

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

As práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do sector petrolífero: em estudo de caso

Teresa Patrícia Magalhães António

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau

de

Mestre em Ciências Empresariais

Orientadora: Maria Amelia Marques

Setúbal, 2014

Dedicatória

Aos meus familiares e amigos.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus todo-poderoso por me ter dado forças, coragem, capacidade e sabedoria para chegar até ao fim deste trabalho.

Em segundo lugar, agradeço a minha orientadora, Professora Doutora Maria Amelia Marques, pela orientação, pelos comentários críticos que contribuíram para melhorar a qualidade desta dissertação, pelo acompanhamento e paciência que teve durante o tempo em que esteve a decorrer o trabalho.

Em terceiro lugar, agradeço ao grupo SONANGOL, pela disponibilidade dos dados concedidos para concretizar a parte do estudo de caso e as pessoas do grupo que directa ou indirectamente deram o seu contributo na recolha da informação.

Em quarto lugar, agradeço a minha família (a minha mãe, irmãos e sobrinhos), por me terem compreendido e apoiado nos momentos em que tive que estar distante e ausente deles por motivos escolares.

Por último agradeço a todos que directas ou indirectamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A todos o meu muito obrigado.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Revisão da Literatura.....	3
1.1 – A Gestão de Recursos Humanos	3
1.2 – A Importância da Gestão de Recursos humanos	4
1.3 – Breve Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos	6
1.4 – As Praticas de Gestão de Recursos Humanos	7
1.4.1 – Recrutamento e Selecção.....	7
1.4.1.1 – Tipos de Recrutamento.....	9
1.4.1.2 – Fontes de Recrutamento	13
1.4.2– A Selecção.....	16
1.4.2.1– Métodos de Selecção	16
1.4.3– O Processo de Recrutamento e Selecção.....	19
1.5 – Acolhimento e integração.....	21
1.6 – Avaliação do desempenho.....	25
1.7– Sistema de recompensa	29
1.8 – Formação profissional	33
1.9 – Separação	35
Capítulo 2 – Metodologia.....	37
2.1 - Objectivos do estudo.....	37
2.2 - Opção Metodológica.....	38
2.3 – Dimensão da Análise.....	40
2.4 – Tratamento dos Dados.....	41
Capítulo 3 – Análise do Caso.....	42
3.1 - Caracterização do Sector Petrolífero Angolano.....	42
3.1.1 - Criação, Papel e Atributos do Ministério dos Petróleos	44
3.1.2 - Influência e Impacto do Petróleo na Economia de Angola.....	45
3.2 – Caracterização da Empresa SONANGOL	46
3.2.1– Missão, Objectivos, Visão e Valor.....	48
3.2.2 – Produtos e Mercados	49
3.2.3 – Actividades.....	50
3.2.4 – Estrutura Organizacional.....	53

3.2.5 – Estrutura de Recursos Humanos	54
3.3 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	54
3.3.1 - Recrutamento e Selecção	55
3.3.2 – Acolhimento e Integração	56
3.3.3 – Formação Profissional.....	57
3.3.4 – Avaliação de Desempenho	59
3.3.5 – Remunerações e Incentivos	59
Conclusões	61
Referências Bibliográficas	64
Apêndices	67
Apêndice 1 - Guião de entrevista	68
Apêndice 2 – Entrevista na empresa SONANGOL	70
Anexos.....	76
Anexo 1 – Organograma da SONANGOL.....	77

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno	11
Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo	12

Índice de Figuras

Figura 1 – O Processo de Recrutamento e Selecção	20
--------------------------------------------------------	----

Lista de Siglas e Abreviaturas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PENA – Companhia de Pesquisa de Minérios de Angola

COPA – Companhia de Petróleo de Angola

SONANGOL – Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola

E.P – Empresa Pública

MINPET – Ministério dos Petróleos

P&P – Pesquisa e Produção

ESSA – Empresa de Serviços e Sondagens de Angola

Resumo

O presente trabalho teve como objectivo geral estudar as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa ligada ao sector petrolífero angolano. O objectivo foi atingido recorrendo a metodologia de estudo de caso em apenas uma empresa, recorrendo-se a um conjunto de técnicas de recolha de informação tais como: a entrevista a responsável dos recursos humanos e pela análise documental.

Os resultados obtidos indicam que o sector de actividade tem cumprido com o que foi estipulado pelo ministério dos petróleos e tem implementado as práticas de gestão de recursos humanos contribuindo assim para o crescimento do sector de actividade.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos, práticas de gestão de recursos humanos.

Introdução

Nos últimos anos, a gestão de recursos humanos tem vindo a adquirir, cada vez mais, importância para as empresas, na medida em que a GRH podem ajudar ou contribuir para melhorar o desempenho da organização, melhorar a capacidade para atrair e manter pessoas com as competências (técnicas e comportamentais), que se adequem aos objectivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e selecção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes; estimular comportamentos alinhados com os objectivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspectiva de evolução profissional futura e adoptar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

O estudo das práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do sector petrolífero angolano, foi escolhido por vários motivos tais como: a dimensão da empresa, o sector de actividade e por ter sido aquela que proporcionou o acesso às fontes necessárias para garantir a concretização do trabalho de campo. O objectivo é pertinente porque estamos perante um sector de elevada intensidade tecnológica em que exige uma elevada capacidade inovadora das empresas, não apenas em termos tecnológicos (produto/serviço e processo), mas também em termos organizacionais. Os objectivos específicos são: (a) a caracterização do sector petrolífero; (b) caracterização da empresa e (c) a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na empresa.

Para responder ao objectivo definido a opção metodológica foi a metodologia de estudo de caso porque esta metodologia permite analisar o fenómeno em contexto. Neste caso específico reforça a opção pela metodologia de estudo de caso, também o facto de esta problemática neste sector estar pouco estudado. Para a recolha de dados no terreno recorreu-se a entrevista semiestruturada e à análise documental.

O trabalho encontra-se estruturado em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma breve revisão da literatura acerca dos diferentes conceitos de gestão de recursos humanos, a sua importância, apresenta-se também uma breve evolução das práticas de gestão de recursos humanos e como são implementadas essas práticas. No segundo capítulo apresenta-se a metodologia aplicada no trabalho, os objectivos do estudo, a opção metodológica, a dimensão da análise, as fontes e as técnicas de recolha da informação e o tratamento dos dados obtidos. No terceiro e último capítulo fez-se uma breve caracterização do sector petrolífero angolano assim como o impacto que o mesmo tem na economia do país, fez-se também a caracterização da empresa e como a mesma implementa as práticas de gestão de recursos humanos. Finalmente apresentam-se as principais conclusões deste estudo.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

No primeiro capítulo apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre o conceito da gestão de recursos humanos na perspectiva de vários autores, apresentamos também a importância da GRH bem como uma breve evolução das práticas de GRH e por fim apresentamos as práticas de GRH.

1.1 – A Gestão de Recursos Humanos

Quando os recursos humanos são definidos como um factor potencial de vantagem competitiva da organização, as práticas que favorecem o envolvimento dos trabalhadores na dinâmica organizacional ganham um novo relevo. Apesar de se defender que o envolvimento dos trabalhadores tem um efeito positivo na organização, é difícil determinar com exactidão qual o seu impacto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, assim como o tipo de relação que existe entre o envolvimento dos trabalhadores e o seu desempenho (Marchington (1995, cit. in Caetano et al. 2000).

Pode aumentar-se o envolvimento dos trabalhadores na dinâmica organizacional através da melhoria da comunicação descendente, nomeadamente com acções generalizadas de informação aos trabalhadores sobre os planos e objectivos de negócio da organização, com reuniões formais e informais, assim como através dos diversos, e da comunicação ascendente, baseada na implementação de sistemas de gestão que impliquem a auscultação e a participação activa dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, nomeadamente ao nível operativo, como sucede com os círculos de qualidade, equipas de resolução de problemas.

De seguida iremos apresentar os diferentes conceitos de GRH, que são definidos segundo Sousa et al. (2006:9), como “um conjunto de acções conduzidas pela função de recursos humanos com o propósito de alcançar determinados objectivos”. Na perspectiva de Storey (1995:5, cit. in Fonseca, 2004) a gestão de recursos humanos é definida como “uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”.

Segundo Des Horts (1987, cit. in Fonseca 2004), os recursos humanos são entendidos como recursos estratégicos e a própria função conquista o estatuto de grande função estratégica. Para Caetano (1999, cit. in Fonseca 2004), dada a importância que assume, a designação de gestão de recursos humanos é substituída pela expressão gestão estratégica de recursos humanos, distinguindo-se esta da primeira porque íntegra as políticas de gestão de recursos humanos da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização.

Em suma, estas definições apontam para a importância do factor humano como factor estratégico das organizações e para a GRH como factor essencial para atingir o sucesso das mesmas.

1.2 – A Importância da Gestão de Recursos humanos

A gestão de recursos humanos é importante na medida em que o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento, Sousa et al. (2006). As organizações possuem, hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objectivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira acepção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objectivos individuais.

As organizações não podem esperar resolver seus problemas de pessoal apenas administrando o recrutamento, a selecção e as demissões. Deve devotar a máxima atenção aos trabalhadores depois que eles entram para a organização, propiciando-lhes a experiência e a formação que irá prepara-los para os papéis demandados no futuro Milkovich e Boudreau (2000).

Para Sousa et al. (2006), gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismo de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como factores de diferenciação.

A gestão de recursos humanos assume uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem continua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho.

Porem, a gestão de recursos humanos tem vindo a percorrer um caminho nem sempre fácil dentro das organizações e, embora algumas organizações invistam actualmente nesta área, ainda existem muitas empresas que se encontram numa fase de evolução muito limitada, ao nível da gestão de recursos humanos.

O desenvolvimento de pessoal segundo Milkovich e Boudreau (2000), refere-se às actividades de recursos humanos programadas para aumentar o valor do trabalhador depois do seu ingresso na empresa. Isso abrange o provimento interno, que diz respeito ao movimento das pessoas dentro da organização, entre diferentes papéis e funções. Isto também inclui a formação e a orientação do pessoal, o que significa oferecer aos trabalhadores experiencias planeadas para encorajar o aprendizado. O provimento interno de pessoal guarda muitas semelhanças com o externo, mas, como lida com os trabalhadores existentes na organização, tem também características similares às actividades de formação. A formação e a orientação do trabalhador baseiam-se no princípio da aprendizagem; os métodos que encorajam o aprendizado no ambiente de trabalho são diferentes daqueles da educação formal nos colégios e universidades, tão familiares aos estudantes.

Na opinião de Milkovich e Boudreau (2000), existem alguns factores que afectam o desenvolvimento de pessoal tais como: as condições externas a organização, onde as exigências do mercado de trabalho crescem rapidamente, ao mesmo tempo que os trabalhadores continuam saindo das escolas mal preparados até em relação às habilidades básicas. O crescente número de mulheres e membros de minorias entre os trabalhadores apresenta desafios especiais porque essas pessoas frequentemente requerem diferentes tipos de oportunidades para adquirir o conhecimento dos negócios. A formação oferecida pela organização e a experiência na carreira são geralmente fundamentais para oferecer às mulheres e aos membros de minorias a oportunidade de progredir. Os gestores de recursos humanos apoiam esses programas porque seu sucesso frequentemente depende da qualidade dos trabalhadores por eles formados e de sua

adequação às necessidades da empresa; as condições organizacionais, que podem reestruturar-se para eliminar níveis gerenciais, levar o poder decisório para mais perto da linha de produção ou do cliente e cortar custos, aumentando a produtividade do trabalho. Essas decisões têm de vir acompanhadas dos apropriados planos de carreira, formação no trabalho e actividades de orientação para que sejam bem-sucedidas.

1.3 – Breve Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A evolução da designação da função e do tipo de actividades que a compõem são indicadores da crescente importância do factor humano nas organizações que se confrontam com envolventes cada vez mais dinâmicas, que exigem das organizações uma maior flexibilidade conjugando sobretudo as potencialidades dos recursos humanos com as novas tecnologias de informação (Kovács, 2002, cit in Marques, 2009). A maioria dos autores divide esta evolução em três grandes períodos (Brandão e Parente, 1998, cit in Marques, 2009): o da Administração de pessoal (fim do século XIX até aos anos 50/60); o da gestão de pessoal (início nos anos 60 até aos anos 80; e o da gestão de recursos humanos (que tem início nos anos 80). O período da administração de pessoal, que engloba as três primeiras fases, designadas por Bessyre des Horts (1987, cit in Marques 2009) como direcção de pessoal, direcção das relações sociais e direcção das relações humanas, caracteriza-se, em termos gerais, pela incidência: no controlo da disciplina no trabalho; no respeito pela legislação; nas relações com os parceiros sociais e negociações contratuais; e nas questões da motivação e satisfação associadas à gestão das remunerações, da formação necessária à execução de tarefas específicas e às promoções. No segundo período, o da gestão de pessoal, correspondente à quarta fase designada por Bessyre des Horts de direcção de pessoal, a função assume uma visão mais generalista e as actividades incidem essencialmente na motivação e satisfação das pessoas numa lógica de minimização de custos, sendo-lhe atribuída a responsabilidade da gestão do emprego, das remunerações, da formação, da duração do trabalho e do desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos, equiparando esta função às outras funções da gestão no seio da organização.

A gestão de recursos humanos segundo Sousa et al. (2006), tem vindo a evoluir, não só na forma de designação mas também ao nível da importância e intervenção na gestão das empresas. A gestão de recursos humanos conheceu uma evolução muito

significativa ao longo do século XX, mais precisamente a partir da década de 80. É a partir desta altura que surge a designação gestão de recursos humanos em detrimento da noção de gestão de pessoal, assumindo um papel mais estratégico na organização e distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo.

1.4 – As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de gestão de recursos humanos na perspectiva de Sousa et al. (2006), podem ajudar as organizações a: melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objectivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e selecção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes; estimular comportamentos alinhados com os objectivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspectiva de evolução profissional futura e adoptar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

1.4.1 – Recrutamento e Selecção

O recrutamento e selecção fornecem informação sobre a natureza da função e permitem orientar as actividades de recrutamento e selecção, Sousa et al. (2006), consideram que a análise de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objectivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho. A descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função. Se for relevantes, também inclui informação sobre condições de trabalho e a relação com outras funções.

Segundo o autor uma análise e descrição de funções adequada permitem: a descrição das principais actividades o quê, porquê e como é que o trabalho é realizado (atribuições, métodos e objectivos); identifica as principais tarefas de uma função;

descreve as competências necessárias para desempenhar as actividades e fornece a importância relativa dos componentes da função.

A análise e descrição de funções segundo Sousa et al. (2006), são consideradas como uma prática fundadora da gestão de recursos humanos, visto que constitui a base de muitas outras práticas.

Os indivíduos e as organizações segundo Chiavenato (1986), estão engajados em um contínuo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma que os indivíduos atraem e seleccionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

Sousa et al. (2006) refere que o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Através do processo de recrutamento, a organização informa o mercado de trabalho de que existem oportunidades de emprego para determinadas funções.

O recrutamento, segundo Chiavenato (1986), é basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de selecção. A função do recrutamento é a de suprir a selecção de matéria-prima básica (candidatos) para o seu funcionamento.

Para que se inicie o processo de recrutamento, Sousa et al. (2006), é necessário que a organização se aperceba de que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, determinando, a partida, qual o perfil de competências que interessa recrutar, tendo em conta os seus objectivos estratégicos e operacionais.

1.4.1.1 – Tipos de Recrutamento

Habitualmente considera-se dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo, cabe a organização escolher aquele que vai de encontro ao cargo exigido no momento.

Para Chiavenato (1986), o recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenche-la através do remapeamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

O recrutamento interno refere-se á captação de indivíduos que já trabalham na organização Sousa et al. (2006), isto significa que para ocupar determinado lugar recorre-se a trabalhadores que já trabalham na organização, que por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher.

Estas movimentações podem ser verticais, conduzindo a promoções, horizontais, quando existem transferências de posto de trabalho, ou diagonais quando existe transferência com promoção. Claro que para que uma empresa possa aproveitar as múltiplas vantagens que lhe advêm do recurso ao recrutamento interno, é indispensável o profundo e completo conhecimento das potencialidades internas dos trabalhadores da organização.

Se existirem sistemas de avaliação de desempenho que revelem, com objectividade, o grau de eficácia demonstrados pelos trabalhadores no exercício das suas funções, as qualidades profissionais e pessoais evidenciadas e se houver abertura para os ouvir expor as suas aspirações e interesses profissionais, facilmente se poderá identificar o seu potencial de desenvolvimento na carreira.

De igual forma, se existir um conhecimento do conteúdo das diversas funções e respectivas exigências profissionais, poderá ser com facilidade que, ao verificar-se uma vaga, conclui-se que existe internamente alguém com o perfil desejado, para suprir essa necessidade.

Este meio de recrutamento exige uma intensa e continua coordenação e integração da unidade de recursos humanos com as outras unidades da organização, especialmente com as operações.

Um aspecto especialmente importante para o recrutamento interno é segundo Milkovich e Boudreau (2000), estar focado nos trabalhadores existentes, em suas habilidades, interesse, talento e conhecimentos que fornecem a matéria-prima para as decisões bem-sucedidas no provimento interno. Além disso, aqueles que forem rejeitados para as novas oportunidades abertas por este processo ainda continuarão trabalhando na empresa. As metas da selecção interna podem ser melhor atingidas se a empresa dar a cuidadosa atenção as funções de onde saíram os trabalhadores promovidos e não apenas as funções para onde estão sendo promovidos. As metas dos programas de formação podem ser avaliadas de uma melhor forma por meio do cálculo do retorno do investimento, ainda que não existam números muito precisos para isso.

A administração de acordos colectivos e de contracto dia-a-dia está em geral mais voltada para o recrutamento interno e para as oportunidades de formação do que para o recrutamento externo. Os gestores de recursos humanos tentam obter cada vez mais flexibilidade para as regras de provimento e formação que permitam aos mais qualificados, não necessariamente os mais antigos, competir pelas oportunidades.

Quanto ao recrutamento externo, Chiavenato (1986) defini-o quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenche-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento aplicadas. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações. Este procedimento pode e deve ser antecedido de uma prospecção interna á organização. Sousa et al. (2006). Para Cunha et al. (2010) o recrutamento é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, seja entre os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações.

Segundo Miller (1984, cit in Caetano et al. 2000), quando a organização não dispõe internamente dos recursos necessários e se vê obrigada a procurar no exterior os candidatos adequados, são as empresas de recrutamento e de *executive search* que surgem como os meios mais comuns de atrair e contratar as pessoas.

Para Cunha et al. (2010) quando os níveis de emprego são elevados e a quantidade de candidatos externo é pequena, a empresa pode ver-se obrigada a recrutar internamente. Esta política pode ajudar a organização a reter os seus profissionais mais qualificados, pois a concessão de oportunidades de promoção pode contribuir para cativa-los, impedindo a sua saída para organizações que lhes endereçam propostas atractivas.

De acordo com o cargo, Vils (2006), afirma que tem que se tomar a decisão de oferecer ou não a oportunidade a um membro interno a organização por meio do recrutamento interno ou a um profissional de fora da organização por meio do recrutamento externo. O recrutamento interno, que não necessariamente envolve uma promoção, é um processo relativamente mais rápido. Porém, tanto uma quanto outra opção tem vantagens e desvantagens, conforme os quadros a seguir.

Tabela 1 - 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 prospecção de candidatos, com empresas de selecção, 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 trabalhadores porque permite oportunidades de carreira. • Estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento e aquisição de novas competências. • Aproveita os investimentos da empresa em formação, porque se evita a “fuga” de trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige condições de potencial desenvolvimento para que os trabalhadores possam ser motivados. • Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixo moral dos que não conseguirem o desenvolvimento de carreiras. • Princípio da incompetência • Pode existir descapitalização dos recursos humanos se não se investir nas competências do novo trabalhador. • A fixação no <i>modus vivendi</i> 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 cago anterior).

Fonte: Sousa et al. (2006: 59).

Relativamente às vantagens do recrutamento interno podemos concluir que é mais rápido uma vez que não será necessário fazer o acolhimento e a integração, é mais económico em termos monetários e aproveita-se o investimento da empresa em formação, uma vez que o mesmo trabalhador já teve formação por parte da empresa, os trabalhadores sentem-se mais motivados para aperfeiçoar as suas capacidades e as suas competências. Por outro lado encontram-se as desvantagens deste tipo de recrutamento, os trabalhadores que não foram escolhidos para o cargo podem sentir-se desmotivados e frustrados por não conseguirem o desenvolvimento da carreira e por achar que tinha melhor capacidade para ocupar o cargo, uma vez que o trabalhador foi promovido não poderá voltar a exercer o cargo anterior, tem que se investir nas competências do novo trabalhador para não existir uma descapitalização dos recursos humanos.

Tabela 2 - 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 experiencias 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 factor de desmotivação quando monopoliza todas as vagas existentes porque frustra as perspectivas de carreira dos trabalhadores da empresa. • Pode afectar a política salarial da empresa. • Pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.

Fonte: Sousa et al. (2006: 59).

Relativamente às vantagens do recrutamento externo podemos concluir que tem uma renovação e enriquecimento das pessoas na organização com novas formas de pensar e

encarar os problemas, aproveita-se os investimentos feitos em formação por outras empresas ou pelos próprios candidatos, existe a identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de candidaturas útil para futuras oportunidades. Quanto às desvantagens deste tipo de recrutamento, é mais demorado e com custos mais elevados do que o recrutamento interno, comporta maiores riscos uma vez que a organização não conhece os candidatos para além do que esta no curriculum e no que foi dito nas entrevistas, é desmotivador e frustrante para os trabalhadores existentes na organização quando são ocupadas todas as vagas existentes e pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.

1.4.1.2 – Fontes de Recrutamento

Uma das fases mais importantes do recrutamento é, segundo Chiavenato (1986), a identificação, selecção e manutenção das fontes que podem ser utilizadas adequadamente como mananciais de candidatos que apresentam probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos pela organização.

Segundo Sousa et al. (2006), seleccionar a fonte de recrutamento adequada é essencial para que o processo de recrutamento e selecção decorra da melhor forma possível. Esta decisão é determinada por questões como:

- 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 selecção de alguém para um lugar de responsabilidade pode condicionar a fonte de recrutamento a uma fonte de recrutamento interno.

No que se refere ao recrutamento interno, Sousa et al. (2006) cita três fontes de recrutamento, nomeadamente: a) a transferência: é uma fonte que privilegia a mobilidade horizontal e faculta a oportunidade de, dentro da organização, os trabalhadores poderem encontrar novos desafios; b) a reconversão: promove a aquisição de novas competências por parte dos trabalhadores, permite a ocupação de novos lugares na organização e muitas vezes permite a extinção de funções obsoletas sem recurso ao despedimento e por último c) a promoção: nesta fonte dá-se primazia à ocupação de um lugar de responsabilidade por parte de um elemento interno à organização premiando-lhe o desempenho, esta fonte de recrutamento e selecção está intimamente relacionada com as práticas “avaliação de desempenho” e “desenvolvimento de carreiras”.

Como fontes de recrutamento externo Sousa, et al. (2006), citam as seguintes fontes:

- a) O recrutamento académico: as empresas vão às escolas recrutar candidatos com elevado potencial. Este recrutamento pode acontecer junto de finalistas, na sua versão mais simples, ou 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. Neste sentido, é cada vez mais frequente as empresas solicitarem listagens com os nomes de alunos finalistas para estágios. Por outro lado, as associações de estudantes de algumas universidades e institutos, ou as próprias instituições, promovem a distribuição de listagens com nomes de finalistas e respectivos interesses.
- b) Os centros de emprego: constituem uma fonte de recrutamento privilegiada para determinadas profissões.
- c) As empresas especializadas em recrutamento: podem, por solicitação da organização contratante, seleccionar um painel de candidatos a auxiliar na selecção. Uma das vantagens desta fonte é o facto de retirar de dentro da organização a necessidade da gestão logística do processo e do recurso a uma empresa com competências específicas neste tipo de processo, que a organização contratante normalmente não tem.

- d) *Head-hunting*:** esta forma de recrutamento é, muitas vezes, contratada a empresas especializadas, mas pode, ser levada a cabo pela organização contratante. Para funções-chave das organizações é comum a identificação do melhor candidato potencial ao lugar. Esta fonte permite a identificação desta pessoa e a mobilização de recursos para a sua contratação.
- e) Os anúncios:** o recurso a esta fonte devera ser particularmente cuidado, já que é uma das que mais expõe a organização. Normalmente, faz-se a apresentação da organização, nos termos que se adequem melhor à sua *corporate image*, a indicação do lugar a preencher, os critérios mais relevantes para a contratação, o que a organização tem para oferecer (não é comum a indicação do salario nem o pacote de incentivos) e uma forma de contacto.
- f) As candidaturas espontâneas:** esta fonte de recrutamento passa pelo arquivamento das candidaturas que chegam a organização e pela sua utilização em caso de necessidade. É cada vez mais frequente a chegada dessas candidaturas por correio electrónico, em substituição da tradicional carta com *curriculum vitae*. Algumas organizações disponibilizam, nos seus *sites* na web, um espaço para o preenchimento de dados dos candidatos, o que lhes permite um mais fácil tratamento electrónico dos dados.
- g) Anteriores processos de recrutamento e selecção:** podem existir arquivos de currículo de candidatos que a empresa guarda de processos anteriores, que receberam uma opinião positiva, mas não chegaram a ser admitidos.
- h) O recrutamento *on-line*:** refere-se ao conjunto de instrumentos que permitem a prospecção, recepção e realização de triagens de candidatos *on-line*. Permite, desta forma, não apenas introduzir filtros que possibilitam a triagem de candidaturas (nomeadamente quanto a idade, habilitações, residência, anos de experiencia, etc.) mas igualmente, alguns testes de avaliação de competências no que respeita a conhecimentos de línguas, de informática e de aptidões intelectuais e competências comportamentais, aproximando-se da *e-Selection*.

Esta fonte está crescentemente implantada e a ter grande aceitação e utilização, não só pela grande cobertura.

- i) **Informal:** esta fonte é extremamente utilizada. É o vulgar “conheces alguém para trabalhar aqui?”. Tem custos de recrutamento e selecção muito baixos, praticamente inexistentes. É frequentemente conhecido como a “cunha”, tendo junto de muita gente uma leitura muito pejorativa. Porém, o que esta fonte faz é aproveitar de forma eficiente, as redes de contactos disponíveis na organização.

Podemos concluir que tanto no recrutamento interno como para o recrutamento externo existem inúmeras e variadas fontes de recrutamento, com essas opções quando haver uma determinada vaga, a organização pode utilizar adequadamente a fonte que vai atender aos requisitos preestabelecidos pela mesma.

1.4.2– A Selecção

A selecção de recursos humanos pode ser definida segundo Chiavenato (1986), como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Sousa et al. (2006), a selecção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. Em primeiro lugar é necessário obter informações sobre a função em causa, normalmente, através do responsável funcional da área onde a função se enquadra ou através das informações provenientes da análise de funções. Em seguida, analisam-se as informações sobre os candidatos, através da análise curricular e outros métodos e técnicas de selecção.

1.4.2.1– Métodos de Selecção

Depois da fase de recrutamento, e presumindo que todas as decisões relativas aos objectivos, aos critérios, às formas e às fontes de recrutamento estão tomadas, importa decidir quais os métodos mais adequados para selecção do (s) candidato (s). Sousa et al. (2006).

Os métodos deverão ser ajustados à função para a qual se esta a seleccionar. Com a certeza porém, de que há uns mais adequados que os outros para obter “evidências” de determinados critérios.

Relativamente aos requisitos da qualidade dos métodos de selecção Sousa et al. (2006) apontam as seguintes:

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

Sousa et al. (2006) apresentam aqui alguns dos métodos mais frequentes, sabendo que um processo de selecção pode combinar vários destes métodos.

- a) **Análise curricular:** este método não implica a presença do candidato e permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato. Pode ainda permitir ter uma ideia geral acerca das competências (pelo menos das enunciadas) e dos “feitos” conseguidos. Com pontos de contacto com a análise curricular surge a informação biográfica que consiste em perguntas que envolvem as funções desempenhadas anteriormente pelos candidatos e relativas à função a que se candidata.
- b) **Testes psicológicos:** este método refere-se a um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos. Estes testes psicológicos constituem uma medida objectiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. A sua função consiste em analisar as amostras de comportamento humano dos candidatos examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas do mesmo tipo das que se pretendem avaliar em pesquisas estatísticas.
- c) **Os testes de personalidades:** permitem analisar os diversos traços de personalidade: traços determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo

temperamento (traços inatos). Os testes de personalidades podem ser genéricos ou específicos. Os primeiros revelam traços gerais de personalidade e uma síntese global, enquanto os segundos pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como sejam o equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação, etc.

- d) Testes de aptidão: para funções que assim o exijam, estes testes permitem aferir da aptidão física para o desempenho da função.
- e) Testes de competências específicas (línguas, técnicos, etc.): são testes estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho da função e que as organizações consideram necessárias testar.
- f) Testes de simulação: as técnicas de simulação são, essencialmente, técnicas de dinâmica de grupo. Nos testes de simulação são construídos ou adaptados exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função. Os exercícios baseiam-se em problemas reais de desempenho e visam proporcionar a expressão de comportamentos pertinente para a função.
- g) A entrevista: é talvez o método mais frequentemente utilizado para a maior parte das funções. Este método 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 perspectivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento; preservar a imagem organizacional da empresa.
- h) *Assessment Centres* (centros de avaliação): o termo *assessment centre* não se refere a um sítio físico, mas descreve uma metodologia. *Assessment centre* consiste num método que permite estimar o nível de adaptação a uma determinada função, através de um conjunto de exercícios, testes e entrevistas. Um *assessment centre* é sempre específico, construído para uma determinada função, os candidatos participam em exercícios práticos pertinentes para a previsão do seu comportamento na função. Os *assessment centres* combinam várias técnicas e implicam a colaboração de mais de um avaliador. Estes avaliadores retiram notas, a partir de critérios predeterminados, e quando o

procedimento termina, partilham as suas observações e chegam a uma conclusão.

1.4.3– O Processo de Recrutamento e Selecção

Para Qureshi (1995, cit in Caetano et al. 2000) os processos de recrutamento e selecção ocupam uma posição fundamental nas políticas de gestão de recursos humanos, uma vez que podem permitir às organizações afectarem os recursos humanos necessários á manutenção do seu nível de competitividade, através da aquisição das competências necessária.

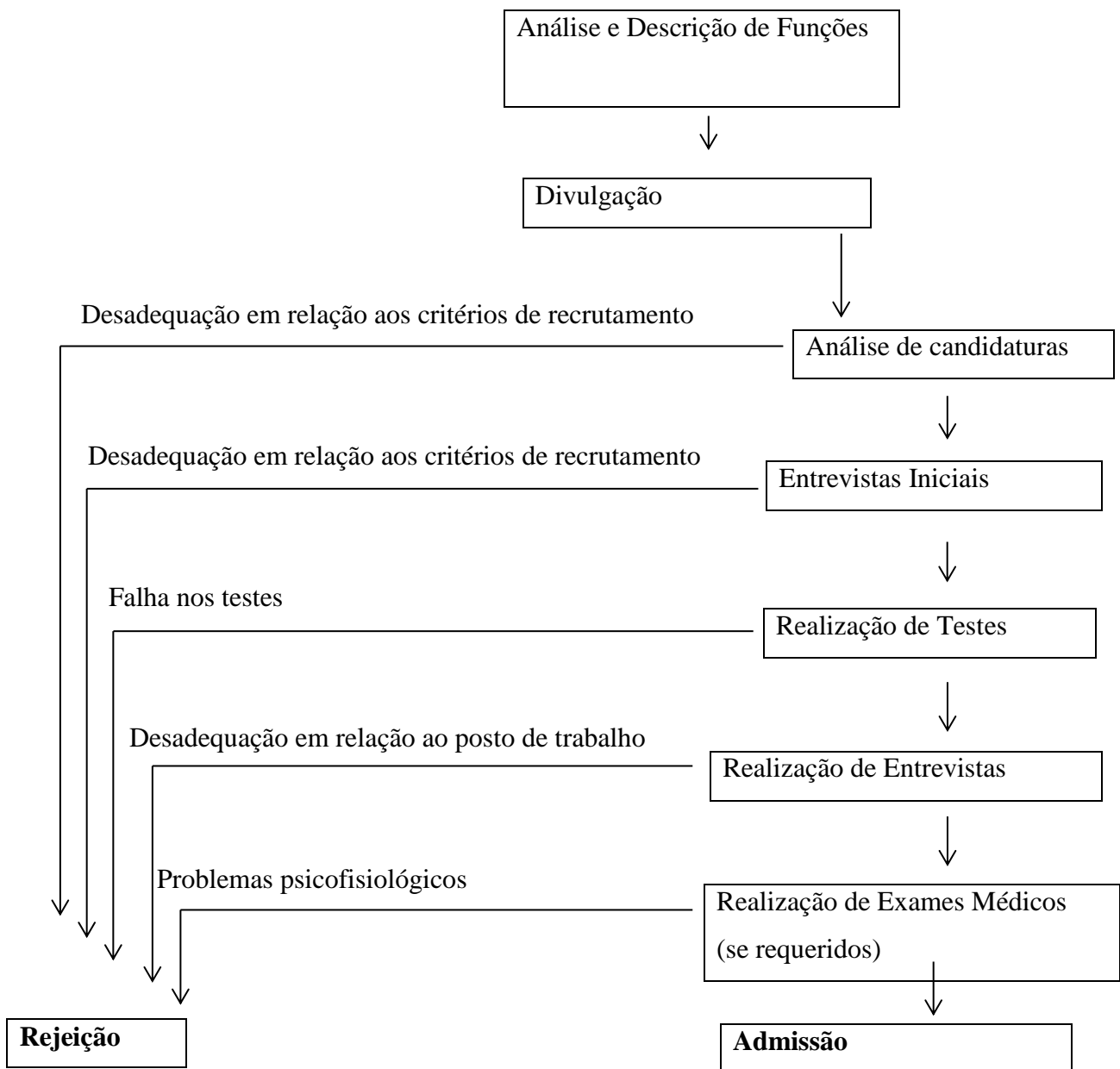
A implementação de práticas de gestão de recursos humanos ou a sua alteração deve ser trabalhada no seio da própria organização e a imposição de modelos é fortemente contraproducente já que, raramente, considera questões de natureza cultural, absolutamente determinantes para o sucesso do processo.

Segundo Sousa et al. (2006), o procedimento de recrutamento e selecção segue um percurso mais ou menos *standard* que começa com a divulgação da vaga a preencher (excepto se a organização tiver uma base de dados de candidatos) e termina com a tomada de decisão acerca da admissão. Anterior ao recrutamento e selecção devera ser realizada uma análise de funções para que sejam identificadas as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o desempenho de uma função.

Por ultimo, algumas empresas exigem a realização de exames médicos para detectar problemas psicofisiológicos que podem colidir com o cargo a ocupar.

De seguida esta representada na figura número 1 um breve resumo do processo de recrutamento e selecção, que vai desde a análise e descrição de funções até a admissão do novo trabalhador.

Figura 1 – O Processo de Recrutamento e Selecção



Fonte: Sousa et al. (2006: 71).

1.5 – Acolhimento e integração

Para Sousa et al. (2006), acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização. Embora uma boa integração possa, de facto, criar as primeiras bases para motivar e reter as pessoas.

Segundo Sousa et al. (2006), o processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo trabalhador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase do recrutamento e selecção. Nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização (técnico de recursos humanos interno, técnico ou consultor de recrutamento externo ou outro): o candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa; o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função.

As informações partilhadas durante o processo de selecção são importantes mas não suficientes para que o novo trabalhador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente à mesma. O papel dos colegas, da chefia, do director ou técnico de recursos humanos (responsável pelo processo), do gestor ou director-geral da organização e do próprio trabalhador contribuem para que o acolhimento e integração sejam feitos com sucesso.

Em alguns ambientes mais hostis, atitudes como antipatia, falta de colaboração ou “esconder” informações podem contribuir para que o novo trabalhador se sinta discriminado e opte por sair da organização. Para evitar os custos que uma situação destas acarreta, é necessário preparar o acolhimento e integração do novo trabalhador e de toda a equipa que vai trabalhar directamente com o mesmo.

Para Sousa et al. (2006), existem três formas para reduzir o insucesso no acolhimento tais como: 1- clarificar perante todos o papel do novo trabalhador; 2- realizar uma reunião (informal) de equipa; 3- apresentar o antecessor (caso permaneça na organização).

A integração do trabalhador implica segundo Sousa et al. (2006), que ele transporta consigo competências técnicas e aptidões profissionais, mas também valores,

expectativas e motivações que se geram com base nas interações que ocorrem durante o processo de recrutamento e selecção e por via das informações obtidas sobre a organização por outros meios. Por outro lado podemos encontrar uma organização com uma determinada cultura, que engloba crenças, rotinas e padrões de interacção entre as pessoas. O ajustamento que ocorre entre estas duas partes (organização e novo trabalhador), e entre as expectativas das partes e o real, designa-se contrato psicológico (Rousseau, 1995, cit in Sousa et al. 2006). Este tem uma componente formal e uma fortíssima componente informal.

Na formalização do processo segundo Sousa et al. (2006), o processo de integração visa, entre outros objectivos, dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializa-lo para a missão da organização. O desconhecimento mútuo obriga a uma reconfiguração das relações, e a mera interacção com um novo elemento conduz, necessariamente, independentemente da coesão do grupo, a uma alteração imprevisível nos padrões de interacção dominantes.

No âmbito da formalização, a preparação da integração do novo trabalhador poderá segundo Sousa et al. (2006), incluir: a preparação do espaço físico e do respectivo material de apoio; a preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas; o fornecimento, à equipa de trabalho do novo trabalhador, de todas as informações que esclareçam receios ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar.

Segundo o autor, os processos de integração dos novos membros nas organizações podem assumir diversas formas independentes ou complementares tais como: distribuição de um manual de acolhimento ou de outros documentos apropriados (por exemplo, manual de procedimentos ou manual de qualidade, etc.); *turn around* pela empresa, organizado de acordo com um plano prévio e que permita ao novo trabalhador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização; formação de acolhimento e integração do novo trabalhador.

Entende-se, segundo Sousa et al. (2006), por manual de acolhimento o instrumento que ajuda o novo trabalhador a conhecer a empresa e todas as especificidades. Este manual pode conter as seguintes informações: introdução, que engloba uma mensagem de boas vindas; um breve historial da empresa; a orgânica, finalidade e objectivos das diferentes áreas funcionais da empresa; formalidades burocráticas relacionadas com a admissão

dos trabalhadores e com a vida subsequente dos mesmos na empresa (por exemplo, formulários a preencher, documentos a apresentar, exames médicos, etc.); relações individuais e colectivas de trabalho, nomeadamente ao nível dos direitos, deveres e garantias, envolvendo questões como a duração do trabalho, as faltas e as férias, etc.; princípios e directrizes do sistema de remunerações, revisões e actualizações, subsídios e regalias sociais e outros benefícios tais como seguros, prémios, abonos, assistência médica, planos de reforma ou pensões, etc.; política de formação e de valorização profissional e de carreira, salientando-se hipóteses evolutivas, esquemas e critérios de avaliação de desempenho.

No *turn round* pela empresa é imprescindível existir um primeiro contacto com o responsável máximo pela organização. Para além de se tratar de um gesto que reconhece a importância que a empresa atribui ao novo trabalhador, é uma oportunidade de ouvir o responsável máximo da empresa falar (ainda que brevemente) sobre o rumo futuro da empresa. Por outro lado, uma reunião com o director de recursos humanos é fundamental, para que este forneça uma perspectiva sobre as diferentes unidades funcionais da organização e apresente as expectativas gerais em relação ao seu contributo para os objectivos da empresa como um todo.

Finalmente, é importante realizar um percurso de reconhecimento das várias unidades funcionais da empresa, que pode ser feito pelo director de recursos humanos ou pela chefia directa do novo trabalhador. Existem empresas que privilegiam períodos de trabalho em cada área funcional, até à fixação do trabalhador na função para a qual foi contratado.

A formação de acolhimento e integração dos novos trabalhadores pode segundo Sousa et al. (2006), ser um dos primeiros passos para criar laços de identidade entre o trabalhador e a organização. Por exemplo, fornecedores de produtos, equipamento, materiais e serviços necessitam de dar formação técnica, para além de formação do foro comportamental, aos trabalhadores que estão a integrar a empresa pela primeira vez. Este tipo de formação acarreta algum risco, pois é um investimento cujo retorno por vezes não acontece, porque o trabalhador sai da empresa antes que tal seja possível. Por outro lado, quando o mercado sabe que determinada empresa tem este tipo de formação, este pode ser um factor que contribui para atrair os melhores do mercado.

Para algumas empresas, torna-se mais importante que seja dada mais relevância à formação a nível técnico, caso em que esta é a componente nuclear da actividade da empresa. Para outras, é essencial conhecer o mercado para onde actua: o negócio em si, a concorrência e os fornecedores e clientes.

Quanto a dimensão informal do processo, em todo o processo de acolhimento e integração existe uma componente muito forte de informalidade. Esta é construída, principalmente, em função das interacções entre os diversos actores organizacionais. O processo de interacção, ainda que de natureza formal, é regulado por regras preexistentes e exteriores aos indivíduos e são estas que ajudam à construção social da realidade (Berger e Luckmann, 1966 cit in Sousa et al. 2006).

Segundo Sousa et al. (2006), nas organizações, tal como na sociedade em geral, os comportamentos e atitudes são validos pelos outros indivíduos e os desvios aos padrões de interacção são sancionados negativamente. Estes pressupostos estão na base dos constrangimentos sentidos pelos novos trabalhadores e são criados por via de interacções anteriores, e recorrentemente validadas pelas novas interacções entre os elementos do grupo.

A avaliação do novo trabalhador é segundo Sousa et al. (2006), construída com base nos objectivos e no perfil da função que o mesmo desempenha. Esta avaliação tem como principal objectivo acompanhar a evolução do novo trabalhador na empresa e é importante para ajudar a fazer reajustamentos e determinar se é possível e desejável a continuação na empresa, quer por parte do trabalhador quer por parte da empresa. Através da avaliação é possível aferir conhecimentos profissionais previstos no perfil e se as principais características pessoais se adaptam à cultura da empresa. Permite ainda analisar o desempenho profissional através de uma auto-avaliação e uma avaliação por parte da chefia.

Podem, ainda, ser discutidos pormenores relativos às expectativas de ambas as partes e à superação dos aspectos menos positivos. O resultado da avaliação determina a contratação ou não do trabalhador ou ainda a sua reafectação a outra função mais adequada ao seu perfil.

Segundo Sousa et al. (2006), existem alguns instrumentos que podem ser utilizados para proceder à avaliação dos novos trabalhadores tais como: a ficha de acompanhamento e

avaliação: este é um instrumento de acompanhamento da evolução do novo trabalhador. Para além de ajudar a clarificar os pontos fortes e fracos, na perspectiva de ambas as partes, ajuda também a clarificar a decisão relativamente à continuação do trabalhador na organização; entrevista a meio do período experimental: é um instrumento que ajuda a fazer um balanço a meio do período de avaliação. Esta entrevista pode ser usada para esclarecer dúvidas e para aconselhamento sobre procedimentos a adoptar ou corrigir; entrevista no final do período experimental: nesta entrevista será transmitida a avaliação final e a decisão em relação à contratação do trabalhador.

1.6 – Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho, segundo Caetano et al. (2000), é um processo complexo que combina a definição, comunicação e negociação de objectivos de desempenho, sua orientação e revisão, feedback aos trabalhadores acerca do seu trabalho, reconhecimento acerca da sua contribuição para os resultados da organização e análise de desvios ou dificuldades para se atingirem os níveis de desempenho desejados. O processo de avaliação de desempenho é considerado fundamental para um sistema de recursos humanos eficaz mas, para que tal aconteça, alguns problemas sobre este processo têm que ser ultrapassados, tais como procedimentos mal desenhados e fenómenos de resistência psicológica por parte dos gestores quanto a atribuírem avaliações negativas aos seus trabalhadores.

Segundo Chiavenato (1986), a avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do individuo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou *status*, de algum objecto ou pessoa. A avaliação do desempenho constitui uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo que presentemente ocupa, de não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação etc.

O processo de avaliação de desempenho, segundo Caetano et al. (2000), ajuda a discriminar os níveis de desempenho entre os diferentes trabalhadores, e a sua ligação com a remuneração poderá contribuir para ajustar o sistema de recompensas. Defende-

se comumente a ideia de que as organizações devem desenvolver um sistema de avaliação de desempenho adequado às suas características, uma vez que este é susceptível de influenciar o desempenho total da empresa.

Para Chiavenato (1986), a responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos dentro da empresa, de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida. Em algumas empresas, existe uma rígida centralização da responsabilidade pela avaliação do desempenho. Neste caso, é totalmente atribuída a um órgão de *staff* pertencente à área de recursos humanos. Em outros casos, é atribuída a uma comissão de avaliação do desempenho, em que a centralização é relativamente amenizada pela participação de avaliadores de diversas áreas da empresa. Em outras empresas, a responsabilidade pela avaliação do desempenho é totalmente descentralizada, fixando-se na pessoa do empregado, com alguma parcela de controlo por parte do superior directo.

Para Chiavenato (1986), o desenvolvimento e a administração do plano de avaliação do desempenho não é função exclusiva do órgão de recursos humanos. A avaliação do desempenho é responsabilidade de linha e deve ser suplementada pela assistência do órgão de recursos humanos e de seu *staff*. Quem deve avaliar o pessoal é o próprio chefe, que, melhor do que ninguém, tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando seus pontos fortes e fracos. Todavia, os chefes directos não possuem conhecimento especializado para poder projectar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação do desempenho do seu pessoal, que é função do *staff* do órgão de recursos humanos.

Chiavenato (1986), afirma que em algumas empresas, a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão especialmente designada para este fim e constituída de elementos pertencentes a diversos órgãos ou departamentos. A avaliação neste caso, é colectiva, e cada membro terá igual participação e responsabilidade nos julgamentos.

Para o autor, a comissão é formada de membros permanentes e transitórios. Os membros permanentes e estáveis participarão de todas as avaliações, e seu papel será a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões e da constância do sistema. Entre os membros permanentes deverão constar um representante da alta direcção da empresa, se possível, o próprio presidente, que assumirá a presidência da comissão, o responsável de cúpula pela área de recursos humanos, os principais

especialistas de *staff* da área de recursos humanos, encarregados directa ou indirectamente da avaliação do desempenho, e, se possível, algum executivo da área de organização e métodos que muito se beneficiará com as informações tratadas na comissão.

Os membros transitórios ou interessados, que participarão exclusivamente dos julgamentos dos empregados directos ou indirectamente ligados à sua área de actuação, terão o papel de trazer as informações a respeito dos avaliados e proceder ao julgamento e à avaliação. Enquanto os membros transitórios trazem a avaliação e julgam seus subordinados directos ou indirectos, os membros permanentes procuram manter a estabilidade e a homogeneidade das avaliações, procurando evitar que os superiores mais democráticos com os subordinados tendam a ser muito optimistas em suas avaliações e que os superiores mais exigentes tendam a ser muito pessimistas.

Segundo Chiavenato (1986), com o passar do tempo e após inúmeras avaliações, os membros permanentes da comissão obterão um profundo conhecimento dos recursos humanos disponíveis, de seu potencial e, principalmente, dos avaliadores, podendo, assim, colaborar intensamente com os supervisores para o aprimoramento das técnicas de avaliação e, aos poucos, dirigir os diferentes avaliadores para uma concepção coerente, unívoca e consistente de padrões de desempenho a serem avaliados e desenvolvidos junto a seus subordinados.

Para Chiavenato (1986), enquanto a selecção de recursos humanos é uma espécie de controlo de qualidade na recepção de matéria-prima, a avaliação do desempenho é uma espécie de inspecção de qualidade na linha de montagem. A avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Se se deve modificar o desempenho, o maior interessado (o avaliado) deve não apenas tomar conhecimento da mudança planeada, mas também saber porque e como deverá ser feita, se é que deve ser feita.

O autor concluiu, que os objectivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas: 1 - permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; 2- permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode

ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração; e 3- fornecer oportunidades de crescimento e condições de efectiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objectivos organizacionais e, de outro, os objectivos individuais.

No que respeita a avaliação do desempenho, Chiavenato (1986) afirma que não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa. Para alcáçar esse objectivo básico, melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa, a avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objectivos intermediários.

Segundo o autor, a avaliação do desempenho pode ter os seguintes usos administrativos: adequação do individuo ao cargo, treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superior e subordinado; auto aperfeiçoamento do empregado, informação básica para pesquisa de recursos humanos, estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, estímulo à maior produtividade, oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da empresa, feedback de informação ao próprio individuo avaliado, outras decisões de pessoal como transferências, dispensas etc.

Para Chiavenato (1986), um programa de avaliação do desempenho, quando bem planeado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo, os principais beneficiários são geralmente: o individuo, o chefe, a empresa e a comunidade como verão de seguida:

1 – Benefício para o chefe: o chefe tem condições para: melhor avaliar o desempenho e o comportamento dos trabalhadores, tendo por base variáveis e factores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjectividade; propor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento de seus trabalhadores; e comunicar-se com seus trabalhadores, no sentido de fazê-los compreender a mecânica da avaliação do desempenho como um sistema objectivo e como está desenvolvendo seu desempenho, através desse sistema.

2 – Benefício para o trabalhador: o trabalhador fica conhecendo as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários; fica conhecendo quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu

desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe; fica sabendo as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho (programas de treinamento, estágios etc.) e as que ele próprio, (o trabalhador) deverá tomar por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria etc.); e tem condições para fazer auto avaliação e auto crítica para o seu auto desenvolvimento e auto controle.

3 – Benefícios para a empresa: a empresa tem condições de avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazo e definir a contribuição de cada trabalhador; pode identificar os trabalhadores que necessitam de reciclagem e / ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de actividade e seleccionar os trabalhadores com condições de promoção ou transferências; e pode dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos trabalhadores (não só de promoções, mas principalmente de crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

As avaliações do desempenho, para serem eficazes, devem segundo (Stolz, cit in Chiavenato 1986), basear-se inteiramente nos resultados da actividade do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

1.7– Sistema de recompensa

Segundo Sousa et al. (2006), um sistema de recompensa é um conjunto de princípios e directrizes que a empresa define relativamente aos seus trabalhadores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado. O sucesso da estratégia de crescimento ou investimento da empresa depende do seu posicionamento face ao mercado e, conseqüentemente, da sua competitividade externa. O sistema de recompensas está fortemente relacionado com as outras práticas de gestão de pessoas, não só recebendo *inputs* de algumas delas, mas sendo fortemente complementado com práticas como a avaliação do desempenho e o desenvolvimento de carreiras, o que faz desta prática uma prática crítica da gestão estratégica de pessoas.

Para Sousa et al. (2006), um sistema de recompensa poderá ter vários objectivos tais como:

- Contribuir para construir e fortalecer a cultura da empresa. As recompensas podem ser utilizadas para valorizar o tipo de competências a que a empresa dá mais importância, fortalecendo a cultura organizacional existente. Por exemplo, as recompensas de uma determinada empresa podem valorizar a inovação e a criatividade, apostando indiscutivelmente na criação de uma cultura de inovação. Por outro lado, se existe uma maior propensão para valorizar a antiguidade e a experiência, em princípio a empresa procura valorizar princípios mais tradicionais, relacionados com valores como a organização e a segurança.
- Pode e deve atrair e reter os melhores trabalhadores. Assim, um sistema de recompensas que valoriza as competências e contributo dos seus melhores trabalhadores contribui para que estes se mantenham na empresa e pode ajudar a aumentar a motivação e o nível de identidade com a mesma através da utilização de recompensas de outro foro, que não apenas o financeiro.
- Pode ser utilizado com o objectivo de aumentar a motivação e a produtividade, pois as pessoas, de uma maneira geral, valorizam as recompensas que estão em consonância com o tipo e o volume de trabalho que desempenham, o que as motiva para o desempenho de novas tarefas e para o cumprimento dos objectivos da empresa.
- Pode reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis da hierarquia da empresa, permitindo uma distinção clara dos mesmos.

Existem vários tipos de sistema de recompensas que segundo Sousa et al. (2006), baseiam-se em diversos factores tais como:

- a) Categoria profissional: os sistemas de recompensas construídos com base na categoria profissional seguem os instrumentos de regulação colectiva de trabalho e são, eminentemente, de natureza salarial e de compensações acessórias fixas.
- b) Antiguidade: a antiguidade é um critério ainda muito usado nas empresas. Porém, quase sempre causa problemas de iniquidade, pois nem sempre aqueles que apresentam uma maior antiguidade são os que reúnem os melhores desempenhos.
- c) Níveis de responsabilidade: o sistema de recompensas, definido com base neste critério, tem por base uma análise e qualificações de funções. Este tem como

objectivo analisar o conteúdo das funções e agrupa-las no mesmo nível de responsabilidade.

- d) Desempenho: o sistema de recompensas desenhado com base no desempenho assume-se como uma combinação de nível de responsabilidade com o nível de desempenho que o trabalhador tem. Assim, considerando dois trabalhadores com o mesmo nível de responsabilidade, o que terá maior retribuição será aquele que apresentar maior desempenho.
- e) Potencial: um sistema de recompensas concebido com base no potencial dos trabalhadores demonstra uma aposta no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, considerando como critério base a capacidade que o trabalhador tem em adaptar-se e em desempenhar, de forma satisfatória, funções de nível de responsabilidade superior ao actual. Porém, recompensar-se antecipadamente as competências de uma função com maiores níveis de responsabilidade pode provocar conflitos e problemas de iniquidade salarial. Esta é uma decisão muito difícil que a empresa deve tomar de acordo com as suas opções estratégicas.
- f) Resultados individuais/ colectivos: o sistema de recompensas engloba os resultados obtidos de forma variável ao nível individual ou colectivo. Pode, por exemplo, recorrer-se à implementação de um BSC (Balanced Scorecard), avaliando objectivos associados aos resultados financeiros, clientes, processo e recursos humanos.
- g) Mercado: os estudos salariais permitem manter o sistema de recompensas alinhado com o que é praticado por outras empresas que operam no mesmo mercado. Estes têm em conta as directrizes e benefícios praticados por outras empresas, os cargos de referência (que são os cargos escolhidos para representar o mercado de trabalho) e a estrutura de salários da empresa.

Os factores que influenciam os sistemas de recompensas segundo Sousa et al. (2006), numa gestão estratégica de recompensas podem definir-se dois tipos de factores de motivação: os positivos e os negativos.

Em relação aos factores de motivação positivos, o sistema de recompensas é aceite de forma generalizada, quando existe uma política de credibilidade e transparência do mesmo. Importa também referir a relevância da criação de um sistema de gestão em que exista um equilíbrio entre a satisfação dos objectivos individuais e a prossecução dos objectivos organizacionais. Este poderá conduzir a uma maior dedicação dos

trabalhadores, proporcionando-lhes, como contrapartida, um nível de recompensas superior. Também o reconhecimento, componente fortemente motivador ao nível individual, e a realização profissional são factores de motivação importantes, uma vez que, após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal.

Analisando os factores de motivação de cariz negativos, podemos apontar a falta de clareza, provocando insatisfação, lançando a dúvida sobre a justiça do sistema e conduzindo a um clima de desconfiança. A percepção da justiça mina o compromisso e a identidade com a empresa e pode conduzir ao decréscimo da produtividade e da qualidade do trabalho. Um outro factor de grande importância é a equidade interna, pois a incapacidade para explicar porque é que as funções iguais, com conteúdos e desempenhos de igual qualidade, níveis de qualificação e competências similares, correspondem remunerações claramente distintas provoca consequências negativas para a organização. No factor equidade externa, este pode representar a falta de competitividade externa da empresa, se as suas práticas de recompensas tiverem desvios (negativos) significativos em relação ao mercado, implicando a consequente perda de trabalhadores críticos para o sucesso da empresa.

Devanna et al. (1984, cit. in Caetano et al. 2000) referem no seu estudo, ter verificado um conjunto de recompensas que, para além do salário, são valorizadas pelos indivíduos. Como: o recurso a bónus, *stock-options*, benefícios e extras, promoção, mobilidade tanto vertical como transferências laterais para posições desejadas (mobilidade horizontal), oportunidades de carreira, hipóteses a longo prazo de crescimento e desenvolvimento, feedback positivo de fornecedores e clientes, oportunidade de aprender e de desenvolver novas competências, segurança no trabalho, responsabilidade, e respeito por parte dos colegas.

A gestão dos sistemas de remuneração tem em conta quer as recompensas atribuídas aos trabalhadores pela prestação de determinado serviço, quer a forma como essas remunerações são geridas/administradas. Podem ser considerados dois tipos de remuneração: económica, no que se refere à compensação salarial ou atribuição de bónus ou benefícios; ou não económica, corporizada pela delegação de poderes e autonomia, ou reconhecimento.

Lawler (1990, cit.in Caetano et al. 2000) acredita que os sistemas remuneratórios são susceptíveis de contribuir significativamente para a eficácia organizacional, através da influência que podem ter no comportamento dos trabalhadores. Ao motivar os trabalhadores a ter um desempenho mais eficaz, estes sistemas são capazes de fornecer aos trabalhadores outros benefícios por eles desejados, tendo a capacidade de atrair e reter o tipo de competências de que a organização necessita para ser eficaz e, paralelamente, contribuir para encorajar as pessoas a desenvolverem as suas capacidades e habilidades nas áreas mais benéficas para a organização. Por fim, o sistema de recompensas pode ser um factor importante na criação de uma estrutura de custos realista, consoante o tipo de ambiente que a organização enfrenta.

Gerhart e Milkovich (1990, cit. in Caetano et al. 2000) consideram que a remuneração constitui a melhor forma de ligação entre os recursos humanos e o desempenho organizacional apesar de, analisando separadamente o salário base e o salário contingencial dos gestores de níveis mais elevados, concluírem que o primeiro por si não se relaciona com o desempenho organizacional. No entanto, quanto mais elevado for o salário contingencial (ex.: bónus), maior será o nível de desempenho organizacional.

1.8 – Formação profissional

Actualmente, as organizações gastam bilhões de euros por ano na formação dos seus trabalhadores, esperando alguma contrapartida. Muitas das vezes nos perguntamos porque é que as organizações promovem a formação dos seus trabalhadores? Fuller e Farrington (2001) fornecem as seguintes explicações, promove-se a formação das pessoas porque se pretende que estas tenham um melhor desempenho. Precisa-se que aumentem a sua capacidade de trabalho. É uma despesa muito elevada que as empresas não gostariam de ter, se soubessem que poderiam sair bem sem ela.

Para Sousa et al. (2006), a formação fornece informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas para orientar o desenvolvimento dos programas de formação.

Segundo Peretti (2001), a formação responde, simultaneamente, aos desejos dos trabalhadores e às necessidades da empresa e contribui em alto grau para a obtenção de

seus objectivos: satisfação profissional e performance económica. É neste sentido que deveríamos sempre considerar a formação como um investimento e não como uma despesa pois que ela condiciona, de um modo idêntico aos equipamentos e materiais, os desempenhos da empresa.

Segundo Caetano et al. (2000), a formação, no sentido amplo toma em consideração todas as actividades desenhadas para garantir que os trabalhadores estão devidamente equipados com conhecimentos e competências para desempenhar as suas funções, a maioria do desenvolvimento que ocorre nas organizações ganha a forma de formação no local de trabalho. Para ser eficaz, este método requer que a organização pense na rotação de funções como uma sequência de desenvolvimento com o objectivo de produzir o maior número possível de pessoas capazes de preencher posições chave dentro da empresa.

A formação evoluiu como resposta a complexidade, cada vez maior, das organizações e as exigências de novas competências. A par da formação que cada trabalhador deve ter sobre a sua área funcional, é necessário que possua um conhecimento global da organização e que tenha competências interpessoais. Em organizações baseadas no conhecimento, o comportamento do próprio trabalhador é um factor competitivo.

Uma outra perspectiva é apresentada por Sparrow e Hiltrop (1994, cit. in Caetano et al. 2000), ao salientarem que a razão principal pela qual as organizações formam os seus trabalhadores prende-se com uma tentativa de eliminar, ou tentar antecipar, deficiências no desempenho organizacional. As mudanças tecnológicas associadas a mudança dos produtos e dos processos de trabalho, as mudanças organizacionais, as exigências ao nível de gestão do tempo e do auto desenvolvimento para melhorar o desempenho, são alguns dos factores que levam as organizações a recorrer a formação profissional. Verificam-se ainda outros factores, tais como, o esforço por atingir os objectivos do negócio e a valorização do conhecimento e competências dos trabalhadores, e da sua capacidade de aprendizagem.

Fuller e Farrington (2001) consideram que os directores querem melhorar o desempenho dos seus trabalhadores e da organização na sua totalidade, assim, promovem a formação dos trabalhadores para que estes obtenham aperfeiçoamento no seu desempenho, mas, na realidade, não acreditam que a formação permita alcançar esse objectivo.

A formação tem como objectivo aumentar as competências e conhecimentos das pessoas. Se for bem planeada, pode atingir este objectivo com grande sucesso. O problema surge quando se espera que com ela se atinjam outros fins.

Fuller e Farrington (2001) apresentam a seguinte questão. Porque é que as organizações pretendem que a formação atinja mais do que aquilo que é capaz de atingir? E como respostas afirmam os autores que existem várias razões tais como: em primeiro lugar, a maior parte das organizações têm um departamento de formação que tem, naturalmente, interesse em promove-la; em segundo lugar, os trabalhadores pedem formação e podem ter diferentes motivos para a desejarem; em terceiro lugar, é muito difícil avaliar se a formação esta ou não a atingir os seus objectivos; em quarto e último lugar, muitos directores não conhecem outros métodos alternativos para aperfeiçoar o desempenho, por isso, é mais fácil delegar o problema ao coordenador da formação, que fica contente por assumir esta função.

O sucesso das actividades de formação depende das características dos indivíduos. Os trabalhadores precisam de estar motivados e dispostos a aprender para que a formação dê certo. Mais ainda, o sucesso da formação, com frequência, é avaliado examinando-se o quanto as características individuais como: o conhecimento, atitudes ou comportamentos foram modificados. Essas características devem estar adequadas aos papéis que os indivíduos desempenham na organização.

1.9 – Separação

Mobley (1982, cit in Rocha 1997), faz uma revisão da literatura sobre as variáveis que afectam negativa ou positivamente o movimento para fora da empresa. Em geral, estas variáveis podem ser externas à organização, tendo carácter económico, podem relacionar-se com a organização ou simplesmente terem a ver com o individuo.

Segundo Rocha (1997), quando os trabalhadores entram numa organização não o fazem para toda a vida. O movimento para dentro e para fora da organização chama-se turnover. No que respeita à saída propriamente dita, pode ser feita por razões de reforma ou com base em despedimento.

No que se refere à reforma, Rocha (1997) afirma que constitui uma forma de separação de recursos humanos, existe um sistema geral de reforma e uma idade de reforma prevista legalmente. Há programas ou incentivos à reforma antecipada que, segundo os responsáveis políticos, seria uma forma de modernizar a administração pública, permitindo-se o acesso a quadros mais jovens, mais motivados para as mudanças e mais comprometidos com a modernização.

Quanto ao despedimento, Rocha (1997) aponta que os manuais de gestão de recursos humanos distinguem dois tipos de abandono da organização, exceptuando o caso da reforma:

- Por iniciativa do trabalhador, por descontentamento com a organização onde trabalha ou outra qualquer razão estritamente individual.
- Por iniciativa da empresa quando não vai necessitar do contributo do trabalhador.
- Por iniciativa da empresa por facto ligado a comportamento passível de sanção disciplinar ou a falta de produtividade.

Na administração pública vigora o princípio geral da garantia de emprego. Isto significa que os trabalhadores só podem ser despedidos com base no comportamento culposos, avaliado em processo disciplinar.

Segundo Rocha (1997), exceptua-se a este princípio geral: os contratos a prazo, cujo contrato cessa no fim do período de tempo para que foram contratados; os contratos na base de confiança política, cujo contrato termina logo que muda o responsável político, ou cessa a mesma confiança política.

Capítulo 2 – Metodologia

O objectivo geral deste trabalho é estudar as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa ligada ao sector petrolífero. Neste capítulo apresentaremos os objectivos específicos, a opção metodológica utilizada bem como as técnicas de recolha de informação no terreno. Para justificar o enquadramento teórico e metodológico recorreu-se a várias fontes de informação assim como a vários autores de referência na área.

2.1 - Objectivos do estudo

Foi escolhido para o estudo de caso a empresa SONANGOL. Esta foi estudada por ser a única empresa nacional que faz a exploração do petróleo e gás natural em Angola e por ser uma empresa que se encontra no único sector dinâmico da economia e tem um impacto enorme e significativo no crescimento e desenvolvimento económico do país. A empresa tem uma grande dimensão não só no número de trabalhadores como também no número de estruturas, produtos e mercados. A empresa possui um conjunto de artefactos disponíveis *on line* tais como: revistas, relatório único de contas e outras informações relevantes para termos um melhor conhecimento da empresa.

O objectivo geral do presente trabalho é estudar as práticas de gestão de recursos humanos na empresa ligada ao sector petrolífero angolano, o objectivo é pertinente porque estamos perante um sector de elevada intensidade tecnológica uma vez que a extracção do petróleo do subsolo requer a utilização de tecnologias sofisticadas, exige uma elevada capacidade inovadora das empresas não apenas em termos tecnológicos (produto/serviço e processo), mas também em termos organizacionais. Ao longo dos últimos anos as empresas têm procurado utilizar as tecnologias mais recentes como a tecnologia de ponta que engloba toda a tecnologia que tenha sido desenvolvida recentemente e que seja avançada (ou seja, que esteja adiantada comparada mente aos produtos já existentes). Pretende-se estudar este sector de actividade porque é importante na economia de Angola, é um sector que está pouco estudado o que dá alguma oportunidade de estudo e contribui para compreender melhor a GRH neste sector. Os objectivos específicos são: (a) a caracterização do sector petrolífero; (b)

caracterização da empresa e (c) a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na empresa.

2.2 - Opção Metodológica

Para responder ao objectivo definido a opção metodológica foi a metodologia de estudo de caso. Ao comparar o método do estudo de caso com outros métodos, Yin (1989), afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

A opção pelo estudo de caso no presente trabalho prende-se com as seguintes razões. A primeira é o facto de este sector em Angola estar pouco estudado, desconhecendo-se estudos das práticas de GRH nas empresas deste sector. A segunda é tentar compreender que tipo de práticas são utilizadas neste contexto. Esta é a metodologia apontada por Keating e Silva, (1999; Wright e Gardner, 2000; Guest, 1987, 2001 cit in Veloso, 2007) como a mais eficiente e necessária, considerando o estado de desenvolvimento conceptual desta área de conhecimento. Recorreu-se à metodologia qualitativa de estudo de caso, sendo que a técnica de recolha de dados no terreno foi através de entrevista, que, posteriormente foi transcrito de forma integral, fez-se também a consulta de documentos oficiais e no *site* da Internet da organização para além de outros documentos internos à gestão de recursos humanos.

Segundo Yin (1989, p.23), "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Esta definição, segundo o autor, nos ajuda a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

O método, muitas vezes, é colocado como sendo mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente útil para a geração de hipóteses Tull (1976, cit. in

Bressan 2000) e isto Yin (1989), pode ter contribuído para dificultar o entendimento do que é o método de estudo de casos, como ele é desenhado e conduzido.

De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer observações directas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso caracteriza-se pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências documentos, artefactos, entrevistas e observações." Yin (1989,p.19).

Os objectivos do método de estudo de caso, segundo McClintock et al. (1983, p. 150, cit. in Bressan 2000), "...são: capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante..., permitir um exame detalhado do processo organizacional e esclarecer aqueles factores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade. Bonoma (1985, p. 206, cit. in Bressan 2000) ao tratar dos objectivos da colecta de dados, coloca como objectivos do método do estudo de caso não a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto, descrição, classificação (desenvolvimento de tipologia), desenvolvimento teórico e o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objectivo é compreensão".

O método de estudo de caso, de acordo com Tull e Hawkins (1976, p. 324, cit. in Bressan 2000), não deve ser usado com outros objectivos além do objectivo de geração de ideias para testes posteriores pois factores como o "...pequeno tamanho da amostra, a selecção não randómica, a falta de similaridade em alguns aspectos da situação problema, e a natureza subjectiva do processo de medida combinam-se para limitar a acura cidade de um poucos casos".

Um outro aspecto levantado por Goode e Hatt (1967, p. 426, cit. in Bressan 2000), é que o "...perigo básico no seu uso é a resposta do pesquisador... que chega a ter a sensação de certeza sobre as suas próprias conclusões". Ele passa a sentir-se seguro de poder responder muito maior número de questões do que poderia fazer somente com os dados registrados". Isto significa que o sentimento de certeza do pesquisador é grande e é maior do que nos outros métodos de pesquisa e isto pode levar o pesquisador a ignorar os princípios básicos do plano da pesquisa e, segundo Goode e Hatt (1967, p. 427, cit. in Bressan 2000), o "resultado, naturalmente, é uma grande tentação de extrapolar, sem garantia".

Com relação a estas considerações, concordamos com Yin (1989), quando afirma que bons estudos de caso são difíceis de serem realizados e que um dos principais problemas a isto relacionado refere-se à dificuldade de se definir ou testar as habilidades de um investigador para a realização de um bom estudo de caso.

Apesar dos aspectos limitadores ou mais difíceis da metodologia de estudo de caso, no presente trabalho optou-se por essa metodologia uma vez que o objecto de estudo encontra-se pouco estudado e a finalidade deste estudo é compreender melhor as práticas de gestão de recursos humanos neste sector.

2.3 – Dimensão da Análise

Para concretizar o estudo foi realizado uma entrevista a responsável dos recursos humanos da empresa SONANGOL porque era a interlocutora privilegiada para conceder informações sobre as práticas de gestão de recursos humanos. A entrevista foi feita com base num guião semiestruturado que, segundo Boni e Quaresma (2005), combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Os dados do guião foram uniformizados para poder facilitar posteriormente a análise da informação obtida e foi efectuada a análise documental, nomeadamente: o manual de acolhimento, o manual de avaliação de desempenho e o balanço social. De acordo com Afonso (2005:97), “a realização de entrevistas constitui uma das técnicas de recolha de dados mais frequentes na investigação naturalista, e consiste numa interacção verbal entre o entrevistador e o respondente, em situação de face a face ou por intermédio de telefone.”

No que respeita ao procedimento, a entrevista foi marcada com um mês de antecedência. Foi realizada na sede da empresa (em Angola) por conveniência da entrevistada e deve a duração de uma hora e meia. Não foi possível gravar a entrevista, pelo que foi necessário tomar notas. O guião da entrevista foi estruturado em sete grandes questões abertas: Na primeira questão fez-se a caracterização da empresa para saber-mos da sua história, missão, objectivos, os produtos e mercados em que ela actua, a estrutura organizacional e a estrutura dos RH. Na segunda questão colocaram-se perguntas sobre a organização do trabalho, para compreender melhor o seu tipo de produção, quais os modelos de produção adoptadas, o processo de constituição das

equipas e atribuições de tarefas e por fim a tendência de evolução do trabalho. Na terceira questão colocaram-se perguntas sobre as práticas de GRH que vão desde o recrutamento e selecção até a contratação do novo trabalhador. Na quarta questão as perguntas foram sobre a formação profissional, seus objectivos e conteúdos. Na quinta questão colocaram-se perguntas sobre a avaliação do desempenho, para saber que instrumentos utiliza, com que periodicidade e quais os objectivos desta mesma avaliação. Na sexta questão as perguntas foram sobre as remunerações, para saber quais são as políticas de diferenciação salarial usadas pela empresa e os critérios para essa diferenciação e quais os efeitos que a formação tem sobre a remuneração dos trabalhadores. Na sétima e última questão colocaram-se perguntas para sabermos sobre o mecanismo de participação dos trabalhadores.

No início da entrevista foi referido e reforçado sobre os objectivos da dissertação de mestrado, assim como o papel da entrevistada no fornecimento das informações. Segundo Guerra (2006:60), “não se deve esquecer as questões prévias a colocar no início das entrevistas, tais como a explicitação do objecto de trabalho, a valorização do papel do entrevistado no fornecimento de informações considerando o seu estatuto de informador privilegiado.”

2.4 – Tratamento dos Dados

Para o tratamento dos dados obtidos, recorreu-se à análise qualitativa para analisar o conteúdo do inquérito por questionário e a análise dos documentos da empresa.

Capítulo 3 – Análise do Caso

Nesta tese um dos objectivos específicos é a caracterização do sector petrolífero angolano bem como o seu impacto na economia de Angola, seguidamente neste capítulo faremos a descrição e análise da organização assim como as práticas de GRH adoptadas pela empresa.

3.1 - Caracterização do Sector Petrolífero Angolano

O conhecimento da existência de petróleo em Angola é de longa data, segundo Walter (2007), os portugueses deram conta da existência de petróleo em Angola, através de relatos das populações indígenas de diversas zonas do território de algumas regiões do litoral de Angola, que utilizavam o petróleo viscoso e o betume como combustível. Estas ocorrências de petróleo despertaram o interesse das autoridades portuguesas nos primórdios do século XVIII. Porém, a actividade de pesquisa de petróleo em Angola só é considerado ter o seu início em 1910, com a atribuição da primeira licença para pesquisa de hidrocarbonetos que foi confinada à firma Canha e Formigal numa área de aproximadamente 11.400 Km², correspondente às áreas terrestres das bacias do Congo e do Kwanza. É com a concessão daquela licença para pesquisa que começa a história da exploração de petróleo em Angola. Paralelamente, a PENA (Companhia de Pesquisa de Minérios de Angola) e a SINCALIR dos EUA, também encontravam-se envolvidas em similares actividades.

Estas actividades não conseguiram encontrar acumulações de reservas que lhes permitissem avançar para uma produção comercial. Deste modo, a actividade foi suspensa em 1933 para ser retomada em 1952 pela Companhia de Combustível do Lobito (*Purфина*), que obteve uma concessão que viria marcar uma nova era na indústria petrolífera do país.

É a partir de 1952, que a indústria irá dar sinal de maior desenvolvimento, pois é nesse período que a primeira descoberta comercial será concretizada. Assim, o início da produção comercial acontece em 1955, após 45 anos do início da actividade de pesquisa pertencente à missão de pesquisa de petróleo, a *Petrofina*, responsável por descobrir em 1955 um pequeno jazigo a que deu o nome de Benfica.

Em 1961 foi criada a Companhia de Petróleo de Angola, COPA, que 3 anos mais tarde irá associar-se à, *Sinclair Consolidated Oil Corporation*, que assumiu a direcção dos trabalhos de perfuração de diversos poços. No entanto, a ascensão de Angola ao lugar de relevo que hoje ocupa como produtor, não só a nível do continente africano mas também a nível mundial, começou mais precisamente em 1966, quando após vários anos de insucesso no *onshore* de Cabinda a Cabinda *Gulf Oil Company*, efectuou nos finais de 1966 a descoberta dos importantes jazigos de Limba e Malongo no *offshore* da mesma área. Entre 1966 e 1975 houve uma revisão da política para a pesquisa de petróleo e decisão para uma maior participação da parte portuguesa na actividade de pesquisa, a par da atribuição de novas concessões *onshore* e *offshore* e formação de *joint-ventures* com a Total e a Texaco como operadoras. Situação que irá manter-se até à independência.

Na altura da independência a actividade petrolífera do país tinha uma expressão muito reduzida comparada com a que tem actualmente. Em 1975 operavam em Angola três Companhias: a *Gulf Oil*; a Texaco; e a Petrofina que detinham o monopólio do sector dos petróleos. A Petrofina era a única refinadora do país. Com o advento da independência em 1975, definiram-se novas orientações para a actividade de pesquisa e produção.

Em 1976 o governo angolano decidiu imprimir uma nova dinâmica no sector, criando a SONANGOL E.P., publicando uma legislação mais adequada ao exercício da actividade de petróleo no país. Mais tarde, a 26 de Agosto de 1978, é publicado o Decreto 13/78, que cria o Ministério dos Petróleos e vem assegurar, dirigir e controlar a reestruturação da indústria petrolífera com a Lei das actividades petrolíferas. Foi o momento que marcou o início da reactivação da actividade de exploração em Angola pós-independência.

O Decreto, na altura considerado a Lei reguladora do petróleo, orientava a prospecção, a pesquisa e exploração do petróleo e gás em Angola. Também determinava que os direitos das actividades anteriormente citados, incluindo desenvolvimento e produção de hidrocarbonetos líquidos e gasosos, são de exclusiva responsabilidade da SONANGOL. O Decreto ainda autorizava esta a associar-se a companhias estrangeiras para as actividades atrás referidas.

Com a independência, a indústria petrolífera angolana ganha nova dinâmica em todas as suas formas, e como resultado um grande número de empresas estrangeiras manifestaram interesse em desenvolver a sua actividade em Angola. A indústria petrolífera angolana evolui então com determinação e segurança, fazendo com que Angola ocupe hoje um lugar de destaque como produtor a nível regional e mundial.

3.1.1 - Criação, Papel e Atributos do Ministério dos Petróleos

O Ministério dos Petróleos foi criado em 1978 com a Lei das actividades petrolíferas, ou seja, a Lei n.º 15/78, de 26 de Agosto, do Conselho da Revolução, promulgada em 1 de Novembro do mesmo ano, publicada no D.R. n.º 259 I Série. O Ministério dos Petróleos de Angola, também designado abreviadamente MINPET, é o Órgão da Administração Central do Estado que tutela o sector petrolífero, sendo assim, o responsável da política nacional inerente à actividade do sector dos petróleos. O Ministério dos Petróleos constitui o órgão responsável pela directiva da actividade petrolífera em Angola. O MINPET internamente tem como parceiros directos no sector petrolífero a SONANGOL e as demais companhias petrolíferas estrangeiras do sector que operaram em Angola.

O bom cumprimento das políticas, tendo em conta o objecto social e os objectivos para a qual o Ministério foi criado passa necessariamente pela existência de um órgão controlador dinâmico e tecnicamente constituído, para que desse modo os instrumentos reguladores das políticas possam ser cumpridos pelos órgãos tutelados pelo Ministério dos Petróleos.

O papel importante e crescente que a indústria petrolífera angolana vem assumindo nos últimos tempos na economia do país, segundo o site do MINPET, tem constituído desta forma o motor e factor primordial de promoção do crescimento e desenvolvimento económico, facto que levou o Governo a atribuir e a dotar o órgão de tutela de uma estrutura sólida, dinâmica e eficiente, capaz de corresponder às exigências técnicas sempre crescentes da actividade petrolífera nos domínios de concepção, orientação e de controlo.

Ainda segundo o *site* do MINPET São atribuições do Ministério dos Petróleos: formular as bases gerais da política petrolífera nacional, elaborar e propor o plano de

desenvolvimento petrolífero de acordo com o Plano Nacional e assegurar o controlo e fiscalização da sua execução; promover a realização de estudos de inventariação das potencialidades petrolíferas do País; estudar e propor legislação reguladora das actividades do Sector dos Petróleos; propor e velar pela execução das acções que se enquadram na política do Governo relativamente às indústrias respectivas, orientando a estratégia e a actividade do Sector e estimulando as iniciativas empresariais; estudar e propor medidas necessárias à realização dos objectivos nacionais relacionados com o conhecimento, valorização, utilização racional e renovação das reservas petrolíferas do País; promover a estruturação do Sector dos Petróleos; coordenar, supervisionar, fiscalizar e controlar as actividades no sector dos petróleos; propor e promover as bases de cooperação com outros países e organizações estrangeiras ou internacionais de interesse para o Sector dos Petróleos, assegurando o cumprimento das obrigações resultantes dos acordos firmados; orientar a política de gestão e a formação de quadros a todos os níveis, para o eficiente funcionamento do sector, controlando o seu comportamento e resultados.

3.1.2 - Influência e Impacto do Petróleo na Economia de Angola

No período pós-independência, o petróleo assumiu um significado excepcional na economia política de Angola. A indústria petrolífera é o único sector dinâmico da economia e tem um impacto enorme e significativo no crescimento e desenvolvimento económico do país.

A contribuição líquida do sector para a balança de pagamentos tem correspondido a cerca de metade do valor global das exportações de petróleo, isto, devido à subida dos preços internacionais do petróleo. No entanto, mesmo em termos puramente económicos, o petróleo apresenta alguns inconvenientes ou riscos.

Um dos problemas que se apresenta é a excessiva dependência de Angola deste recurso, ficando perigosamente exposta às fortes flutuações de preços que afectam o mercado petrolífero. Nas duas últimas décadas, o sector petrolífero tornou-se sem dúvida no único sector dinâmico da economia angolana, ao mesmo tempo que a estagnação ou a decadência do resto da economia foram ampliando a dependência do país em relação ao petróleo. Esse tem sido o seu impacto negativo no desenvolvimento de outros sectores

da economia. Os outros sectores quase que não de fazem sentir. Pelo que se defende uma maior intervenção do Estado consubstanciando-se na atribuição de mais verbas provenientes do sector petrolífero, a serem canalizadas em outros sectores da economia.

O petróleo constitui para o povo angolano um recurso transmissor de confiança, segurança ou tranquilidade, de que o futuro lhes reserva uma melhor vida e que o país poderá sair da situação em que se encontra num futuro breve e alcançará o tão desejado crescimento e desenvolvimento económico. Os angolanos sentem-se orgulhosos por estarem entre os países mais ricos em termos de recursos naturais, muitos ainda por explorar.

Em todos os aspectos, o Estado habituou-se fortemente a viver das receitas do petróleo, que é, em última análise, um recurso não renovável, embora as reservas do país prometam muitos mais anos de produção. No entanto, o país não pode correr o risco de esgotar esse recurso, sem extrair deles benefícios a longo prazo.

3.2 – Caracterização da Empresa SONANGOL

A Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola (SONANGOL E.P.) é a empresa estatal do ramo petrolífero, responsável pela administração de exploração e produção de petróleo e gás natural em Angola. As suas actividades abrangem prospecção, pesquisa, desenvolvimento, comercialização, produção, armazenagem, transporte e refinação dos hidrocarbonetos e dos seus derivados e podem ser desempenhadas de forma autónoma ou em associação com empresas estrangeiras. Segundo dados do organograma o grupo SONANGOL possui 19 subsidiárias que são: a Sonangol Pesquisa & Produção, ESSA, Sonangol Gás Natural, a CFMA, Sonangol Shipping, SONAREF, Sonangol Logística, Sonangol Distribuidora, SONACI, Sonangol Hidrocarbonetos, SONAIR, Sonangol Holdings, MStelecom (MERCURY), SONIP, Sonangol Finance Limited, SIIND, a Clínica Girassol, a Academia Sonangol e a Sonangol Refinaria de Luanda.

A exploração de crude em Angola é feita desde 1953. Pouco antes da Independência de Angola segundo o *site* da empresa, foi criado um grupo de trabalho, no seio da indústria petrolífera, para apoiar esta mesma indústria e para mobilizar os Angolanos que nela trabalhavam. O grupo de trabalho tinha como objectivo estabelecer uma estratégia que permitisse a continuação das actividades de exploração e produção de petróleo após a

proclamação da independência. Posteriormente, o grupo de trabalho deu lugar à Comissão Nacional de Reestruturação da Indústria Petrolífera.

Após a independência várias companhias que operavam localmente abandonaram o país, deixando para trás as suas infra-estruturas e trabalhadores. Por esta razão a SONANGOL comprou as instalações da Texaco, Fina e da Shell e, fruto de um acordo, ficou com as instalações da Mobil. No processo a empresa absorveu ainda os antigos trabalhadores dessas empresas petrolíferas que procuravam emprego. Com o passar dos anos a empresa cresceu e aumentou a produção do crude o que levou Angola a tornar-se num dos maiores produtores de petróleo da África Subsaariana que exporta, regularmente, volumes significativos para países da Europa, América e Ásia.

A história da petrolífera estatal começa com a nacionalização da companhia ANGOL, em 1976 e a Direcção Nacional de Petróleos que dependia do Ministério da Indústria. A ANGOL tinha sido constituída em 1953 como subsidiária da SACOR (companhia Portuguesa) para actuar na área da comercialização e distribuição de combustíveis, lubrificantes e gases liquefeitos em Angola.

O decreto-lei Nº 52/76 estabeleceu a SONANGOL - Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, como sendo uma empresa estatal vocacionada para gerir a exploração dos recursos de hidrocarbonetos em Angola, com bases numa economia de mercado moderna que, com eficiência e competitividade, pudesse converter em novas oportunidades de desenvolvimento os recursos obtidos através das suas actividades petrolíferas. No entanto apesar de ter como único accionário o estado Angolano, desde sempre a SONANGOL é gerida como se fosse uma empresa privada sob padrões de desempenho rígidos de modo a assegurar total eficiência e produtividade.

Logo a seguir a fundação da SONANGOL, para a criação das infra-estruturas que assegurassem o bom funcionamento da empresa, foi constituída uma comissão de gestão a que se seguiu o Núcleo Central da SONANGOL. Segundo o site da empresa ao longo de três décadas a SONANGOL cresceu e tornou-se a empresa líder na distribuição de derivados no país e a maior promotora do desenvolvimento social e de recursos humanos nacionais. A razão para o sucesso da empresa nos mercados interno e internacional, segundo o site está no desempenho das suas actividades com eficiência e no seu bom relacionamento com as companhias petrolíferas que operam em Angola ou com interesses e investimentos no país.

3.2.1– Missão, Objectivos, Visão e Valor

No que diz respeito à missão, objectivos e os valores da SONANGOL, encontramos no seu *site* estas informações. Sendo assim, a SONANGOL tem a missão de “promover a sustentabilidade e o crescimento da indústria petrolífera nacional, de forma a garantir maior retorno para o Estado Angolano, assegurando a participação das empresas e dos quadros nacionais nas actividades da indústria e o benefício da Sociedade nos resultados gerados”.

Segundo o *site* da empresa ela apresenta cinco objectivos social que são: 1- a SONANGOL, tem por objecto principal a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, produção, transporte, comercialização, refinação e transformação de hidrocarbonetos líquidos e gasosos e seus derivados, incluindo actividades de petroquímica; 2- a SONANGOL, pode, ainda, dedicar-se directa ou indirectamente a actividades complementares ou acessórias ao seu objecto social ou quaisquer outras actividades industriais ou comerciais, por decisão do seu Conselho de Administração, sem prejuízo do que estiver especialmente previsto na lei; 3- a SONANGOL, pode, na prossecução do seu objecto social, constituir novas empresas e adquirir a totalidade ou parte do capital de empresas constituídas ou a constituir e sempre que detenha a totalidade ou a maioria do capital votante de tais empresas, estabelecerá a coordenação, direcção económica, financeira e o desenvolvimento empresarial; 4- a SONANGOL, pode, nos termos da legislação aplicável, estabelecer com entidades nacionais e/ou estrangeiras, as formas de associação e cooperação que mais convenham à realização do seu objecto social e por ultimo, 5- na constituição de empresas e associações, a SONANGOL, observará os princípios da especialidade e da integração vertical, devendo as empresas assim constituídas manter a sua personalidade jurídica.

A cada ano que passa a empresa tem renovado a sua visão e segundo o *site* a visão da empresa para 2015 é ser uma empresa de hidrocarbonetos integrada, competitiva e de projecção internacional, com alto nível de desempenho na base das melhores práticas de Governação das Sociedades e estar sempre à altura dos seus compromissos com o Estado, Sociedade, Parceiros e os seus empregados, assegurando a criação de valor para os accionistas.

Os valores da empresa estão voltados segundo o *site*, na orientação para o cliente; o desempenho; no trabalho em equipa; na qualidade, saúde, segurança e ambiente; na conduta ética e na comunicação efectiva. Quanto a filosofia corporativa, apesar de ser uma empresa estatal, a SONANGOL baseia a gestão financeira e administrativa das suas empresas sob padrões de gestão de empresas privadas. Segundo o discurso da empresa, para alcançar os níveis de eficiência e produtividade estabelecidos, a empresa enfatiza a aplicação de modernos métodos de gestão que tornem o grupo mais transparente e eficiente ao mundo exterior. Entre eles destacam-se: a apresentação de relatórios de contas, de todas empresas do grupo, que estejam de acordo com os padrões internacionais de rigor financeiro; que os objectivos de cada empresa sejam alcançados com transparência e responsabilidade; a valorização do capital humano e a criação de um ambiente profissional favorável a Auto motivação das pessoas e a responsabilidade face ao meio-ambiente e a preservação do mesmo. Com a possível entrada de empresas privadas nacionais no sector petrolífero, a SONANGOL tem ampliado as suas áreas de negócio e o seu nível de perícia para se preparar para a livre competição.

3.2.2 – Produtos e Mercados

De acordo com o que é dito pela empresa no (*site*), Angola é um dos maiores produtores de petróleo em África e exporta volumes significativos para países da Europa, América e Ásia. Com características de uma companhia de economia mista, a SONANGOL expandiu as suas áreas de actividade e actualmente é uma empresa multinacional por mérito próprio. Com sede na cidade de Luanda, a SONANGOL orgulha-se de ser a única companhia que actua em todo o território nacional na exploração de hidrocarbonetos líquidos e gasosos no subsolo e na plataforma continental de Angola e responsável pela exploração, produção, fabricação, transporte e comercialização de hidrocarbonetos em Angola.

A empresa tem operado de maneira eficiente, segura, transparente e comprometida com a protecção ambiental, tendo por finalidade promover o desenvolvimento harmonioso do país e reforçando a utilização sustentável dos recursos nacionais de hidrocarbonetos. A empresa tem também escritórios internacionais em: Brazzaville (Congo), Hong Kong (China), Houston (E.U.A.), Londres (Inglaterra), Singapura (Singapura), Rio de Janeiro (Brasil), Lisboa (Portugal), Havana (Cuba) e Pequim (China).

Na esfera internacional, a SONANGOL tem actuação como operadora petrolífera no Gabão. Uma parceria de 10%, no Bloco *Kiarsseny Marin*, com a companhia irlandesa *Tullow Oil* e com a *Addax Petroleum*, empresa sediada em Genebra, Suíça. Em 2005 a distribuidora inicializa a sua expansão internacional, com a abertura de trinta (30) postos de abastecimento em Portugal. No continente Africano, a SONANGOL tem mantido relações de cooperação com os países produtores de petróleo no Golfo da Guiné - Gabão, Guiné Equatorial, Nigéria e São Tomé. Estas parcerias têm como intuito promover o desenvolvimento da exploração de hidrocarbonetos em África.

3.2.3 – Actividades

O Grupo SONANGOL tem no exercício das suas operações organizado segundo a integração das actividades de concessionária, exploração e produção e de refino, comercialização e transporte. As principais actividades segundo o site da empresa abrangem a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, comercialização, produção, transporte e refinação dos hidrocarbonetos e dos seus derivados e podem ser desempenhadas de forma autónoma ou em associação com outras empresas nacionais ou estrangeiras.

Apesar de ser um país produtor de petróleo, Angola tem somente uma pequena refinaria em Luanda que oferece produtos refinados variados que reúnem plasticidade e qualidade para uso domiciliar, automóvel, aéreo e industrial, mas não oferece capacidades para satisfazer a demanda do rápido crescimento económico nacional. Por este motivo, segundo o site da empresa Angola importa anualmente 250 milhões de dólares de produtos derivados. Para cobrir esta lacuna a SONANGOL empreendeu o projecto de construção de uma nova e moderna refinaria de alta conversão, a Sonaref, com o objectivo de fazer a integração completa das actividades de produção e refino de crude.

Na área de distribuição a SONANGOL oferece uma vasta gama de produtos derivados de petróleo, que servem para vários ramos da indústria e para uso domiciliar. A distribuição e comercialização dos mesmos são feitas pela sua subsidiária distribuidora, que para além de oferecer produtos como lubrificantes, óleos e material de queima, também tem a disponibilidade uma ampla rede de estações de serviço e de distribuição de produtos refinados.

Faz parte do quotidiano da empresa procurar, explorar, produzir, comercializar e distribuir petróleo e seus derivados. Das suas plataformas extraem o crude das profundezas do oceano, o sector de logística assegura o transporte e aprovisionamento do petróleo. Mas, segundo o *site* da empresa para além da actuação na indústria petrolífera, o Grupo SONANGOL presta também serviços nas indústrias de: a) telecomunicações: serviços desenvolvidos pela MSTelcom que explora três tipos de sistemas de comunicações (radiocomunicações, micro-ondas e transmissões via satélite - VSAT) para ligações nacionais e internacionais; b) transporte aéreo comercial: sector explorado pela *SonAir*, com serviços em aparelhos de asa fixa e rotativa; c) prestação de serviços de saúde: foi estabelecida a Clínica Girassol para suprir carências no atendimento hospitalar para os colaboradores do Grupo SONANGOL e seus parceiros; por último, d) o sector imobiliário: através da Cooperativa Cajueiro e da Sonip, o Grupo SONANGOL tem participação activa no processo de construção de moradias com vista a contribuir para a resolução da escassez no sector da habitação.

A actividade de *upstream* exercida pela SONANGOL compreende a concessão de exploração de petróleo no território e na costa marítima Angolana, a prospecção e exploração de petróleo bruto e num futuro próximo incluirá também a exploração das reservas nacionais de gás natural.

Não obstante a sua condição de companhia petrolífera nacional, antes de 1993 a SONANGOL não estava habilitada a exercer a exploração de hidrocarbonetos em Angola. Motivo este que fazia com que as concessões para prospecção e exploração do crude em Angola fossem exclusivamente atribuídas à companhias estrangeiras.

Para suprir esta lacuna a empresa criou em 1992 a subsidiária Pesquisa & Produção (P&P), cujo objecto social é a pesquisa e a exploração de hidrocarbonetos. Com o crescimento e ganho de experiência sobre a indústria petrolífera pela Pesquisa & Produção, o grupo SONANGOL criou duas novas empresas. A subsidiária SONANGOL SGPS, que tem como missão somente a perfuração de poços e a empresa participada Sonasing que tem como estatuto social a prospecção e exploração de hidrocarbonetos e de gás natural.

A Pesquisa &Produção de momento produz cerca de 93,000 barris petróleo bruto, num Bloco sito em águas pouco profundas o Bloco 03. Esta produção representa cerca de 5% do petróleo explorado em Angola. De parcerias nos blocos 2/85 e 2/05 a Pesquisa &

Produção tem uma produção de 10,000 barris petróleo bruto. A SONANGOL Pesquisa & Produção tem ainda uma parceria em águas profundas (no Bloco 34) da qual espera vir a produzir 200,000 barris petróleo bruto num prazo de quatro (4) anos e outra no Bloco 4/05. Nestas áreas os trabalhos encontram-se em fase de pesquisa.

Dentro do modelo empresarial da SONANGOL, de acordo com o que é dito pela empresa no *site*, existem diferentes segmentos de negócios que se complementam entre si e oferecem à indústria petrolífera nacional um conjunto de serviços diversificados tais como: no segmento da exploração e produção, está a SONANGOL Pesquisa e Produção, responsável pela prospecção, exploração e produção de Petróleo, a SONANGOL Hidrocarbonetos Internacional, que controla a actividade internacional de pesquisa e exploração no Brasil, Cuba, Golfo do México e Venezuela. A SONANGOL Gás Natural que tem como actividade a pesquisa, produção, processamento, armazenamento, transporte e comercialização de gás natural e ainda a ESSA - Empresa de Serviços e Sondagens de Angola, vocacionada para a construção, operação e manutenção de sondas e prestação de serviços de sondagens.

No segmento de negócio da refinação e transporte, estão inseridas a SONANGOL *Shipping*, que faz o transporte marítimo de petróleo bruto e derivados, bem como a gestão de navios e frotas de cabotagem e a SONANGOL Refinação, responsável pela refinação de petróleo bruto.

No segmento de negócio da distribuição, está a SONANGOL Logística, que faz o armazenamento, transporte e a gestão de redes de gasodutos de combustíveis, a SONANGOL Distribuidora, vocacionada para a distribuição e comercialização de derivados de petróleo e ainda a SONANGOL Comercialização Internacional, que possui unidades de *trading* em Londres, Houston e Singapura e que é responsável pela importação e exportação de hidrocarbonetos líquidos e gasosos e respectivos derivados.

Já no segmento de negócios não nucleares, estão inseridas empresas como a SonAir, que atua no ramo aeronáutico em apoio às operações petrolíferas em Angola. A MSTelcom, que faz a gestão de telecomunicações, a SONANGOL Holdings, empresa que faz a gestão da carteira própria de títulos e a prestação de serviços técnicos e de administração e finanças às sociedades dominadas, a SIIND - Sonangol Investimentos Industriais e a SONIP - Sonangol Imobiliária e Propriedades. Ainda no mesmo segmento, mas com um forte cariz de responsabilidade social, a Clínica Girassol, uma

instituição que presta serviços de saúde e a Academia Sonangol, vocacionada para a educação e formação de quadros.

De realçar que, no topo de todo este modelo empresarial do grupo SONANGOL, está o segmento corporativo e financeiro, que tem como principal activo, a Sonangol *Finance*. A SONANGOL é também uma importante patrocinadora das artes, exportes e serviços humanitários em Angola e em África.

3.2.4 – Estrutura Organizacional

A estrutura da empresa, segundo o seu *site*, sofreu variadas mutações até ao seu desenho actual e, hoje em dia, possui uma estrutura sólida que consubstancia um verdadeiro grupo empresarial. A SONANGOL E.P. e suas empresas subsidiárias funcionam como um grupo integrado, que tem centrado as suas principais actividades em todas as etapas da cadeia de valor do petróleo. As empresas do grupo SONANGOL são empresas independentes com administrações próprias, interligadas à sede. Estas empresas têm as suas comissões executivas a responderem ao conselho de administração e as restantes áreas aos respectivos administradores e directores. Logo a empresa tem, segundo a tipologia de Mintzberg (1995) uma estrutura organizacional divisionalizada, esta forma de estrutura conduz naturalmente a uma descentralização importante, a sede delega a cada divisão os poderes necessários para a tomada das decisões que dizem respeito às suas próprias operações.

O conselho de administração é o órgão a quem compete a gestão da SONANGOL E.P., que toma as decisões em relação a expansão e investimentos a serem feitos pelo grupo SONANGOL, que responde perante o Governo pela gestão da empresa e que ainda estabelece as metas estratégicas de produtividade, rentabilidade e internacionalização da empresa (este conselho é constituído pelo presidente do conselho de administração, por seis administradores executivos e quatro administradores não executivos). O conselho fiscal é o órgão consultivo, do conselho de administração, em matéria de legislação tributária. O conselho consultivo é o órgão consultivo do conselho de administração.

3.2.5 – Estrutura de Recursos Humanos

Relativamente a estrutura de RH, a empresa tem uma força de trabalho de aproximadamente 10.000 trabalhadores e conta com a força das suas empresas subsidiárias e de parcerias nacionais e internacionais, para transformar a maior riqueza natural de Angola em oportunidades de realização, orgulho e bem-estar social para mais de 14 milhões de angolanos.

Não foi possível obter mais dados sobre o numero exacto de como esta distribuída a faixa etária dos trabalhadores mas obteve-se informação de que os trabalhadores são maioritariamente do sexo masculino uma vez que a empresa para além de ter trabalhadores em terra, também tem no mar, neste sistema de trabalho são vinte e oito dias no mar e vinte e oito dias em terra (estes vinte e oito dias em terra são de folga), esse é um dos motivos dos homens estarem em grande maioria. Actualmente a empresa possui uma força de trabalho maioritariamente jovem, uma vez que nos últimos anos no recrutamento e selecção tem tido como requisito candidatos entre a faixa etária dos 18 até aos 35 anos.

Quanto as habilitações literárias, constatou-se que os trabalhadores na sua maioria possuem alto nível de escolaridade uma vez que a empresa no processo de recrutamento e selecção, uma das exigências é a de que o candidato tenha no mínimo o ensino médio e além disso a empresa também possui uma política de concessão de bolsas de estudo para os trabalhadores.

3.3 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de GRH adoptadas pela Empresa ocorrem essencialmente da necessidade em cumprir as imposições legais do decreto-lei nº52/76 que estabeleceu a SONANGOL como sendo uma empresa estatal vocacionada para gerir a exploração dos recursos de hidrocarbonetos em Angola e pelo Ministério dos Petróleos que é o órgão responsável pela directiva da actividade petrolífera em Angola. Além disto o grupo possui autonomia para programar as práticas de GRH que considerem adequadas.

3.3.1 - Recrutamento e Selecção

De acordo com a entrevista com a responsável dos recursos humanos, no que se refere ao processo de recrutamento e selecção, a empresa utiliza os dois tipos de recrutamento dependendo da necessidade do preenchimento da vaga, mas recorre por norma ao recrutamento externo, utilizando como fonte de recrutamento as empresas especializadas. Também recorre às universidades privadas em que leccionam o curso de engenharia de petróleo, quando tem necessidade de um número significativo de trabalhadores, recorre ao anúncio no Jornal de Angola e no seu *site*.

No passado mês de Outubro de 2014, foi publicado no *site* da organização e no site da EMOSIST (que foi a empresa seleccionada para executar um grande processo de recrutamento), que haverá um grande processo de recrutamento e selecção de novos candidatos, O processo contempla o recrutamento e selecção de centenas de candidatos para a satisfação de necessidades em todo o grupo SONANGOL e começa a ser divulgado no Jornal de Angola nos próximos dias.

Informou a petrolífera angolana em comunicado no *site* que abriu um concurso para o preenchimento de 734 vagas de trabalho no grupo. De acordo com as informações agora publicadas pela SONANGOL, "os candidatos deverão ter, como requisitos, a nacionalidade angolana, idade até 35 anos e licenciatura". As vagas abrangem diversas áreas da empresa, como as funções administrativas, o laboratório industrial, prospecção de petróleo, manutenção, formação, auditoria, contabilidade, tecnologia, entre outras.

Segundo dados da entrevista o recrutamento e selecção começam com o reconhecimento da necessidade do preenchimento do posto de trabalho, depois é comunicado ao departamento dos recursos humanos qual o perfil desejado do candidato, o perfil do candidato é definido pela área que precisa de preencher a vaga e o departamento dos recursos humanos trata da parte técnica. É feito o anúncio em jornais, de seguida é feita uma triagem do *curriculum vitae*, faz-se a entrevista, os testes psicotécnicos, a proposta de trabalho, faz-se o treinamento e por fim a inserção ao posto de trabalho.

A empresa recorre essencialmente ao recrutamento externo e ao *site* como fonte de recrutamento. Na selecção têm em conta os requisitos exigidos pela função e as

competências e características oferecidas pelos candidatos. Em suma o que a empresa quer mesmo é escolher o homem certo para o cargo certo.

3.3.2 – Acolhimento e Integração

Segundo Lamy (2010, cit in Neves 2012), o acolhimento é o processo através do qual os novos funcionários são recebidos e integrados na organização, com o objectivo de se tornarem “produtivos” no menor espaço de tempo possível. Para o autor este processo procura enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas em relação ao trabalho e tem como objectivos:

Reduzir a ansiedade das pessoas, esta é geralmente provocada pelo receio de falhar no trabalho. Trata-se de um sentimento comum resultante da incerteza sobre a capacidade de realizar o novo trabalho. Quando os novos funcionários recebem ajuda de funcionários experientes através de orientação e apoio, reduz-se a ansiedade; reduzir a rotatividade, a rotatividade é mais elevada durante o período inicial do trabalho, pelo facto de os novos funcionários se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários. Uma orientação segura e eficaz reduz esses sentimentos; Economizar tempo, quando os novos funcionários não recebem orientação adequada, estes, por sua vez despendem mais tempo para conhecer a organização, o seu trabalho e os colegas, todavia, quando os colegas e supervisor os ajudam de maneira integrada e coesa, eles integram-se melhor e mais rapidamente; desenvolver expectativas realísticas, através do programa de orientação os novos funcionários ficam sabendo o que deles se espera.

Na organização segundo dados da entrevista, o acolhimento no local de trabalho ou na equipa é feito de forma individual ou colectiva isso dependendo do tipo de recrutamento, quem o realiza são os técnicos de recursos humanos e o responsável do departamento isto engloba: dar as boas vindas, fazer uma introdução de como funciona a empresa a apresentação do posto de trabalho, a apresentação à equipa e aos colegas da área onde esta está inserida, bem como interlocutores com quem o contacto será permanente; faz-se uma visita a locais estratégicos da empresa; são disponibilizadas informações importantes para a realização da função; a indicação da localização do

economato; a disponibilização de contactos indispensáveis para a resolução de problemas informáticos, de logística, entre outros.

Para Lamy (2010, cit in Neves 2012), o processo de integração visa acolher o novo trabalhador, de modo a que este assimile os valores éticos, profissionais e a missão da organização de forma simples e sem grandes dificuldades. Este processo é mais longo que o do acolhimento e serve para que o novo trabalhador adquira conhecimento sobre a função, técnicas envolvidas e sobre as pessoas com quem se vai relacionar na organização. A integração corresponde a um acompanhamento personalizado durante um longo período de tempo, este período de tempo pode variar entre 3 a 12 meses. No entanto independentemente da duração o importante é que a organização prepare o novo funcionário para as dificuldades que terá que enfrentar.

Nalgumas organizações a integração é facilitada pela presença de um responsável, este por sua vez é um facilitador do processo de inserção do novo trabalhador na organização. Este processo pretende dar um apoio personalizado, sistematizado através de contactos periódicos previamente acordados entre ambas as partes. É uma espécie de “anjo da guarda” temporário, dentro da organização. É o responsável que determina o momento em que o novo trabalhador se sente preparado para vingar na organização). Lamy (2010, cit in Neves 2012).

3.3.3 – Formação Profissional

Relativamente a formação profissional, podemos constatar segundo o *site* que a empresa tem formado os seus trabalhadores desde a sua origem com a nacionalização da ANGOL Sociedade de Lubrificantes e Combustíveis, Sarl, em 1976, nessa altura verificou-se a escassez de recursos humanos qualificados na área de hidrocarbonetos, isso levou a que a SONANGOL apostasse na formação de quadros tendo o primeiro grupo de bolseiros partido para a Itália, com o apoio da ENI - Grupo Italiano de Petróleos e o segundo para a Argélia. Estes estudantes regressaram ao país nos finais da década de 70, marcando a entrada da SONANGOL numa nova era.

Conforme dados da entrevista a empresa dispõe de um programa anual de formação profissional que é abrangente a quase todos os trabalhadores e essa formação é realizada interna e externamente é realizada em alguns países como: Portugal, Itália e Argélia

para o pessoal técnico. Na empresa a formação profissional tem como objectivos melhorar a performance, a prestação de serviço e o perfil dos trabalhadores.

A política de concessão de bolsas de estudo, segundo informações é outra aposta da empresa e, é extensiva para além dos seus trabalhadores, aos cidadãos angolanos não pertencentes à SONANGOL, destacando-se a formação interna, externa e a formação profissional dos trabalhadores no interior e exterior do país. Essa política tem-se revelado benéfica e produtiva para o desenvolvimento do sector e do país. É dessas diferentes formas, que a SONANGOL tem consolidado o seu papel de líder e reforçado a afirmação de promotora do desenvolvimento de Angola.

Esteve em Portugal segundo o *site* de notícias, em Outubro de 2014 um grupo de gestores e técnicos de recursos humanos da SONANGOL distribuidora de Angola, para a frequência do curso gestão integrada de recursos humanos, da SHL Portugal. Tratou-se do segundo grupo da empresa que frequentou esta formação, que inclui os módulos análise de funções e elaboração de perfis de competências, recrutamento e selecção, avaliação e gestão do desempenho e desenvolvimento de competências.

O curso teve a duração de 10 dias úteis, tendo este segundo grupo feito a sua formação durante a primeira quinzena do mês de Outubro. Entre os sete participantes esteve António Mahinga, chefe do Departamento de Administração de Recursos Humanos da empresa, que referiu tratar-se de «uma oportunidade importante para rever as práticas e introduzir soluções novas que proporcionem maior retorno do investimento realizado nos recursos humanos».

O primeiro grupo de quadros da SONANGOL distribuidora frequentou o curso em Outubro passado, tendo incluído Eunice Inglês, chefe do departamento de formação e desenvolvimento da empresa, e cinco outros gestores e técnicos. As duas edições do curso decorreram nas instalações da SHL, em Lisboa, numa iniciativa que se insere na estratégia de gestão de recursos humanos da empresa angolana com o objectivo de alinhar conhecimentos e práticas entre todos os gestores e técnicos das diversas áreas de gestão das pessoas. De assinalar que a colaboração entre a SHL Portugal e o Grupo SONANGOL já acontece há cerca de duas décadas, tendo ao longo deste tempo abrangido diversas áreas técnicas, de consultoria, de formação e de desenvolvimento do capital humano.

3.3.4 – Avaliação de Desempenho

Na avaliação do desempenho a empresa dispõe segundo dados da entrevista, de um sistema formalizado de avaliação de desempenho que é constituído de um formulário de questões que é analisado pelo supervisor ou pelo chefe de equipa e pelo trabalhador. Na empresa o sistema de avaliação de desempenho tem como objectivos definir pontos da situação, determinar necessidades de formação, definir os objectivos a atingir, dar feedback e motivar os trabalhadores.

O sistema de avaliação de desempenho é realizado com uma periodicidade anual. A avaliação abrange todos os trabalhadores da empresa e no final é realizada uma entrevista de avaliação onde são discutidos os resultados e o trabalhador tem que validar o resultado da avaliação e assinar a ficha de avaliação, uma vez que cada trabalhador tem acesso ao seu resultado individual.

A avaliação serve também para o trabalhador ter conhecimento daquilo que efectivamente se passa com o seu trabalho, saber se esta de acordo com o que se fez ou não esta de acordo, se tem que melhorar alguma coisa e serve principalmente para identificar necessidades de formação.

3.3.5 – Remunerações e Incentivos

Na organização, existe uma política de diferenciação salarial, sendo as remunerações definidas por função, nível de escolaridade e pelo nível na escala da função. Segundo dados da entrevista, a política salarial baseia-se nos salários praticados por empresas do mesmo sector no território angolano e por algumas políticas impostas pelo estado angolano.

A compensação global é composta pelo salário base e os subsídios de alimentação e transporte. No que respeita à política de incentivos, o discurso é muito atractivo uma vez que a empresa concede aos trabalhadores bolsas de estudo para o exterior do país, na clinica que a empresa possui não só os trabalhadores têm direito a consultas grátis como também os filhos e a esposa do mesmo, a empresa possui um programa de crédito a habitação que é abrangente a todos os trabalhadores.

A remuneração base oferecida pela empresa foi reforçada na entrevista, é elevado em relação as empresas do mesmo sector de actividade e as outras empresas possuem uma política de incentivos e de revisão salarial menos aliciante, sendo esse um dos principais motivos que leva a que muitos candidatos se inscrevem quando há um anúncio de recrutamento e selecção e querem permanecer na empresa quando são admitidos. Anualmente há um aumento percentual sobre o salário base de cada um dos trabalhadores e a concessão de bónus e premio de produtividade para alguns dos trabalhadores.

Conclusões

Para fazer a selecção do pessoal num país como o nosso em que é marcado por altas taxas de desemprego vimos que a oferta pura e simples de uma oportunidade de trabalho já é por si só um atractivo, porem o que interessa para as empresas e para os empresários é a qualidade e não a quantidade de pessoas interessadas no que têm a oferecer, para isso temos que saber que as práticas de gestão de recursos humanos envolvem: o recrutamento e selecção, o acolhimento, a integração, a formação profissional, a avaliação do desempenho, as remunerações e os incentivos.

Este trabalho teve como objectivo geral estudar as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa ligada ao sector petrolífero angolano por ter sido aquela que proporcionou o acesso às fontes necessárias para garantir a concretização do trabalho de campo. O estudo é pertinente por três razões, a primeira é a caracterização do sector petrolífero, a segunda razão é a caracterização da empresa e a terceira e ultima é a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos.

A metodologia pela qual se optou foi a metodologia de estudo de caso. Foram tidas como dimensões da análise as seguintes: uma entrevista a responsável dos recursos humanos na sede da empresa em Angola. O guião da entrevista encontra-se estruturado em sete grandes questões abertas, na primeira questão fez-se a caracterização da empresa; na segunda questão colocaram-se perguntas sobre a organização do trabalho; na terceira questão colocaram-se perguntas sobre as práticas de GRH que vão desde o recrutamento e selecção até a contratação do novo trabalhador; na quarta questão as perguntas foram sobre a formação profissional, seus objectivos e conteúdos; na quinta questão colocaram-se perguntas sobre a avaliação do desempenho; na sexta questão as perguntas foram sobre as remunerações; na sétima e última questão colocaram-se perguntas para sabermos sobre o mecanismo de participação dos trabalhadores. Foi efectuada a análise documental, nomeadamente: o manual de acolhimento, o manual de avaliação de desempenho e o balanço social.

A SONANGOL é a única empresa angolana ligada ao sector petrolífero e é a responsável pela administração de exploração e produção de petróleo e gás natural em Angola. A empresa tem segundo a tipologia de Mintzberg (1995) uma estrutura organizacional divisionalizada, esta forma de estrutura conduz naturalmente a uma

descentralização importante, a sede delega a cada divisão os poderes necessários para a tomada das decisões que dizem respeito às suas próprias operações. As principais actividades segundo o site da empresa abrangem a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, comercialização, produção, transporte e refinação dos hidrocarbonetos e dos seus derivados e podem ser desempenhadas de forma autónoma ou em associação com outras empresas nacionais ou estrangeiras. A empresa tem uma força de trabalho de aproximadamente 10.000 trabalhadores e conta com a força das suas empresas subsidiárias e de parcerias nacionais e internacionais. A empresa tem também escritórios internacionais em: Brazzaville (Congo), Hong Kong (China), Houston (E.U.A.), Londres (Inglaterra), Singapura (Singapura), Rio de Janeiro (Brasil), Lisboa (Portugal), Havana (Cuba) e Pequim (China) e no continente Africano, a SONANGOL tem mantido relações de cooperação com os países produtores de petróleo no Golfo da Guiné - Gabão, Guiné Equatorial, Nigéria e São Tomé. Estas parcerias têm como intuito promover o desenvolvimento da exploração de hidrocarbonetos em África.

Relativamente as práticas de gestão de recursos humanos adoptadas pela empresa, ocorrem essencialmente da necessidade em cumprir as imposições legais do decreto-lei nº52/76 que estabeleceu a SONANGOL como sendo uma empresa estatal vocacionada para gerir a exploração dos recursos de hidrocarbonetos em Angola e pelo Ministério dos Petróleos que é o órgão responsável pela directiva da actividade petrolífera em Angola. A empresa no que refere ao processo de recrutamento e selecção, utiliza o recrutamento interno e o externo dependendo da necessidade do preenchimento da vaga, mas recorre por norma ao recrutamento externo, utilizando como fonte de recrutamento as empresas especializadas, na selecção têm em conta os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. No que refere ao acolhimento e a integração no local de trabalho ou na equipa, é feito de forma individual ou colectiva isso dependendo do tipo de recrutamento, quem o realiza são os técnicos de recursos humanos e o responsável do departamento isto engloba, dar as boas vindas, fazer uma introdução de como funciona a empresa a apresentação do posto de trabalho, a apresentação à equipa e aos colegas da área onde esta está inserida. Quanto a formação profissional constatou-se que a empresa tem formado os seus trabalhadores desde a sua origem e possui um programa anual de formação profissional, essa formação é realizada interna e externamente é realizada em alguns países como: Portugal, Itália e Argélia para o pessoal técnico. Na avaliação do desempenho a empresa

dispõe de um sistema formalizado de avaliação que é constituído de um formulário de questões que é analisado pelo supervisor ou pelo chefe de equipa e pelo trabalhador. Esta avaliação tem como objectivos definir pontos da situação, determinar necessidades de formação, definir os objectivos a atingir, dar feedback e motivar os trabalhadores. Finalmente quanto as remunerações e aos incentivos existe uma política de diferenciação salarial, sendo as remunerações definidas por função, nível de escolaridade e pelo nível na escala da função. No que respeita à política de incentivos, o discurso é muito atractivo uma vez que a empresa concede aos trabalhadores bolsas de estudo para o exterior do país, na clinica que a empresa possui não só os trabalhadores têm direito a consultas grátis como também os filhos e a esposa do mesmo, a empresa possui um programa de crédito a habitação que é abrangente a todos os trabalhadores.

Os resultados obtidos indicam que o sector de actividade tem cumprido com o que foi estipulado pelo ministério dos petróleos e tem implementado as práticas de gestão de recursos humanos contribuindo assim para o crescimento do sector de actividade. A empresa tem utilizado a tecnologia de ponta para fazer face as exigências do mercado e de seus clientes. Constatou-se também que a empresa tem apostado muito na formação dos seus trabalhadores.

Principais limitações do estudo

As principais limitações desta dissertação prendem-se com as dificuldades de acesso a empresa e por não ser possível ir sempre que necessário ao terreno pelo factor distância entre um país e outro sendo que a recolha dos dados obtidos no terreno foi feito apenas em um período curto de tempo. Uma outra limitação foi o facto de não termos acesso aos trabalhadores para estudar a apreciação deles sobre as práticas de GRH, pelo que só foi possível realizar uma entrevista para caracterizar os recursos humanos e as práticas de GRH.

Sugestões futuras de investigação

Em termos de investigação futura, sugerimos que se opte por incluir no estudo as empresas estrangeiras que operam no sector petrolífero angolano, para podermos estudar a apreciação delas sobre as práticas de gestão de recursos humanos.

Referências Bibliográficas

Afonso, N. (2005). **Avaliação Investigação Naturalista em Educação**. Um guia prático e crítico. Porto: Asa Editores.

Bilhim, João Abreu de Faria. (1996). **Teoria Organizacional**. Estruturas e pessoas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bogalho, Susana, Cal, Marta, & Caetano, António. (2000). As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional. In Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Carmo, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, S. & Tavares, S (Eds.), **Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Observatório do emprego e formação profissional: pp. 85 – 104.

Boni, Valdete & Quaresma, S. Jurema. (2005). **Aprendendo a Entrevistar: Como Fazer Entrevista em Ciências Sociais**. Revista electrónica dos pós-graduados em sociologia política da UFSC: pp. 68 – 80.

Bressan, Flávio. (2000). **O Método do Estudo de Caso**. Disponível em: 09 de Junho de 2014. Em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm

Chiavenato, Idalberto. (1986). **Administração de Recursos Humanos**. Recrutamento e Selecção, Descrição e Análise de Cargos, Avaliação do desempenho. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Cunha, M. Pina e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cardoso, C.C., Marques, C. A., & Gomes, Jorge F. S. (2010). **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo, LDA.

Fonseca, Maria Manuel Serrano da. (2004). **Estratégias Empresarias, Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia. Braga: p. 83-84.

Fuller, Jim & Farrington, Jeanne. Tradução: Ramos, Maria M. & Homem, Tatiana C. (2001). **Da Formação ao Aperfeiçoamento do Desempenho**. Coimbra: Quarteto Editora.

Guerra, I. C. (2006). **Pesquisa qualitativa e Análise de Conteúdo**: Sentidos e formas de uso. Estoril: Príncípa Editora, Lda.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Sonangol> - Retirado a 30 – 08 – 2014.

Marques, Maria Amélia (2009). **Flexibilidade organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis**. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia. Braga: p. 66-67.

Milkovich, George T, & Boudreau John W. Tradução: Marcondes, Reynaldo C. (2000). **Administração de Recursos Humanos**. 8ª Edição. São Paulo: editora Atelas S.A.

Mintzberg, Henry. (1995). **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Neves, L. M. Ribeiro. (2012). **Acolhimento e Integração dos Funcionários no Hospital de Faro, E.P.E.**; Relatório de Estágio Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, Algarve: Universidade do Algarve.

Peretti, Jean Marie, (2001). **Recursos Humanos**. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rocha, J. A. Oliveira. (1997). **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença.

Sousa, Maria J., Duarte, T., Sanches, Pedro G., & Gomes, J. (2006). **Gestão de Recursos Humanos**. Métodos e Práticas. 10ª Edição. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Teixeira, Sebastião. (2005). **Gestão das Organizações**. 2ª Edição. Espanha: Editora McGraw-Hill.

Veloso, A. L. de O. Marques. (2007). **O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional**; Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações: Universidade do Minho.

Vils, Leonardo. (2006). **Como Gerenciar Pessoas**. Recursos Humanos. São Paulo: Gold Editora Ltda.

Walter, Luís Fernando da Costa. (2007) **Angola: O Papel e Contributo do Sector dos Petróleos de Angola no Desenvolvimento Socioeconómico do País**. Desafios e Expectativas 1975 a 2005; Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em estudos africanos – desenvolvimento social e económico em África: análise e gestão: Universidade Lusófona.

www.angonoticias.com - Retirado a 22 – 10 – 2014.

www.facebook.com/Emosist/posts/270437113024146 - Retirado a 30 – 10 – 2014.

www.human.pt/noticias/nov_2012/22_11_12noticia2.htm - Retirado a 30 – 10 – 2014.

www.minpet.gov.ao - Retirado a 07 – 11 – 2014.

www.sonangol.co.ao - Consultado várias vezes durante a realização da dissertação.

YIN, Robert K. (1989). **Case Study Research**. Design and Methods. USA: Sage Publications Inc.

Apêndices

Apêndice 1 - Guião de entrevista

1. - Caracterização da empresa

- 1.1 - Breve história
- 1.2 - Missão, objectivos e valores
- 1.3 - Produtos e mercados
- 1.4 - Tecnologias
- 1.5 - Estrutura organizacional
- 1.6 - Estruturas de recursos humanos

2. Organização do trabalho

- 2.1 Tipo de produção (grandes series, pequenas series, unidade, protótipo, por encomenda, etc.)
- 2.2 Modelos de produção adoptados (trabalho em equipa/ outro)
- 2.3 Processo de constituição das equipas de trabalho
- 2.4 Processo de atribuição de tarefas ou estabelecimento de objectivos (pelos membros da equipa/pela hierarquia)
- 2.5 Conteúdo do trabalho (rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas)
- 2.6 Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios e normas de comportamento das pessoas?
- 2.7 Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão directa, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa)
- 2.8 Tendências de evolução da organização do trabalho

3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

- 3.1 Recrutamento e selecção
 - 3.1.1 Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)
 - 3.1.2 Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)
 - 3.1.3 Tipo de recrutamento e selecção (Interno / externo)
 - 3.1.4 Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)
 - 3.1.5 Processo de selecção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)
- 3.2 Acolhimento e integração
 - 3.2.1 Existe um programa formalizado de acolhimento?
 - 3.2.2 O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?
 - 3.2.3 Quem o realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia directa, colegas, etc.)
 - 3.2.4 Objectivos e conteúdos do programa de acolhimento

4. Formação profissional

- 4.1 A empresa dispõe de um programa anual de formação profissional
- 4.2 A formação é realizada interna ou externamente
- 4.3 Os formadores são internos ou externos? No caso de serem internos quem são?
- 4.4 Quem são os destinatários dessa formação?
- 4.5 Objectivos e conteúdos da formação

5. Avaliação de desempenho

- 5.1 A empresa dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho?
- 5.2 Que tipo de instrumento utiliza?
- 5.3 Quem procede a avaliação de desempenho
- 5.4 Com que periodicidade é realizada
- 5.5 Como é dado feedback aos avaliados
- 5.6 Quais os objectivos da avaliação do desempenho (determinar necessidades de formação, promover os melhores, proceder a diferenciação salarial, etc.)

6. Remuneração

- 6.1 Existe uma política de diferenciação salarial?
- 6.2 Quais os critérios para essa diferenciação salarial? (produtividade; assiduidade; avaliação de desempenho, etc.)
- 6.3 Tipo de benefícios atribuídos?
- 6.4 Existem incentivos colectivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídas?
- 6.5 Comparativamente com as empresas concorrentes, como classifica a política salarial?
- 6.6 A frequência de acções de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores?

7. Mecanismos de participação dos trabalhadores

- 7.1 Existem formas institucionalizadas de participação e consulta aos trabalhadores? (caixa de sugestão, grupos de resolução de problemas, etc.)
Quais? Sobre que matérias?

Apêndice 2 – Entrevista na empresa SONANGOL

A – Entrevistador

AB – Entrevistado

Parte 1- Caracterização da empresa

A – Qual é a história da empresa?

AB: SONANGOL é a abreviação de sociedade nacional de combustíveis de Angola, é uma empresa estatal do ramo petrolífero, responsável pela administração e exploração do petróleo e gás natural em Angola. A história da petrolífera começa com a nacionalização da companhia ANGOL, em 1976. Angola é um dos maiores produtores de petróleo em África e exporta volumes significativos para países da Europa, América e Ásia. Hoje em dia, a Sonangol é uma empresa eficiente e competitiva que converte os recursos obtidos através das suas actividades petrolíferas em novas oportunidades de desenvolvimento. A empresa cumpre a dupla tarefa de se realizar como empresa integrada e actuar como força produtora e transformadora dos recursos petrolíferos em Angola.

A – Quais são os objectivos, a missão, e os valores da empresa?

AB: Para além de gerar emprego e tecnologia, a Sonangol tem, como missão, o desenvolvimento sustentado, expresso no apoio a projectos sociais, ambientais, culturais, científicos e desportivos.

A Sonangol tem por objecto principal a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, produção, transporte, comercialização, refinação e transformação de hidrocarbonetos líquidos e gasosos e seus derivados, incluindo actividades de petroquímica.

A visão é de ser uma empresa de hidrocarbonetos integrada, competitiva e de projecção internacional, com alto nível de desempenho na base das melhores práticas de governação das sociedades.

Estarmos sempre à altura dos nossos compromissos com o estado, sociedade, parceiros e os nossos empregados, assegurando a criação de valor para os accionistas.

A- Quais são os produtos e mercados?

AB: Os nossos produtos são: o petróleo e o gás natural. A empresa tem operado em mercados como: o Congo, a China, nos Estados Unidos, na Inglaterra, no Brasil, em Cuba e em outros países.

A – Quais são as tecnologias utilizadas?

AB: A tecnologia usada pela empresa tem sido a tecnologia de ponta, por ser aquela que engloba toda a tecnologia que tenha sido desenvolvida recentemente e que seja avançada.

A – Qual é a estrutura organizacional?

AB: A Sonangol é constituída por um grupo de empresas da qual fazem parte a Sonangol E.P. e suas empresas subsidiárias e afiliadas.

A - Estruturas de recursos humanos?

R: Temos uma força de trabalho de aproximadamente 10.000 trabalhadores e contamos com a força das nossas empresas subsidiárias.

Parte 2 - Organização do trabalho

A – Qual é o tipo de produção (grandes series, pequenas series, unidade, protótipo, por encomenda, etc.)?

AB: O tipo de produção utilizada é a produção por unidade.

A - Modelos de produção adoptados (trabalho em equipa/ outro)?

AB: O modelo de produção adoptada é por equipa.

A - Processo de constituição das equipas de trabalho?

AB: O processo de constituição das equipas de trabalho começa no director geral ate aos operadores.

A - Processo de atribuição de tarefas ou estabelecimento de objectivos (pelos membros da equipa/pela hierarquia)

AB: O processo de atribuição de tarefas ou estabelecimento de objectivos é feito pela equipa.

A - Conteúdo do trabalho (rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas)?

AB: É feito pela equipa técnica, em que trabalham 28 dias e folgam outros 28, os directores são isentos desta rotação e o resto do pessoal trabalha 8 horas por dia de segunda a sexta-feira.

A - Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios e normas de comportamento das pessoas?

AB: Sim, existe uma pré-definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios e normas de comportamento das pessoas.

A - Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão directa, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa)?

AB: O controlo e/ou coordenação do trabalho é feito por supervisão directa.

Parte 3 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A – Como é feito o recrutamento e a selecção dos trabalhadores?

AB: O recrutamento e selecção começam com o reconhecimento da necessidade do preenchimento do posto de trabalho, depois é comunicado ao departamento dos recursos humanos qual o perfil desejado do candidato, é feito o anúncio em jornais, de seguida é feita uma triagem dos curriculum *vitae*, faz-se a entrevista, os testes psicotécnicos, proposta, treinamento e por fim a inserção ao posto de trabalho.

A - Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)?

AB: Quem define o perfil do candidato é a área que precisa de preencher a vaga e o departamento dos recursos humanos trata da parte técnica.

A - Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)?

AB: As competências que são valorizadas nos candidatos são as competências técnicas.

A - Tipo de recrutamento e selecção (Interno / externo)?

AB: A empresa utiliza os dois tipos de recrutamento, dependendo da necessidade.

A - Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)?

AB: Dependendo do que a empresa precisa ela pode usar qualquer uma destas fontes de recrutamento.

A - Processo de selecção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)?

AB: Na selecção usa-se todo esse processo.

A - Existe um programa formalizado de acolhimento?

AB: Sim existe.

A - O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?

AB: Dependendo do tipo de recrutamento pode ser em grupo ou individual.

A - Quem o realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia directa, colegas, etc.)?

AB: quem o realiza são os técnicos de recursos humanos e o responsável do departamento.

A - Objectivos e conteúdos do programa de acolhimento:

AB: Dar as boas vindas, fazer uma introdução de como funciona a empresa, o departamento de recursos humanos informa os objectivos e ofertas da empresa, levar o novo colaborador a conhecer a empresa e o que ela oferece.

Parte 4 - Formação profissional

A - A empresa dispõe de um programa anual de formação profissional?

AB: Sim.

A - A formação é realizada interna ou externamente?

AB: A formação é realizada interna e externamente é realizada na Itália, Portugal e Argélia, para o pessoal técnico.

A - Os formadores são internos ou externos? No caso de serem internos quem são?

AB: Os formadores são externos.

A - Quem são os destinatários dessa formação?

AB: Quase todos.

A - Quais são os objectivos e conteúdos da formação?

AB: Melhorar a performance, a prestação de serviço e o perfil dos trabalhadores.

Parte 5 - Avaliação de desempenho

A - A empresa dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho?

AB: Sim.

A - Que tipo de instrumento utiliza?

AB: O instrumento que utiliza é um formulário de questões que é analisado pelo supervisor ou pelo chefe de equipa e pelo trabalhador.

A - Com que periodicidade é realizada?

AB: A avaliação de desempenho é realizada com uma periodicidade anual.

A - Como é dado feedback aos avaliados?

AB: O feedback é dado de forma verbal.

A - Quais os objectivos da avaliação do desempenho (determinar necessidades de formação, promover os melhores, proceder a diferenciação salarial, etc.)?

AB: Os objectivos da avaliação do desempenho são: definir pontos da situação, determinar necessidades de formação e os objectivos a atingir.

Parte 6 - Remuneração

A - Existe uma política de diferenciação salarial?

AB: Sim.

A - Quais os critérios para essa diferenciação salarial? (produtividade; assiduidade; avaliação de desempenho, etc.)

AB: Os critérios utilizados para a diferenciação salarial são: a função que desempenha, e o nível de escolaridade.

A – Que tipo de benefícios são atribuídos aos trabalhadores?

AB: os benefícios atribuídos são: seguro de saúde para o trabalhador e a família, subsídio de transporte e alimentação.

A - Existem incentivos colectivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídas?

AB: A empresa concede aos trabalhadores bolsas de estudo para o exterior do país, na clinica que a empresa possui não só os trabalhadores têm direito a consultas grátis como também os filhos e a esposa do mesmo, a empresa possui um programa de crédito a habitação que é abrangente a todos os trabalhadores.

A - Comparativamente com as empresas concorrentes, como classifica a política salarial?

AB: A empresa possui uma boa politica salarial comparativamente as empresas concorrentes.

A - A frequência de acções de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores?

AB: Não

Parte 7 - Mecanismos de participação dos trabalhadores

A - Existem formas institucionalizadas de participação e consulta aos trabalhadores? (caixa de sugestão, grupos de resolução de problemas, etc.) Quais? Sobre que matérias?

AB: Não existem formas institucionalizadas de participação e consulta aos trabalhadores. Podendo assim o trabalhador falar directamente com o supervisor ou com

os recursos humanos, essas queixas podem ser grupais ou individuais. Sobre matérias gerais, salário, saúde e outros.

Anexos

