. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional E Gestão* (8 ed.). Lisboa.

- Pontes, B. R. (2010). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: LTR.
- Princípios Gerais de Recrutamento e Seleção*. (22 de Junho de 1991). Decreto Lei nº .
Portaria nº 236-A/2010, de 28 de Abril
- PSP. (2012). *Manual do Candidato do Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Agentes da PSP*. Torres Novas: Escola Prática de Polícia.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa.
- Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado* (4 ed.). Lisboa.
- Ribeiro, A. d. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo : Saraiva.
- Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Presença.
- Santos, L. (1965). *Considerações Sobre alguns aspectos de Orientação e Seleção de Profissionais*. Em *Separata de Coimbra Médica*.
- Santos, O. B. (1973). *Psicologia paliçada à orientação e seleção de Pessoal*. São Paulo: Pioneira.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para elaboração, escrita e apresentação de teses* (1 ed.). Lisboa: Universidade Lusitana.
- Sousa, J. D. (2012). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel Editores.
- Sousa, J. M. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (10 ed.). Lisboa: Lidel.
- Sousa, M. &. (2001). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Sousa, M. &. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. (de Ciências Sociais e Política Contemporânea. ed.). Lisboa: PACTOR.
- Taylor, M. S. (2000). *Organizational Recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*. Oxford.
- Toledo, F. d. (1992.). *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos* (8 ed.). São Paulo: Atlas.
- Toledo, F. O. (1986). *O que são recursos humanos* (5 ed.). São Paulo.
- Torrington, D. L. (2005). *Human Resource Management* (6th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Valente, M. (2014). *Teoria Geral do Direito Policial*. Coimbra: Almedina.
- Werther, J. B. (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo.

APÊNDICES

Apêndices

Apêndice A: Pedido de autorização para Realização de Questionários e de Entrevistas

Apêndice B: Guião de Entrevista

Apêndice C: Entrevista nº 1

Apêndice D: Entrevista nº 2

Apêndice E: Entrevista nº 3

Apêndice F: Entrevista nº 4

Apêndice G: Grelhas de Análise de Conteúdo

Apêndice H: Questionário Aplicado

Apêndice I: Análise Sociodemográfica

Apêndice J: Análise Estatística das perguntas do Questionário.

Apêndice A: Pedido de autorização para Realização de
Questionários e de Entrevistas

*1. Autógrafa
2. Ao D.F.E.A para
o pedido de tratamento
acompanhado
26.12.18*

113476

À
SUA EXCELÊNCIA DIRETOR NACIONAL DOS
RECURSOS HUMANOS DA POLÍCIA NACIONAL
DE ANGOLA
= LUANDA =

*T.C.
Comunique-se
o interessado,
para conhecimento
e cumprimento.
Gagor José
26.12.2018
17:07*

ASSUNTO: SOLICITAÇÃO

PEDRO MANUEL FERREIRA, efetivo da Polícia Nacional, colocado na polícia fiscal, a frequentar o curso de Formação de Oficial de Polícia(CFOP), no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), em Lisboa/Portugal, estando nesse momento a frequentar o 5º ano do mesmo.

Por se encontrar na fase liquidante da formação académica, vem mui respeitosa e junto desta, solicitar à vossa Excelência, que se digne autorizar a execução de entrevistas e preenchimento de um modelo de questionário, onde publico alvo será o Departamento dos Recursos Humanos do Comando Geral da Polícia Nacional, o Comando Provincial de Luanda e a Escola Nacional de Polícia de Ordem Pública, com finalidade de conceber e dotar o presente trabalho académico de maior rigor e credibilidade necessária exigida para fundamentação e consubstancialidade científica, em detrimento da realização da Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais e Segurança Interna, suportado pelo tema de trabalho: **O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA POLÍCIA NACIONAL DE ANGOLA**.

De salientar que, tais entrevistas serão usadas numa perspectiva exploratória no trabalho, com o intuito de verificar eventuais lacunas, aperfeiçoar os procedimentos já existentes.

Para que conste, junto se anexa o Projeto de Dissertação de Mestrado do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna em Portugal.

Pelo que;

Espera Deferimento

MINISTERIO DO INTERIOR	
POLÍCIA NACIONAL	
DIRECÇÃO NAÇ. REC. HUMANOS	
Processo n.º	<i>3080</i>
Data Entrada	<i>20.12.18</i>
Livro n.º	
Nora	
Data Doc	<i>26.12.2018</i>
Responsável	<i>Elisa Patro</i>

Luanda aos 18 de Dezembro de 2018

O SIGNATÁRIO

Pedro Manuel Ferreira

Pedro Manuel Ferreira

Aspirante a Oficial de Polícia

Apêndice B: Guião de Entrevista



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Entrevista – “O Processo de Recrutamento e Seleção: um Estudo de Caso na Polícia Nacional de Angola”

Esta entrevista enquadra-se na pesquisa de investigação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, cuja dissertação final intitula-se “O Processo de Recrutamento e Seleção: um Estudo de Caso na Polícia Nacional de Angola”.

Pretendemos, com a presente entrevista, obter uma opinião qualificada dos entrevistados sobre o atual processo de recrutamento e seleção de candidatos na Polícia Nacional de Angola, de modo a compreender se tais trâmites são adequados e justificáveis para o futuro.

Entrevista n.º _____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ **Data:** ____/____/____

Hora de início: _____ / **Hora de fim:** _____

1 Organização a que pertence: _____

2 Tempo de serviço na organização: _____

3 Cargo/Posto: _____

4 Função: _____

5 Idade: _____

6 Género: _____

7 Habilitações literárias: _____

Guião

1.ª Questão: na sua opinião, o perfil de ingresso dos candidatos à PNA está corretamente definido? Assim sendo, como redefinir tais exigências?

2.ª Questão: considerando a sua experiência profissional, como avalia o atual processo de recrutamento e seleção efetuado pela PNA?

3.^a Questão: atendendo à constante evolução da sociedade angolana, e no que concerne à sua profissionalização em todos os setores da função pública nacional, concorda que a PNA deva manter o seu modelo de recrutamento e seleção?

4.^a Questão: tendo em conta que não existe um modelo específico de recrutamento e seleção na PNA, concorda com a criação de novos requisitos de ingresso, os quais visam implementar as várias fases que um processo deva contemplar? Salientamos, fundamentalmente, desde os requisitos aos métodos de seleção, como por exemplo, a introdução das entrevistas, os testes psicotécnicos, exames médicos, etc., para uma maior lisura no processo de recrutamento e seleção?

Apêndice C: Entrevista N° 1

Entrevista nº 1

Guião

1ª Questão: na sua opinião, o perfil de ingresso dos candidatos à PNA está corretamente definido? Assim sendo, como redefinir tais exigências?

R: Em minha opinião, o perfil de ingresso está definido pelo Decreto 117/08 de 22 de outubro.

2ª Questão: considerando a sua experiência profissional, como avalia o atual processo de recrutamento e seleção efetuado pela PNA?

R: O atual processo de recrutamento e seleção precisa ser revisto e atualizado de conformidade com o atual contexto de criminalidade em Angola.

3ª Questão: atendendo à constante evolução da sociedade angolana, e no que concerne à sua profissionalização em todos os setores da função pública nacional, concorda que a PNA, deva manter o seu modelo de recrutamento e seleção?

R: Concordo com atualização do modelo de recrutamento e seleção, desde que seja ajustada as atuais exigências da sociedade angolana.

4ª Questão: tendo em conta que não existe um modelo específico de recrutamento e seleção na PNA, concorda com a criação de novos requisitos de ingresso, os quais visam implementar as várias fases que um processo deva contemplar? Salientamos, fundamentalmente, desde os requisitos aos métodos de seleção, como por exemplo, a introdução das entrevistas, os testes psicotécnicos, exames médicos, etc., para uma maior lisura no processo de recrutamento e seleção?

R: Concordo com a criação de um modelo específico que implemente todas as fases de um processo de recrutamento e seleção, pois as condições atuais levam adotar um modelo incaracterístico em relação a admissão de pessoal.

Existem duas formas de ingresso para Polícia Nacional de Angola: a primeira forma de ingresso são às das Forças Armadas Angolanas e a segunda é o da Sociedade Civil, por conseguinte, o número de candidato a serem recrutados por cada turno, são em média 10.000 homens.

O elevado número de candidatos a ingressar, descompensa o uso dos métodos e leva-nos ao cumprimento das principais fases de recrutamento e seleção pois, se torna difícil entrevistar e submeter a testes psicotécnicos e outras fases a todos estes candidatos, além de que geralmente se põe o problema de apoio financeiro e material para o êxito de tão importante tarefa.

Apêndice D: Entrevista Nº 2

Entrevista nº 2

Guião

1ª Questão: na sua opinião, o perfil de ingresso dos candidatos à PNA está corretamente definido? Assim sendo, como redefinir tais exigências?

R: O perfil de ingresso na Polícia Nacional de Angola (PNA), está definido no despacho do Comandante Geral da PNA Anexo B do Regulamento 117/08 de 22 de outubro. Creio que o problema começa com o tipo de instrumento (Norma legal) que o define, isto porque a lei geral da administração pública que regula esta matéria é um decreto lei e no seu âmbito de aplicação considera que a PNA deve ter um regime próprio. Dai que se insere que o perfil de ingresso na PNA deveria ser definido por decreto presidencial. Por outro lado, e respondendo concretamente à questão que me formulou, considero que não estão corretamente definidos, porque ainda estabelece a 8ª classe como habilitações mínimas, mesmo com as deficiências do nosso sistema de ensino geral; e depois limita-se a situação militar regularizada; altura, Não ter antecedentes criminais, idade superior a 18 anos, bem como outros aspetos gerais. Entretanto, faz referência a necessidade de aprovação no teste de ingresso, mais do ponto de vista prático não existe uma norma que regule de forma específica e detalhada todos os procedimentos do concurso público de admissão, embora sejam publicados anúncios a condicionar a realização dos seguintes testes: Prova de língua português, teste psicotécnico, provas físicas e exames médicos. Esses testes não estão suficientemente regulados por lei, definindo em que consiste e as circunstâncias de eliminação dos candidatos. Não define o conteúdo funcional para o qual o teste de admissão se destina, bem como não define a carreira a qual o candidato concorre, nem o tipo e a natureza do trabalho que vai realizar, etc.

Por este motivo, os candidatos que frequentem ou têm o ensino superior concluído acham que não devem fazer ou realizar o trabalho de patrulha. Tal situação tem provocado a fuga dos operacionais do terreno para os gabinetes, uma vez que não existe qualquer obrigação legal de prestar ou realizar trabalho operacional de patrulha ou outro nos dois ou três primeiros anos de serviços. Também não existe um período probatório, dai que mesmo aqueles que não se adaptam a condição do serviço policial permanecem na cooperação porque o único objetivo é conseguir um emprego no estado (na função pública). Assim, que a PNA deve submeter ao executivo um projeto de diploma legal (decreto presidencial, no sentido desse regular corretamente o perfil de entrada e os procedimentos do concurso. Dai

que considero que o perfil de ingresso não está corretamente definido, uma vez que quer o perfil quer as etapas do concurso deveriam estar diretamente relacionados com o tipo de profissionais de polícia que a sociedade espera, ou seja, de acordo com os estágios de desenvolvimentos da sociedade angolana. Por exemplo, com já o disse não se justifica a 8ª classe como habilitações literárias mínimas, por quanto mais de 80% dos candidatos tem já o ensino médio concluído (13ª), frequência universitária ou ensino superior concluído.

2ª Questão: considerando a sua experiência profissional, como avalia o atual processo de recrutamento e seleção efetuado pela PNA?

R: Considero que o atual processo de recrutamento não é apenas deficiente, mais é na sua essência péssimo, muito por conta de alguns aspetos a que me referi na questão anterior. Não celeridade no processo, por quanto enferma de vícios de forma quanto as normas; os membros do júri sofrem pressões e tentações de várias índoles; alguns candidatos são admitidos com muitas insuficiências básicas (problemas de expressão oral e escrita); a suspeitas de corrupção, nepotismo, (favorecimentos de parentes e amigos alguns deles analfabetos ou sem o perfil desejável para um profissional de polícia). Não há, entretanto, um grau de exigência elevado em cada uma das fases do concurso. Por outro lado, neste momento suspenderam-se as admissões de candidatos da sociedade civil, limitando-se a receção de efetivos das forças armadas angolanas, desmobilizados, simplesmente por terem cumprido o serviço militar obrigatório. Entretanto, o problema reside no fato de a maior parte desse pessoal militar, embora tenham servido para defender a pátria como soldados, não reúnem, requisitos para integrarem uma força de segurança como a polícia nacional de Angola.

3ª Questão: atendendo à constante evolução da sociedade angolana, e no que concerne à sua profissionalização em todos os setores da função pública nacional, concorda que a PNA, deva manter o seu modelo de recrutamento e seleção?

R: Considero que não. Impõem-se e com caráter de urgência a mudança de paradigma do processo de recrutamento e seleção de candidatos para PNA. Tendo em conta os estágios de desenvolvimentos da sociedade angolana e as conquistas da nossa corporação, temos de ter no quadro policias profissionalmente melhor preparados, do ponto de vista dos valores inerentes ao exemplar comportamento ético profissional, de modo a transmitirem a comunidade confiança e aceitação, visando efetivar-se a pretendida proximidade polícia-cidadão e policia-comunidade. De tal modo que o perfil, do ponto de vista das competências

profissionais dos agentes de autoridade deve estar alinhado com a formação. Pelo que augura-se que os policias sejam capazes de realizar patrulhas, no âmbito da prevenção primaria e geral do crime e das incivilidades; Fazer o enquadramento legal de comportamentos que constituem infração criminal, ou mera transgressão administrativa, bem como a destrição dos crimes quanto a sua natureza: públicos, semi- públicos, particular; serem capazes de conhecer e aplicar as medidas de policia como a identificação, revistas, detenções, apreensões ,etc., nos termos previstos na lei; de igual modo que sejam capazes de relatar os fatos, ou seja as ocorrências em peças de expediente(auto- de noticia, participação, ou auto de queixa), uma vez que no atual contexto o pessoal selecionado não possui as bases necessárias para a administração de uma formação condicente e com as missões(atribuições) e competências da PNA, bem como as exigências ou parâmetros jurídico constitucionais da atuação da polícia num estado democrático de direito.

4ª Questão: tendo em conta que não existe um modelo específico de recrutamento e seleção na PNA, concorda com a criação de novos requisitos de ingresso, os quais visam implementar as várias fases que um processo deva contemplar? Salientamos, fundamentalmente, desde os requisitos aos métodos de seleção, como por exemplo, a introdução das entrevistas, os testes psicotécnicos, exames médicos, etc., para uma maior lisura no processo de recrutamento e seleção?

R: Exatamente! Concordo com a questão que me formulou, uma vez que a PNA deve ter um instrumento legal consistente, que regule de forma específica e detalhada os novos requisitos de admissão, com várias fases.

Para o efeito, importa frisar que consta do plano Quinquenal da PNA 2018/2002, bem como dos planos de ação anuais, a elaboração de dois projetos de decreto presidenciais que, se aprovados e publicados, vão garantir melhorias significativas no concernente a definição clara do perfil de ingresso, a discriminação de fases eliminatórias do concurso processo , bem como a relação a reforma do processo de formação que também é deficiente, ou mesmo mal.

Em primeiro lugar, de acordo com os planos acima mencionados pretende-se apresentar superiormente um projeto de decreto presidencial que estabeleça cotas anuais de admissão, de candidatos desmobilizados das forças armadas angolanas, bem como outros provenientes da sociedade civil, em função das baixas por falecimentos demissão compulsivas, licenciamento a reforma e por outros motivos. Entretanto, os candidatos a admitir por essas duas vias devem ser submetidos a testes com rigor necessário.

Também se prevê um projeto de decreto presidencial que regule as formas e os métodos de admissão, com o perfil de ingresso ajustado ao atual contexto, devendo as fases eliminatórias do processo de seleção, compreender as provas físicas, provas culturais (Língua portuguesa, e psicotécnicos, exames médicos e a entrevista). Pelo que todas elas (as fases de concurso) com os métodos e os procedimentos bem definidos. De igual modo, prevê-se a reforma do sistema de ensino policial, com a criação em breve da direção nacional de doutrina e ensino policial.

Está em fase final de elaboração uma diretiva do comandante geral da PNA, que vai redefinir o sistema de formação e ensino na PNA, bem como um outro instrumento, denominado política de gestão de recursos humanos, contendo um conjunto de diretrizes no âmbito do planeamento e provisão do capital humano; da formação e aperfeiçoamento profissional; do processo de desenvolvimento dos recursos humanos; da avaliação desempenho; da gestão da qualidade e talentos; gestão das carreiras.

Essa mesma política de gestão de recursos humanos vai orientar a elaboração de uma estratégia de gestão de recursos humanos, visando operacionalizar as referidas diretrizes.

Assim, conjugando-se todos esses esforços será possível melhorar significativamente o processo de recrutamento e seleção de candidatos, com critérios bem definidos, visando lisura no processo eliminação dos esquemas e favorecimentos de alguns, através da incorporação desses procedimentos em soluções informáticas (bases de dados). Não obstante em poem-se a mudança da cultura corporativa(institucional), eliminando-se os velhos hábitos e conseqüente assunção de boas práticas neste domínio.

Apêndice E: Entrevista N° 3

Entrevista nº 3

Guião

1ª Questão: na sua opinião, o perfil de ingresso dos candidatos à PNA está corretamente definido? Assim sendo, como redefinir tais exigências?

R: Estão definidos de acordo com o decreto lei nº 117/08 de 22 de outubro os critérios que os candidatos devem preencher e as condições para o seu ingresso.

2ª Questão: considerando a sua experiência profissional, como avalia o atual processo de recrutamento e seleção efetuado pela PNA?

R: Se obedecer os critérios do decreto lei nº 117/08 de 22 de outubro, é bem feito, sob pena de alguns vícios que não obedecem aquele que a lei determina, “influências”.

Atualmente o critério de ingresso na Polícia Nacional de Angola é feito em duas modalidades que são: através dos concursos públicos implementado na sociedade civil, e o outro que é o da disponibilidade do pessoal licenciado que já cumpriu o serviço militar e quer ingressar na PNA. Neste caso a pessoa vindo das Forças Armadas Angolanas.

3ª Questão: atendendo à constante evolução da sociedade angolana, e no que concerne à sua profissionalização em todos os setores da função pública nacional, concorda que a PNA, deva manter o seu modelo de recrutamento e seleção?

R: Como todo sistema deve acompanhar à dinâmica da evolução da sociedade, a PNA não é uma exceção, ou que devemos fazer é nos adaptar as novas realidades do atual contexto social. Sim, concordo que se faça uma atualização do modelo de recrutamento e seleção da PNA.

4ª Questão: tendo em conta que não existe um modelo específico de recrutamento e seleção na PNA, concorda com a criação de novos requisitos de ingresso, os quais visam implementar as várias fases que um processo deva contemplar? Salientamos, fundamentalmente, desde os requisitos aos métodos de seleção, como por exemplo, a introdução das entrevistas, os testes psicotécnicos, exames médicos, etc., para uma maior lisura no processo de recrutamento e seleção?

R: Sim, concorda com a opinião de que deve se melhorar o decreto lei nº 117/08 de 22 de outubro, e separar do mesmo e definir todas as modalidades e informações acerca do processo. Volto a concordar com a sua ideia é seja necessário e urgente que se crie um regulamento que visa especificar de forma bem detalhada todas as fases que um processo de recrutamento e seleção deve obedecer.

Apêndice F: Entrevista N° 4

Entrevista nº 4

Guião

1ª Questão: na sua opinião, o perfil de ingresso dos candidatos à PNA está corretamente definido? Assim sendo, como redefinir tais exigências?

R: Não. Pelo facto de que o perfil exigido aos candidatos, já não se adequa ao atual momento ou realidade. É urgente a criação de um novo tendo em conta o definido no decreto 117.

2ª Questão: considerando a sua experiência profissional, como avalia o atual processo de recrutamento e seleção efetuado pela PNA?

R: Débil. Deve se recrutar com base as necessidades e especificidade de cada órgão, um recrutamento direcionado e com perfil adequado para preencher o quadro de efetivo.

3ª Questão: atendendo à constante evolução da sociedade angolana, e no que concerne à sua profissionalização em todos os setores da função pública nacional, concorda que a PNA, deva manter o seu modelo de recrutamento e seleção?

R: Sim. Deve atualizar se o modelo de recrutamento e seleção as novas exigências, pois as sociedades são dinâmicas e a polícia deve estar em constantes atualizações desde o recrutamento e atuações.

4ª Questão: tendo em conta que não existe um modelo específico de recrutamento e seleção na PNA, concorda com a criação de novos requisitos de ingresso, os quais visam implementar as várias fases que um processo deva contemplar? Salientamos, fundamentalmente, desde os requisitos aos métodos de seleção, como por exemplo, a introdução das entrevistas, os testes psicotécnicos, exames médicos, etc., para uma maior lisura no processo de recrutamento e seleção?

R: Sim. É urgente que se crie um modelo específico, para que se possa definir o perfil da polícia, desde o recrutamento e a seleção, desde entrevista, desde entrevistas, testes psicotécnicos e nível de escolaridade.

Apêndice G: Grelhas de Análise de Conteúdo

Tabela 1. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"Em minha (...) opinião, (...) o perfil esta definido (...)"	1.1
	"pelo (...) Decreto 117/08 de 22 de outubro"	1.2
2	"O perfil de ingresso na PNA,(...) esta definido, (...) deveria ser definido por decreto presidencial"	1.1
	"considero que não esta corretamente definido, (...) 8ª classe, (...) habilitações mínimas, (...) mesmo com deficiência do sistema de ensino"	1.2
3	"Estão definidos os critérios que devem preencher para o ingresso"	1.1
	"no decreto 117/08/ de 22 de outubro"	1.2
4	"Não, pelo facto de que o perfil exigido (..) candidatos, não adequar ao atual"	1.1
	"momento ou realidade. Urgente a criação de um novo tendo em conta o definido no decreto 117/08 de 22 de outubro"	1.2

Tabela 2. Análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 1						
Perfil de Ingresso na PNA		1.1. Definição do perf	x	x	x	x	4	100,00
		1.2 Decreto 117/08	x	x	x	x	4	100,00

Tabela 3. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"O atual processo de recrutamento e seleção precisa ser revisto e atualizado"	2.1
	"em conformidade com o atual contexto da criminalidade"	2.2
2	"não é apenas deficiente, mais é na sua essência péssimo, enferma de vícios"	2.1
	"neste momento suspenderam-se as admissões de candidatos da sociedade civil (...) limitando-se a receção de efetivos das forças armadas, (...) "	2.3
3	"sob pena de alguns vícios que não obedecem aquele que a lei determina"	2.1
	"sociedade civil, (...) o pessoal vindo das forças armadas"	2.3
4	"Débil." (...) "um recrutamento direcionado"	2.1
	"perfil adequado para preencher o quadro de efetivo"	2.4

Tabela 4. Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 2						
Experiência Profissional		2.1 Não esta atualizado	x	x	x	x	4	100,00
		2.2 Conformidade	x				1	25,00
		2.3 Sociedade civil	x	x			2	50,00
		2.4 Perfil adequado				x	1	25,00

Tabela 5. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"concordo com atualização do modelo de recrutamento e seleção "	3.1
	"desde que seja ajustada as atuais exigências da sociedade angolana"	3.2
2	"impõem,(...) carater de urgência a mudança,(...) recrutamento e seleção"	3.1
	"desenvolvimento da sociedade angolana,(...) as exigências ou parâmetros"	3.2
3	"evolução da sociedade,(...)adaptar as novas realidades do atual contexto"	3.2
	"Sim, concordo,(...) uma atualização do modelo de recrutamento e seleção"	3.1
4	"Sim, deve atualizar-se o modelo de recrutamento e seleção "	3.1
	"pois as sociedades são dinamicas"	3.2

Tabela 6. Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
		Questão 3						
Modelo de Recrutamento e seleção		3.1 Concordam com atualização	x	x	x	x	4	100,00
		3.2 Novas exigências da sociedade	x	x	x	x	4	100,00

Tabela 7. Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"Concordo(..) criação de um modelo específico (...)implementem todas fases"	4.1
	"O elevado número de candidatos a ingressar, descompensa o uso dos métodos e leva-nos ao cumprimento das principais fases de recrutamento e seleção(...), se torna difícil entrevistar e submeter a testes psicotécnicos e outras fases a todos estes candidatos"	4.2
2	"Exatamente, concordo(...) uma vez que a PNA deve ter um instrumento legal consistente, que regule de forma específica e detalhada(...), com várias fases"	4.1
	"métodos de admissão, com perfil de ingresso ajustado (...) as fases eliminatórias do processo de seleção (...) e psicotécnicos, entrevistas"	4.2
3	"Sim, concordo (...) que se crie um (...) que visa especificar de forma bem detalhada todas fases"	4.1
	"separar do mesmo e definir todas modalidades e informações acerca do (...) processo de recrutamento e seleção"	4.2
4	" Sim". Urgente que se crie um modelo específico".	4.1
	"para que possa definir o perfil da polícia, desde o recrutamento e a seleção, desde entrevistas, testes psicotécnicos e nível de escolaridade"	4.2

Tabela 8. Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de enumeração	Resultados %
			1	2	3	4		
Novo Regulamento		4.1 Criação de um modelo específico	x	x	x	x	4	100,00
		4.2 Fases do processo	x	x	x	x	4	100,00

Apêndice H: Questionário Aplicado



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Este Questionário possui objetivos académicos e destina-se a recolher informações no âmbito da Dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinado à temática “O Processo de Recrutamento e Seleção: um Estudo de Caso na Polícia Nacional de Angola”.

Com esta investigação pretendemos avaliar de que modo os candidatos acedem ao processo de recrutamento e seleção realizado na Polícia Nacional de Angola. Nesse sentido, os resultados obtidos servirão como indicadores para propor soluções e a possível criação de um regulamento específico nestas matérias.

As suas respostas perentórias são fundamentais para o sucesso deste estudo. Os questionários serão preenchidos voluntariamente e tais dados serão mantidos rigorosamente anónimos e tratados de modo agregado, não permitido a sua identificação individual.

Responda a todas as questões, por favor.

Agradecemos a sua colaboração.

Parte I – Dados Sociodemográficos

1. Género

Masculino

Feminino

2. Idade

18 a 30 anos

30 a 40 anos

40 a 50 anos

50 a 60 anos

3. Estado civil

Casado

Solteiro (a)

Viúvo (a)

Outros

4. Habilitações literárias

- Ensino secundário
- Ensino Médio
- Frequência universitária
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5. Posto que ocupa na PNA.

- Classe de agentes
- Classe de subchefes
- Classe de oficiais subalternos
- Classe de oficiais superiores

6. Função que ocupa na PNA.

- Técnico de recursos humanos
- Instrutor
- Outra

7. Órgão de colocação

- Comando Geral (CG)
- Comando Provincial de Luanda (CPL)
- Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais (ISCPC)
- Escola Nacional de Polícia de Ordem Pública (ENPOP)

8. Tempo de serviço na PNA

- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Parte II – Questionário

9. De que forma teve conhecimento sobre a notícia da abertura do concurso público para o ingresso na PNA?

- No website da PNA
- Televisão
- Jornais
- Rádio
- Por intermédio de terceiros

10. Teve conhecimento sobre os requisitos necessários para o ingresso na PNA?

Sim

Não

11. Como caracteriza o método de seleção implementado na fase do processo de recrutamento e seleção do seu curso de agente?

Inadequado

Pouco adequado

Adequado

Muito adequado

12. Como considera o modelo praticado no processo de recrutamento e seleção de candidatos a agentes da PNA, perante as atuais exigências de segurança interna em Angola?

Responde às exigências atuais

Não responde às exigências atuais

13. Concorda em como a PNA disponha de um regulamento específico que visa tratar sobre esta matéria e que os candidatos tenham acesso a todas as informações, nomeadamente desde os requisitos até a fase das provas de seleção que deve culminar com a data da publicação final dos resultados?

Concordo

Não concordo

Prefiro não responder

Apêndice I: Análise Sociodemográfica

Tabela 7. Análise Estatística do Género da pergunta 1

Género	Total	%
MASCULINO	135	80,40%
FEMININO	33	19,60%

Tabela 8. Análise Estatística da Idade da pergunta 2

Idade	Total	%
18 a 30 anos	75	44,64%
30 a 40 anos	60	35,71%
40 a 50 anos	26	15,47%
50 a 60 anos	7	4,17%

Tabela 9. Análise Estatística do Estado Civil da pergunta

Estado civil	Total	%
Casado	74	44,04%
Solteiro	88	52,38%
Viúva	6	3,57%
Outros	0	0,00%

Tabela 10. Análise Estatística das Habilitações Literárias da pergunta 4

Habilitações Literárias	Total	%
Ensino Secundário	10	5,95%
Ensino Médio	25	14,88%
Frequência Universitária	60	35,71%
Licenciatura	50	29,76%
Pós-Graduação	13	7,73%
Mestrado	10	5,95%
Doutoramento	0	0,00%

Tabela 11. Análise Estatística do Posto que ocupa na PNA, pergunta 5

Posto que ocupa na PNA	Total	%
Classe de Agentes	30	17,58%
Classe de Subchefes	40	23,80%
Classe de Oficiais Subalternos	60	35,71%
Classe de Oficiais Superiores	38	22,61%

Tabela 12. Análise Estatística da Função que ocupa na PNA, pergunta 6

Função que ocupa na PNA	Total	%
Técnico de Recursos Humanos	80	47,61%
Instrutor	38	22,61%
Outra	50	29,76%

Tabela 13. Análise Estatística do Órgão de Colocação na PNA, pergunta 7

Órgão de Colocação na PNA	Total	%
Comando Geral (CG)	62	36,90%
Comando Provincial de Luanda (CPL)	46	26,38%
Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais (ISCPC)	30	17,85%
Escola Nacional de Polícia de Ordem Pública (ENPOP)	30	17,85%

Tabela 14. Análise Estatística do Tempo de Serviço na PNA, pergunta 8

Tempo de Serviço na PNA	Total	%
De 1 a 5 anos	30	17,85%
De 5 a 10 anos	50	29,76%
De 10 a 20 anos	60	35,71%
Mais de 20 anos	28	16,66%

Apêndice J: Análise Estatística das perguntas do Questionário.

Tabela 15. Análise Estatística da pergunta 9 do Questionário

No Website da PNA	↓	0	↓	0%
Televisão	↓	18	↓	10,71%
Jornais	↓	20	↓	11,90%
Rádio	↓	14	↓	8,33%
Por intermédio de terceiros	↑	116	↓	69,04%

Tabela 16. Análise Estatística da pergunta 10 do Questionário

Sim	↑	120	↓	71%
Não	→	48	↓	28,57%

Tabela 17. Análise Estatística da pergunta 11 do Questionário

Inadequado	↑	88	↓	52,38%
Pouco adequado	↑	60	↓	35,71%
Adequado	↓	18	↓	10,71%
Muito adequado	↓	2	↓	1,19%

Tabela 18. Análise Estatística da pergunta 12 do Questionário

Responde às exigências atuais	↓	20	↓	11,90%
Não responde às exigências atuais	↑	148	↓	88,09%

Tabela 19. Análise Estatística da pergunta 13 do Questionário

Concordo	↑	155	↓	92,26%
Não concordo	↓	5	↓	2,97%
Prefiro não responder		8		4,76%