

CELSO DA SILVA

# O QUE OS JOVENS PENSAM SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



ESTUDO DE CASO DO SETOR  
PÚBLICO ADMINISTRATIVO ANGOLANO

**O QUE OS JOVENS PENSAM SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**  
ESTUDO DE CASO DO SETOR PÚBLICO ADMINISTRATIVO ANGOLANO

# **O QUE OS JOVENS PENSAM SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

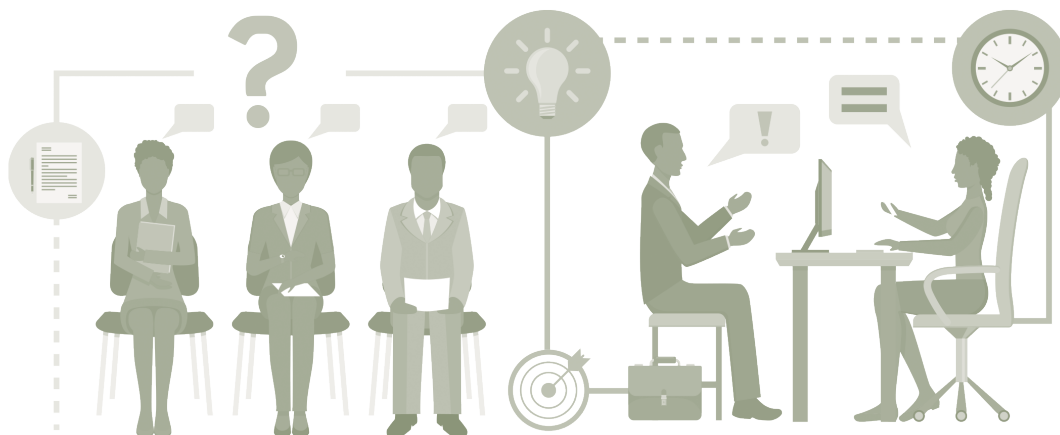
**ESTUDO DE CASO DO SETOR  
PÚBLICO ADMINISTRATIVO ANGOLANO**

Na  
La

NOVOS  
AUTORES *DA*  
LITERATURA  
ANGOLANA

CELSO DA SILVA

# O QUE OS JOVENS PENSAM SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



ESTUDO DE CASO DO SETOR  
PÚBLICO ADMINISTRATIVO ANGOLANO

Copyright © por Celso Augusto Maria da Silva  
Direitos desta edição reservados à Editora Dois03

Impresso em Angola / Printed in Angola

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

1ª Edição - 2019

Coordenação editorial SÉRGIO VENTURA & JP FAUSTINO

Diagramação EQUIPE EDITORA DOIS03

Capa DOIS03 DESIGN ESTRATÉGICO

Revisão científica EQUIPE EDITORA DOIS03

Impressão e acabamento IMPRIMARTE, LDA.

ISBN: 978-85-92502-19-5

Depósito legal: 8902/2019

Catálogo na publicação (CIP)

---

Si381

Silva, Celso Augusto Maria da, 1981-

O que os jovens pensam sobre recrutamento e seleção: estudo de caso do  
setor público administrativo angolano/

Celso Augusto Maria da Silva - Rio de Janeiro:

Editora Dois03, 2019.

134 p.

978-85-92502-19-5

1. Administração Pública. 2. Recursos humanos.

I. Título.

CDD - 378.11

CDU - 331 (673)

---



Editora Dois03

Rua Aritiba, 212, Loja - Realengo

21765-070 Rio de Janeiro - RJ

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

[www.editoradois03.com](http://www.editoradois03.com)

E-mail: [contato@editoradois03.com](mailto:contato@editoradois03.com)



## *Agradecimentos*

A palavra *obrigado* é muito simples para resumir na plenitude o sentimento que percorre os corredores do nosso intelecto, mas é um código possível que, embora denote alguma incompletude, à superfície, permite objetivar o que nos vai na alma... por isso:

Ngasakidila ao meu Adorado Deus e à minha família;

Ao Prof. Carlos Lopes, Sérgio Ventura;

Judith Deodete, Júlio Silva e Adérito Chaves;

E a todas as pessoas que de algum modo me serviram como Simão de Cirene.





# Sumário

Notas de leitura	11
Apresentação	13
Introdução	15

## PARTE 1 GENERALIDADES SOBRE A PESQUISA

Capítulo 1	CONTEXTUALIZAÇÃO: UM TEXTO FORA DO CONTEXTO É UM PRETEXTO	23
Capítulo 2	REVISÃO CONCEPTUAL SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	33

## PARTE 2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Capítulo 3	ESTUDO DE CASO—CONCURSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADO PELO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS: INSTITUTO DE PREÇOS E CONCORRÊNCIA, FEVEREIRO DE 2015	49
Capítulo 4	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA	59
Capítulo 5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA	69
Capítulo 6	IMPLICAÇÕES	99
Conclusão		102
Bibliografia		107
Apêndice 1		121
Apêndice 2		131



Não sendo um especialista da área, sinto-me, no entanto, confortável para poder tecer algumas considerações acerca do novo trabalho de Celso Silva, intitulado “O que os jovens pensam sobre recrutamento e seleção: estudo de caso do setor público administrativo angolano”.

O assunto seleção e recrutamento constitui ainda um problema a ser levado a sério por parte das instituições públicas e privadas em Angola. Trazê-lo à discussão é, desde logo, sintoma de ousadia académica que se saúda, mas não surpreende, se for tido em conta o perfil académico do autor.

A relevância da abordagem é tanto maior quanto procura trazer para a ribalta o que os jovens pensam acerca do tema, jovens esses que, em Angola, em 2019, são quem mais têm a se preocupar com o assunto, face aos elevados níveis de desemprego a que estão expostos, bem como ao enviesamento enraizado das práticas de racionalidade expectáveis em concursos, a que estão, na maior parte dos casos, sujeitos.

O autor, com trabalho anterior já publicado na área da gestão de recursos humanos, apresenta-nos os resultados de um estudo de caso, o concurso público aberto pelo Ministério das Finanças, para o Instituto de Preços e Concorrência, em 2014, com o objetivo de preencher 31 vagas, entre técnicos superiores e técnicos médios, a partir de um universo de 1958 candidatos.

A apresentação e discussão dos resultados do estudo de caso é precedida de um conjunto de reflexões em torno da neutralidade, da transparência, do rigor e da credibilidade dos mecanismos e dos processos de seleção e recrutamento na administração pública angolana, para as quais o autor convoca a sua perspectiva bem como o conhecimento adquirido na sua formação enquanto mestre, e que são disponibilizadas em formato de estudo científico, integrando todos os elementos que, regra, o corporizam (objetivos, hipóteses de pesquisa, abordagem metodológica e uma revisão de literatura fortemente ancorada no quadro legal nacional).

O autor apresenta-nos ainda um conjunto de recomendações, sustentadas na discussão dos resultados da amostra analisada, quer em relação à sua composição sociodemográfica como em relação ao que os jovens pensam sobre a conformidade da lei dos concursos e à confiança que lhes merecem, e nas conclusões que dela extraiu.

Tratando-se de matéria que extravasa a minha jurisdição científica, não resisto a sublinhar alguns dos dados que resultam do estudo de caso que o autor

nos apresenta:

Sobre os processos e procedimentos: a percepção da maioria dos jovens inquiridos é que os princípios legais do sistema de recrutamento são insuficientemente respeitados (apenas 38% consideram ser preenchido esse requisito), que os direitos dos candidatos não são suficientemente tidos em consideração (37% concordam que os direitos dos candidatos são respeitados em todas as fases do concurso), que os processos de entrega dos documentos não são os mais adequados (62% discordam da adequabilidade dos processos de entrega de documentos). Consideram ainda que a acessibilidade e clareza das matérias de estudo indicadas para as provas é também insuficiente (58%) e apenas 45% dos inquiridos concordaram que os locais para a realização das provas fossem adequados, organizados e os horários cumpridos. Uma maioria confortável dos candidatos revelou não ter tido acesso à chave de correção das provas de seleção (79%) e não ter suficientes conhecimentos sobre como exercer o direito de reclamação (74%). Finalmente, 54% dos inquiridos concordaram que a forma adotada de divulgar os concursos públicos de recrutamento e seleção, designadamente pelo Jornal de Angola, é a mais adequada, e que os perfis e descritivos das vagas devem ser divulgados (82%).

Sobre a fiabilidade, confiança e efeitos produzidos: a percepção de 66% dos inquiridos aponta como insuficiente a seleção de candidatos com a simples aplicação de uma prova escrita, enquanto apenas 39% concordaram com a validade dos critérios de seleção utilizados como meio para avaliar a dimensão experiência profissional e motivação dos candidatos. Sobre a confiança que os candidatos depositam no júri do concurso como garante da neutralidade dos resultados, 62% referiram-se negativamente apontando que nunca ou raramente têm confiança no júri como garante da neutralidade dos resultados do concurso, enquanto 56% referiram que nunca ou raramente o júri é neutro e os melhores candidatos ingressam. Uma extensa maioria de inquiridos (92%) sugere que uma das implicações no atraso da correção e divulgação, associados à não divulgação da chave de correção, é a indisponibilidade dos melhores candidatos enquanto 68% da amostra discorda que os concursos públicos sirvam como mecanismo para agregar talentos à função pública.

Os dados falam por si só. Se outros méritos este trabalho não tivesse, a inquietação que estes números suscitam e a chamada de atenção que constituem para os responsáveis e decisores, a quem as recomendações do autor desafiam, seriam mais que suficientes para fazer valer a pena a sua leitura.

*Carlos M. Lopes*

## Apresentação

A publicação deste estudo surge na sequência da publicação da minha obra “Gestão de recursos humanos: análise e caracterização da realidade angolana com ênfase no sistema de recrutamento e seleção de pessoas de 1975 a 2015”.

As duas obras complementam-se, embora possam ser vistas independentemente. Aquela faz uma abordagem teórica sobre os principais conceitos e sobre a história da gestão de recursos humanos, no que concerne à componente de recrutamento e seleção de quadros no setor público. Esta faz um estudo das principais expectativas, percepções e opiniões de um conjunto de candidatos à função pública angolana.

Globalmente, estas duas obras foram antecedidas por uma primeira, referente à administração numa perspetiva conceptual, abarcando as suas facetas histórica, artística e científica. As três obras tiveram como base as pesquisas desenvolvidas na minha dissertação de mestrado que, em conjunto, permitem ter uma noção dos fundamentos teóricos e os resultados práticos, bem como as recomendações feitas em torno das principais conclusões.

Este livro foi escrito com base no estudo de caso sobre o concurso público aberto pelo departamento ministerial das finanças, para o Instituto de Preços e Concorrência. O objetivo era preencher 31 vagas, entre técnicos superiores e médios. Entre os avaliados, foram pré-selecionados para o concurso 1958 candidatos.

O estudo considerou uma amostra de 6% dos candidatos ( $n=120$ ), sendo, para o efeito, levantadas duas hipóteses, permitindo uma compreensão das expectativas, percepções e opiniões dos concorrentes relativamente ao sistema de recrutamento e seleção de pessoas para integrar os quadros da função pública.

Com base nas análises feitas em sede das principais opiniões dos candidatos, foram emitidas recomendações práticas, visando a reflexão e a melhoria contínua do sistema de integração de pessoas e as competências desejadas, no âmbito do desiderato da reforma da função pública, que é o de tornar a ação da administração pública eficiente e efetiva no atendimento das necessidades coletivas.

Em síntese, as três obras podem ser vistas como um compêndio subjacente em quatro partes, designadamente: o estudo geral sobre administração, presente no primeiro livro, o estudo sobre os recursos humanos e a comparação, presentes no segundo livro, e a pesquisa de campo com o meu posicionamento, conclusões e recomendações, presentes nesse livro.



## Introdução

No cerne dos processos e políticas de administração ou gestão de recursos humanos, conforme seja a perspectiva do leitor, insere-se com grande relevância o sistema de provimento de pessoal ou de introdução de pessoas nas organizações.

As pessoas ligam-se às organizações, porque têm um conjunto de expectativas consubstanciadas em vários objetivos pessoais. As organizações, enquanto entidades sociais, compõem-se de objetivos, sistemas, estruturas, mas, sobretudo, de pessoas, que lhe dão vida. As organizações têm nas pessoas a sua forma de pensar, caminhar, realizar os seus processos e atividades, diagnosticar o seu percurso, inferir medidas corretivas ao seu percurso, visando um cuidadoso desempenho e o alcance dos seus objetivos.

Em síntese, as pessoas precisam das organizações, e as organizações precisam das pessoas para ambas realizarem os seus objetivos pessoais e organizacionais.

Depois do percurso feito pela área de recursos humanos no século XX, começando desde a designação ‘relações industriais’, passando pelas designações ‘administração de pessoal’, e ‘gestão de recursos humanos’ ou ‘gestão de pessoas’, percebe-se que o crescimento da área acentuou a relevância das pessoas nas organizações, tendo como base as teorias de administração clássica e, posteriormente, as teorias das relações humanas e, na sequência, as teorias comportamentais, que consolidaram a perceção da autonomia científica do tratamento da temática ‘recursos humanos’.

Em Angola, conforme estudado no segundo livro<sup>1</sup> desta sequência, desde 11 de Novembro de 1975, data da independência nacional, foi viabilizado um conjunto de transformações nas dimensões política, económica, social, tecnológica, cultural e ambiental.

No âmbito destas transformações, é promulgada a lei nº 1/75 de 15 de Dezembro e a lei nº 6/81 de 24 de Agosto, primeira Lei Geral do Trabalho angolana, perpassada por um espírito revolucionário de cariz socialista. Esta lei, atendendo à matriz ideológica do legislador, associada ao quadro macropolítico, assente num regime monopartidário de economia planificada e centralizada, atrela ao seu corpus<sup>2</sup> — e em razão da titularidade dos meios de produção por parte do Estado — uma regulação indistinta para todos os sujeitos presentes nas relações

---

1 SILVA, Celso. “Gestão de recursos humanos: análise e caracterização da realidade angolana com ênfase no sistema de recrutamento e seleção de pessoas de 1975 a 2015”. Chiado Editora, Lisboa, 2017a.

2 Art. 1º, sobre o âmbito de aplicação da lei.

de produção, designadamente as organizações públicas e os seus agentes, as empresas públicas, as empresas mistas, as empresas privadas e as cooperativas.

Esse tratamento igualitário deu lugar ao surgimento de um sistema de recrutamento e seleção do tipo centralizado, pois, somente o Estado podia, através dos centros de emprego, recrutar e selecionar candidatos. Como operava o sistema? De modo indireto, pois quem pretendesse emprego devia levar a sua candidatura ao centro de emprego competente<sup>3</sup>. Por outro lado, quem tivesse vagas a preencher, tinha de levar a sua necessidade de recrutamento e seleção ao centro de emprego. Neste modelo, cabia ao centro de emprego selecionar os candidatos e emitir as guias de marcha para que os candidatos se apresentassem nas entidades que precisavam de novos funcionários.

Este sistema vigorou até a publicação da lei nº 17/90 de 20 de Outubro, sobre os princípios a serem observados pela administração pública que, por meio da conjugação do nº 1 do artigo 20 e do artigo 21, com o artigo 28, o revogaram, trazendo à realidade o sistema de recrutamento e seleção de pessoas para a função pública e acesso às categorias dos seus quadros de pessoal, por meio da realização de concursos públicos.

Essa lei marcou juridicamente o início da reforma administrativa angolana, embora vivêssemos ainda o sistema monopartidário. Outrossim, a demarcação da reforma administrativa é iniciada pelo Programa Saneamento Económico e Financeiro (SEF), que começou a ser implementado em 1988.

O surgimento da 2ª República, entronizada pela lei nº 12/91 de 31 de Maio, que consagrou a implementação da democracia pluripartidária, permitiu inventariar um conjunto de problemas que deram lugar à aprovação de um amplo pacote legislativo. Pontua-se que uns surgem a visar a regulamentação da lei nº 17/90 de 20 de Outubro, e outros como complementares ao pacote legislativo aprovado em 1991.

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

Em síntese, no elenco de princípios e objetivos<sup>4</sup>, pretende-se firmar os princípios da legalidade da atuação da administração, da eficiência, em políticas de recursos humanos e probidade pública.

As componentes de recrutamento e a seleção resumem-se em três situações

---

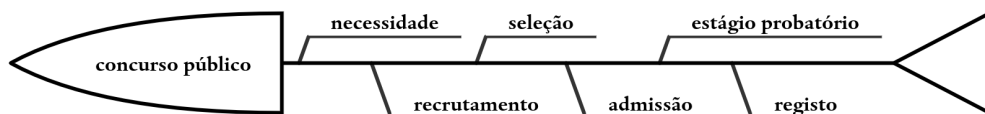
3 Essa competência atendia ao princípio da territorialidade, ou seja, era competente para receber os candidatos do Rangel, o Centro de Emprego do Rangel.

4 Para mais dados a este respeito, recomendamos a consulta ao diploma em apreço.

fundamentais, designadamente, promover o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas<sup>5</sup> nas organizações públicas ou privadas.

O enfoque é a capacidade da administração pública em criar mecanismos que identifiquem os talentos e possam estabelecer os meios necessários para mantê-los nos seus quadros<sup>6</sup>. Isto se resume ao concurso público como principal mecanismo de seleção para a ocupação de um cargo público, no seguinte esquema:

Figura 1 - Mecanismo do concurso público



No âmbito das reformas em curso e no elenco da lei nº 17/90, insere-se a obrigatoriedade de concurso público para provimento de recursos humanos na administração pública. O decreto presidencial nº 102/11 de 23 de Maio surge para complementar e estabelecer os princípios gerais sobre o recrutamento e seleção de candidatos para a administração pública.

Uma vez diagnosticado o quadro fático e legal, a administração pública angolana cresceu de modo acelerado nos últimos anos<sup>7</sup>, percebendo-se esforços de reconstrução nacional, associados à reforma do funcionamento da administração, que restabeleceu o mérito, o alto padrão de desempenho e eficiência para aferição da competência.

Todavia, é importante referir que só se deve recorrer ao recrutamento e à seleção depois de um processo de reajuste e reorientação das equipas existentes, esperando que o dinamismo e a rotação atinjam a eficiência sem, no entanto, implicar o aumento quantitativo de pessoal.

Importa analisar, em sede de recrutamento e seleção de quadros, o grau de eficiência na identificação de talentos e na agregação de competências, bem como a disponibilização de informações sobre o processo nas suas distintas fases, aos concorrentes no âmbito dos princípios da transparência e da boa governação.

Como sabemos, ocorre a publicação de um edital de abertura de concurso público de provimento (ingresso e acesso), e as condições, de acordo com o decreto-presidencial nº 102/11 de 23 de Maio. Após, receciona-se os documentos

<sup>5</sup> Bergue, 2007.

<sup>6</sup> Balassiano, 2008.

<sup>7</sup> Segundo os dados estatísticos do MAPTSS de 2009 a 2011 foram gerados 92.218 empregos na administração pública.

solicitados, durante o prazo disponível. Na sequência, publicam-se as listas dos aceites ao concurso, indicando-se a data e o local da prova. Após a prova, publicam-se os resultados como apto e não apto.

Até aqui, podemos formular questões para a análise, tais como — em relação ao candidato ao concurso público — quais são os mecanismos que garantem ao particular a lisura dos processos de recrutamento e seleção para a função pública? Ou seja, ao fim do processo, se questionarmos um candidato ao concurso as razões pelas quais foi excluído, ou reprovado, ele estará convencido de que o processo foi transparente baseado em que dados?

Ainda em relação ao candidato, quais as formas de analisar os resultados do concurso, como avaliação da participação, se o único dado a que tem acesso é o resultado publicado pela instituição concorrida? Se este tivesse que impugnar o concurso, por não se achar convencido dos resultados, fá-lo-ia baseado em que informações, considerando que a chave de correção da prova não é publicada?

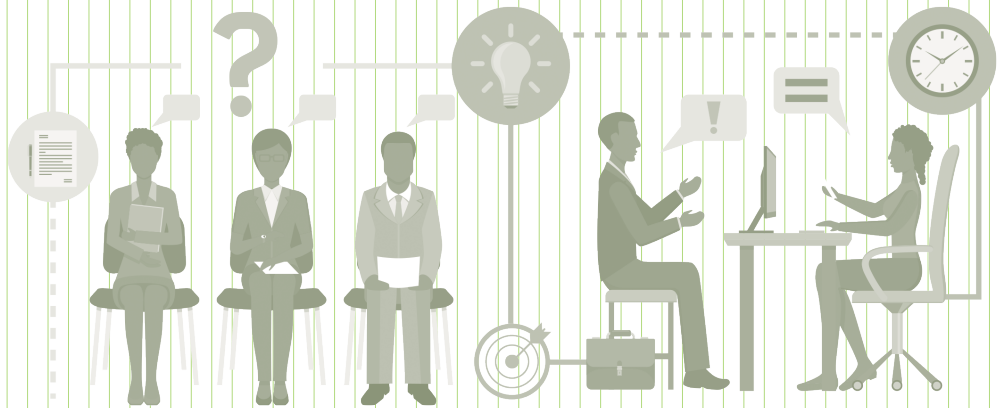
Por outro lado, em relação à necessidade da administração pública em agregar novas competências para prosseguir os seus fins, quais as garantias de que aquele candidato selecionado é o que responde aos critérios previamente estabelecidos para a satisfação da necessidade de recursos humanos, atendendo à presente questão dos descritivos de função com uma série de insuficiências?

No que diz respeito ao público, em geral, o atual sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos, adotado pelo legislador angolano, é fiável quanto à atração, escolha e integração de pessoas que acudam à administração pública na prossecução do interesse público, moldando-a aos princípios constitucionais e à estruturação de acordo com os artigos 198 e 199 da Constituição da República de Angola?

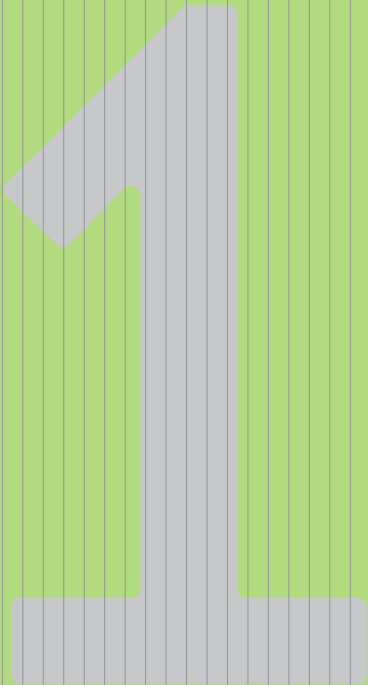
Esta pesquisa tenta dar resposta a estes questionamentos, resumido-os na função pública angolana e no sistema de recrutamento, seleção e integração de quadros e competências.



# PARTE 1



# **GENERALIDADES SOBRE A PESQUISA**



## CONTEXTUALIZAÇÃO: UM TEXTO FORA DO CONTEXTO É UM PRETEXTO

Como já dissemos, sob o prisma jurídico, a lei nº 17/90 de 20 de Outubro dá início à reforma administrativa angolana que, segundo Neto (2009, p. 45), “decorre de razões intrínsecas ao próprio modo de estar e agir da máquina administrativa” e também por imperativos estruturais de mudança do próprio contexto político, económico e social.

O alcance efetivo da paz, em 2002, atrela a si como objetivo fundamental a priorização da melhoria da qualidade de vida dos angolanos, o que conduz a uma necessidade de recursos financeiros, materiais e, sobretudo, humanos.

A lei acima estabelece o concurso público, como o modelo para o recrutamento e seleção de recursos humanos para a função pública angolana. O decreto presidencial nº 102/11 de 23 de Maio estabelece os princípios gerais, os tipos de concurso público e os procedimentos a adotar.

De acordo com Neto (2009, p. 137), em 1997, a administração apresentava um inventário de 198 mil funcionários públicos. Até Julho de 2004, já contava com 230.132 funcionários públicos. Segundo os dados estatísticos do MAPTSS, de 2009 a 2011, foram gerados 92.218 (24% de toda a função pública em 3 anos) empregos na administração pública, confirmando-a como o maior empregador em Angola. Até 2013, contavam-se 380.106 funcionários, sendo 335.687 (88%) na administração local e 44.419 (12%) na administração central.

Entre 2012 e 2013, foram gerados 4.833 novos empregos na administração pública angolana, sendo 4.476 na administração local e 357 na administração central.

Os esforços de reconstrução nacional exigem cada vez mais a aplicação de recursos e, por outro lado, é legítimo que a administração pública angolana opte pelo recrutamento e seleção de recursos humanos. Todavia, o crescimento exponencial da administração pública angolana tem um conjunto de implicações, desde o estabelecimento de vínculos permanentes com pessoas, que oneram a despesa pública. Por outro lado, a lei de Parkison indica que o trabalho de um é

feito por três (Feijó & Paca, 2005, p. 36), concluindo que a função pública, tradicionalmente, tem pessoas a mais. Em relação a este quesito, deve-se atrelar uma análise sobre o rácio de funcionários face ao número de cidadãos, mormente professores, médicos, enfermeiros etc.

Angola adotou, nos termos da sua constituição económica, uma postura totalmente contrária a de um sistema de economia de mercado, i.e., um sistema de economia de mercado que impulsiona a economia e coordena o desenvolvimento e o emprego.

É importante referir que o recrutamento e a seleção na administração pública ocorrem para suprir a necessidade de recursos humanos e melhorar a eficiência no serviço público. Logo, o que legitima o recrutamento e a seleção na administração pública é a necessidade efetiva de agregar talentos que permitam mudar e ajustar-se aos princípios e à estruturação consagrada nos artigos 198 e 199 da Constituição da República.

Dessa forma, não basta recrutar e selecionar para o fomento do emprego, como medida de combate à pobreza, mas buscar excelência pela identificação e agregação de talentos, do mérito, dos melhores quadros disponíveis no mercado.

Será que a ferramenta disponível para conduzir os processos de recrutamento e seleção permite ao gestor angolano identificar e integrar na função pública os quadros de mérito e excelência para a prossecução do interesse público?

O candidato representa um aumento da despesa pública e deve merecer um tratamento justo, apelando de modo direto à promoção de uma cultura do mérito, para entrar nos quadros da administração pública. O sistema responde aos anseios desse candidato? O sistema reconhece o esforço, protege-o ou pode ser facilmente subvertido?

Esta abordagem partiu do momento em que Angola optou por um regime democrático e de direito, tendo como substrato a lei constitucional adotada na altura.

Um regime desta natureza abarca um conjunto de princípios e deveres que, de modo objetivo, nos permitem caracterizá-lo. Dessa forma, dos princípios fundamentais, importa refletir agora os da transparência e da participação.

Com o princípio da transparência pretende-se dizer que os administrados têm direito à informação facilmente acessível. Isto articula-se com o artigo 40 da Constituição da República de Angola, que refere o direito à informação e ao de ser informado.

O recrutamento e a seleção permitem a qualquer organização identificar talentos e potenciar-se ante um mercado altamente competitivo. Logo, a importância de recorrer a novos quadros deve ser satisfeita com a agregação efetiva de competências.

Este trabalho foca na necessidade de determinar se o recrutamento e a seleção

de candidatos têm probabilidade efetiva de serem satisfeitas pelo concurso público.

Percebemos a sua importância enquanto elemento que fomentará a reflexão em relação à transparência neste âmbito.

A máquina administrativa é muito pesada. O recrutamento e a seleção nem sempre são a melhor via para o aumento da eficiência e do desempenho organizacional. Ambos têm custos, que devem ser largamente contidos com a garantia de que o mérito seja critério prevaletente na entrada de novos quadros, visando a eficiência e o desempenho.

Após essa abordagem, o que de fato, além da mera probabilidade, garante a neutralidade do júri? E a transparência do concurso público? Que percepção os candidatos têm acerca dos membros jurados? O cidadão acredita nas instituições públicas?

Em nosso entender, apresentamos aqui um caso específico no qual o cidadão comum pode exercer a sua cidadania, desde que domine as ferramentas ao seu dispor para se defender de burlas, nepotismos, favorecimentos e outras formas de obtenção de emprego.

A resolução nº 93/06 de 29 de Novembro contempla um conjunto de medidas de caráter administrativo que visam a melhoria nos processos de provimento, redução na quantidade de documentos e institucionalização de datas de avaliação para a realização dos concursos públicos de ingresso e acesso à função pública.

É caso para questionar o que falta para aprimorar os mecanismos à disposição, visando continuamente a promoção do mérito, da justiça, da transparência no acesso à função pública? Os concursos públicos têm surtido o efeito desejado?

O candidato se interessa pela vaga. Trata os documentos solicitados, pagando emolumentos à administração. Tem o trabalho de entregar os documentos, muitas vezes enfrentando filas enormes. Faz uma rigorosa preparação para a prova, dedicando o seu tempo. Entretanto, o que garante credibilidade no processo? Como verificar isso, se considerarmos que para impugnar o concurso<sup>8</sup>, o candidato deverá esgotar as garantias gratuitas?

Além do controle interno feito pela própria administração, no caso do corpo de jurados, de que forma o cidadão pode controlar o processo nas suas mais diversas fases? Desse modo, as chaves de resolução das provas não são tornadas públicas, conforme as alíneas *c* e *d* do artigo 3º do decreto presidencial nº 102/11 de 23 de Maio. Dessa forma, interessaria apelar a um esforço de transparência e boa governação no que atende ao emprego e à formação profissional na administração pública.

Nesta perspectiva, indagações como estas refletem a necessidade de realizarmos

---

8 Garantias contenciosas.

um estudo sobre sistemas de recrutamento, seleção e integração de recursos humanos na função pública angolana:

Será que o crescimento exponencial da função pública angolana (1997-2014) evidencia a eficácia, transparência e credibilidade do sistema de recrutamento e seleção de pessoas com base nos princípios do mérito no ingresso / acesso aos quadros de pessoal da administração pública?

A função pública angolana cresceu de modo acelerado nos últimos anos, atendendo aos esforços de reconstrução nacional, associados à reforma do modo de funcionar da administração, estabelecendo o mérito, o alto padrão de desempenho e a eficiência para aferição da competência.

O recrutamento e a seleção de recursos humanos para a função pública são medidas enquadradas na reforma administrativa que visam a agregação de novas competências.

O sistema de recrutamento adotado deve ser construído, considerando um conjunto de princípios<sup>9</sup> que permitam garantir a agregação efetiva de competências e a promoção do mérito e da excelência. Caso contrário, o crescimento exponencial do inventário de recursos humanos na função pública não se justifica.

Considerando as informações anteriores, importa saber quais são as expectativas das pessoas, as suas perceções e opiniões sobre o sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos na função pública, as formas de controlo da eficácia e eficiência do sistema e do cumprimento dos princípios fundamentais do sistema de recrutamento e seleção nas suas diversas fases.

Com base na perspectiva do conhecimento que se pretende extrair desta pesquisa, elaboraram-se duas hipóteses que conduziram os nossos esforços de verificação. Usamos uma pesquisa de campo para confirmar as hipóteses.

- Hipótese 1: os mecanismos de controlo do sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos da administração pública não garantem aos candidatos a credibilidade do processo porque não há publicação das chaves de correção das provas de seleção, nem formas de controlo da neutralidade do júri;
- Hipótese 2: o regime jurídico, modelo e processo de recrutamento e seleção de recursos humanos para a administração pública apresenta um conjunto de insuficiências que limitam a sua eficácia na identificação e agregação de talentos.

---

9 Princípios de liberdade de candidatura; igualdade de condições e oportunidade para todos os candidatos; divulgação dos métodos e provas a utilizar e respetivo sistema de classificação; objetividade dos métodos de avaliação; neutralidade do júri e direito ao recurso.

Na mesma linha de pensamento, elaboramos dois objetivos específicos que permitiram organizar os meios e os esforços da implementação da pesquisa de campo:

Objetivos gerais	Estudar o modelo, o processo e os procedimentos do sistema de recrutamento, seleção e integração de recursos humanos na função pública, no quadro da reforma administrativa
Objetivos específicos	Recolher as principais opiniões e percepções sobre o sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos na administração pública angolana
	Analisar as opiniões e percepções sobre o sistema de recrutamento e seleção e apresentar contribuições sobre mecanismos alternativos para melhoria da sua eficácia, eficiência, transparência e credibilidade

A pesquisa científica deve obedecer às técnicas, critérios e procedimentos metodológicos próprios. Dessa forma, a metodologia aqui observada segue uma perspectiva específica, particularizando a pesquisa aplicada. Atendendo à natureza autónoma deste trabalho, em relação ao primeiro livro, dedicaremos a nossa atenção à especificidade da metodologia observada na pesquisa de campo:

A pesquisa combinou os métodos monográfico-estatístico, passando pela revisão literária, consulta documental e por um conjunto de procedimentos de recolha de dados, tratamento estatístico, revisão e publicação.

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, visto que procurou observar, registar, organizar, classificar e interpretar o sistema de recrutamento e seleção no contexto angolano, com vista à compreensão de fatores explicativos do grau de credibilidade do sistema de recrutamento, seleção e integração de pessoas na função pública. Como fim último, pretendemos que as informações produzidas através dela tenham aplicabilidade prática no modo de funcionamento da administração pública.

Nos procedimentos técnicos adotados, consideramos uma tripla dimensão, designadamente, a pesquisa bibliográfica e documental, atendendo às demais fontes consultadas, como legislação, manuais, relatórios e estudo de caso. No concurso público de ingresso realizado pelo Ministério das Finanças para o preenchimento das 31 vagas, mencionadas no início, fizemos um levantamento, envolvendo a interrogação direta de pessoas cujo comportamento se desejava conhecer, com base na aplicação de um inquérito dirigido aos candidatos através de entrevistas.

A pesquisa é quantitativa, não experimental, em relação à forma de abordagem, conforme apontam Marckyk (et al., 2005, p. 75 cit. in Gomes & Cesário, 2014, p. 169). Nesta abordagem, incluem-se os estudos de natureza descritiva e correlacional, reduzindo-se os dados em tabelas e gráficos.

No que respeita aos procedimentos adotados, após a escolha da metodologia, procedeu-se à identificação da forma de medir o seu objeto de estudo, como apontam Gomes & Cesário (2014, p. 170), “a forma comum de medir fenómenos na investigação quantitativa, em ciências sociais, passa pela utilização de escalas de medidas”, sendo tradicionalmente usadas nos questionários escalas intervalares, podendo analogamente ser escalas nominais, ordinais ou rácios.

Em relação a este trabalho, optou-se por vários tipos de escala em função das dimensões estudadas, assim sendo:

Nas dimensões<sup>10</sup> da parte *b*, *c* e *d*, recorremos a escalas intervalares, designadamente: (1) concorda totalmente; (2) concorda; (3) não concorda nem discorda; (4) discorda; (5) discorda totalmente.

Na dimensão parte *f*, recorremos a duas questões, sendo uma fechada com múltipla escolha, de ordenação do aspeto de maior importância ao de menor importância, por meio da atribuição da numeração de (1) mais importante a (4) menos importante. Na segunda questão, recorremos à escala intervalar, designadamente: (1) sempre; (2) muitas vezes; (3) às vezes; (4) raramente; (5) nunca.

Para garantir as qualidades psicométricas e a melhor forma de operacionalização da ferramenta, conforme indicam Gomes & Cesário (2014, p. 170), os estudos quantitativos envolvem a avaliação da fidelidade, visando a consistência ou estabilidade do resultado de uma determinada medida em diferentes momentos ou contextos, pelo que ficou claro que a delimitação da pesquisa tenha considerado o fator tempo (2015) e o fator espaço (Luanda, concurso público do Ministério das Finanças, IPREC) relevando que este mesmo estudo noutras realidades pode ter resultados díspares.

Outrossim, para saber se o instrumento mede o que é suposto medir, o estudo foi segmentado, designadamente, em sociodemográfico, normativo, do ponto de vista da aplicabilidade dos procedimentos, da eficiência e da praticabilidade dos procedimentos, critérios de seleção, eficiência e eficácia, percepção dos utentes, ética, confiabilidade e transparência, visando uma perspectiva ampla da temática.

Por outro lado, visando garantir a validade e precisão do instrumento, e detetar falhas de redação, interpretação dos inquiridores ou dos inquiridos, por ocasião da aplicação, foram realizadas duas operações: um pré-teste dirigido a 12 pessoas, correspondente a 10% da amostra real; e uma formação com a equipa de campo, no sentido de depurar todas as dúvidas e garantir um mesmo entendimento sobre a ferramenta.

A pesquisa foi apoiada pela aplicação da hermenêutica jurídica<sup>11</sup>, em razão da

10 Serão explicitadas abaixo, quando tratarmos da ferramenta de coleta de dados.

11 Segundo Júnior (2012, pp. 1-3), consubstanciado pelos métodos clássicos propostos por Savigny, designadamente o método gramatical, que procura o sentido literal da norma; o método sistemático, que

grande abordagem sobre o quadro normativo, o método hipotético-dedutivo de Karl Popper, conforme asseveram Lakatos & Marconi (2000, p. 80), consubstancia-se na formulação das hipóteses, a partir de um fato-problema, da inferência das consequências preditivas das hipóteses, do teste das consequências preditivas, através da operacionalização das hipóteses de modo a confirmar ou refutar.

A revisão literária foi baseada em livros, artigos científicos e monografias, que abordam a administração pública, a função pública, o serviço público e a gestão de recursos humanos. Para tal, recorreremos à técnica de segmentação das fontes em bibliografia primária e secundária, tendo em atenção a informação recolhida delas.

Nesta fase, fez-se o registo mediante aplicação da técnica de fichamento, visando a acumulação inicial da informação a ser posteriormente trabalhada. Na sequência, fez-se a análise crítica da informação, confrontando as diferentes abordagens dos autores estudados, do prisma da consistência das informações e da coerência interna e externa.

Entre os autores, destacaram-se: António Pitra Neto, Idalberto Chiavenato, Luiz Carlos Bresser-Pereira, Carlos Teixeira, Carlos Maria Feijó & Cremildo Paca, Diogo Freitas do Amaral, Hugo Consciência Silvestre, Jacob Massuanganhe, Inês Gemelli & Eliane Filippim, João Marreiro e Pedro Camara, Paulo Guerra & Joaquim Rodrigues, Marcelo Caetano, Caravantes e Kloecner, Gurgel Rodriguez y Rodriguez, Matias Pereira, Joel Souza Dutra, Maria Diva da Salette Lucena, Jorge F. S. Gomes & Francisco Cesário. Estes autores, com sua análise e ponto de vista diversificado, asseguraram a base teórica desta pesquisa.

A consulta documental assentou essencialmente em matérias, relatórios, legislação sobre o objeto do estudo, especialmente, a Constituição da República, a lei nº 23/92 de 16 de Setembro, lei de revisão constitucional, a lei nº 17/90 de 20 de Outubro e o decreto presidencial nº 102/11 de 23 de Maio e a base de dados do MAPTSS.

Para obtenção dos dados junto aos inquiridos, fez-se recurso a um conjunto de procedimentos para recolha, tratamento estatístico e revisão dos dados.

A definição da população ou universo é uma das fases mais importantes na realização de uma pesquisa, pois, sobre esta população incidirá o estudo. A maioria dos autores consultados define a população como a totalidade dos elementos sobre os quais incide a nossa análise e dos quais se pretende obter a informação.

Segundo Reis (2005), em razão da impossibilidade, na maioria das vezes, de

---

busca interpretar os dispositivos normativos a partir do todo; o método histórico, que consiste na busca de antecedentes remotos e imediatos que interferiram no processo normativo; o método sociológico, que busca ver a norma sob o prisma da sua adaptação à realidade social; o método teleológico ou finalista, que busca aferir o fim último da norma, que muitas vezes não se afere da mera realidade descrita na norma.

conhecer as características de todos os elementos da população, torna-se necessário retirar uma amostra ou subconjunto dessa população, para a qual serão estudadas as características.

Assim sendo, a pesquisa incidiu sobre 120 pessoas de ambos os sexos, com idades compreendidas entre 18 e 35 anos, candidatos ao concurso público de ingresso, aberto pelo Instituto de Preços e Concorrência do Ministério das Finanças.

Os procedimentos de recolha de dados foram elaborados segundo um inquérito (questionário) com questões fechadas e semiabertas, visando recolher as expectativas, opiniões e perceções dos inquiridos.

Para Ferreira & Campos (2006 p. 33), o inquérito é um dos instrumentos mais utilizados no domínio da investigação aplicada, nomeadamente na área social. São aplicados a estudos de mercados até as chamadas pesquisas puramente teóricas, passando pelas sondagens de opinião. Para estes autores, poucos são os estudos que não se apoiam parcial ou totalmente, em informações recolhidas com base em inquéritos.

Segundo estes mesmos autores, o recurso ao inquérito se torna útil, cada vez que temos necessidade de informação sobre uma grande variedade de comportamentos de um mesmo indivíduo, ou quando pretendemos conhecer o mesmo tipo de variável para muitos indivíduos. O questionário é um instrumento de notação, que integra os inquéritos. É um dos suportes de registo de informação nos inquéritos, feitos ou não através de uma entrevista.

Existem dois tipos de técnicas de recolha de informação, nomeadamente: as técnicas documentais e não documentais. Nas primeiras, o objetivo é a recolha de informação a partir de suportes bibliográficos já existentes. Como exemplo, temos a pesquisa bibliográfica, a análise de textos etc. Já as não documentais referem-se à observação direta, ou indireta, podendo ser feita através da administração de um inquérito.

Após a seleção dos elementos da amostra, deu-se início ao processo de recolha de informação mediante a realização do método de entrevista pessoal, que consistiu numa conversa entre duas pessoas face a face, iniciada e conduzida pelo entrevistador com o propósito particular de obter informações relevantes no sentido de concretizar os objetivos do estudo (Mayer, 1974, cit. in Ferreira & Campos 2006, p. 33).

Considera-se este método algo dispendioso, visto haver a necessidade de deslocação do entrevistador ao local onde se encontra a pessoa a inquirir para obter as informações. O trabalho de campo ocorreu no dia 11 de Março de 2015, no Instituto de Formação de Finanças Públicas do Ministério das Finanças, sito no nº 100 de Cacuaco, no qual se aplicou por amostragem aleatoriamente simples o inquérito, sendo que o grupo-alvo foram os candidatos ao concurso 1958 candidatos, e a unidade de amostra foi cada um dos candidatos presentes, abarcando

aleatoriamente 120, tendo todos — em princípio — igual possibilidade de serem inquiridos.

Posteriormente às entrevistas, foi feita a codificação dos inquéritos em papel, tratando de atribuir a cada inquérito um número com as iniciais do inquiridor. Seguidamente, fez-se: a arrumação dos dados, em capas ordenadas por inicial do inquiridor; a avaliação dos dados, visando aferir o bom ou mau preenchimento do instrumento de notação; a construção da base de dados no Microsoft Excel 2007, automatizando o lançamento dos dados e a geração dos gráficos e tabelas; a introdução dos dados, exercício que foi realizado, obedecendo rigorosamente aos dados presentes no instrumento de notação; transformação automática dos dados em tabelas e gráficos; e a análise e interpretação dos dados.

Para a organização da intervenção no dia do trabalho de campo, foi desenvolvido o mapa de trabalho (conferir em "*Planificação Geral da Pesquisa de Campo*", pág. 131).

Tal como tivemos oportunidade de reconhecer no primeiro livro, se utilizada a grandeza do tema como critério de aferição da utilidade deste trabalho, certamente não poderemos ter outra conclusão senão a de que esta obra se coloca como uma gota no oceano do que ainda se podia dizer, visto que não esgota o tema.

Embora, *ab initio*, não tenha sido a intenção desta obra preencher todos os vazios, atendendo à sua simplicidade e reconhecendo as muitas outras variáveis e informações que poderiam fazer luz ao tema com maior rigor científico, ainda assim, reconhecemos que é mais uma pedra no edifício literário angolano e, só por isso, é mais uma variável heurística, abrindo caminho a outros estudos e análises, quer estes sejam numa linha concordante ou discordante do posicionamento do autor.

O pouco aqui escarpado é a segunda parte de um esforço isolado, na realidade angolana, na perspetiva de decorrer de uma pesquisa aplicada em sede da elaboração da dissertação de mestrado do autor, certamente, com as suas muitas limitações, viabilizará outros estudos complementares, permitindo uma contínua e cada vez mais acutilante intervenção para a melhoria da qualidade de vida do "homem", principal recurso de qualquer organização, nas mais diferentes organizações em Angola.

2



## REVISÃO CONCEPTUAL SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1 *O recrutamento de pessoas*

O recrutamento e seleção de pessoas, enquanto política de gestão de recursos humanos, enquadra-se no âmbito da relação de interdependência entre as pessoas e as organizações. Na mesma esteira, Chiavenato (2003, p. 165) interpreta esta relação como um processo dialético, consubstanciado num engajamento contínuo e interativo de atração entre as pessoas e as organizações.

Da mesma forma, o autor refere que os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se sobre elas e formando opiniões a respeito das mesmas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a seu respeito, visando decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

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

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

Conforme apontamos, o recrutamento é um sistema de informação mediante o qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos um conjunto de oportunidades de emprego que pretenda preencher.

Há, desse modo, uma relação imbuída de estraneidade, que se estabelece entre a eficácia do recrutamento e a quantidade de candidatos efetivamente recrutados que implicam sobre a eficácia do processo de seleção.

O recrutamento procurará responder a questões colocadas por ocasião do planejamento organizacional e do planejamento de recursos humanos tais como:

- O que a organização precisa em termos de pessoas, agora e depois?
- O que o mercado interno e externo pode oferecer?
- Como abordar este mercado para suscitar o interesse da maioria dos candidatos mais qualificados para o processo de seleção?

Por questões de índole motivacional, o recrutamento — interno, externo ou misto — deve primeiro extenuar a possibilidade de preencher a vaga com quadros internos, seja rodando-os de uma área para outra, ou expurgando o cargo e viabilizar o enriquecimento de outras funções, ou ainda adotar outras soluções que privilegiem oportunidades aos técnicos da organização.

Todavia, é importante referir que a abordagem ao mercado de trabalho não deverá considerar simultaneamente todas as suas fontes<sup>12</sup> e dimensões<sup>13</sup>. Isso ocorre em função da necessidade de manter-se o foco do recrutamento na atração dos candidatos potencialmente qualificados de acordo com a descrição e com a especificação dos cargos que suscitaram a necessidade.

Por outro lado, focar em determinadas fontes mitiga os custos decorrentes do processo de recrutamento. Dessa forma, será necessário um bom diagnóstico de quais fontes podem e devem ser extenuadas, embora esse processo deva ser antes interno<sup>14</sup>.

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

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

---

12 Segundo Chiavenato, são as áreas do mercado de recursos humanos a explorar pelos mecanismos de recrutamento adotados pela organização.

13 Chiavenato (2003, p. 170) lista o mercado de trabalho em executivos (diretores, gerentes e assessores), supervisores (chefes, encarregados e líderes), técnicos (projetistas, desenhistas e processistas) mão de obra especializada (ferramenteiros, mecânicos e eletricitas) mão de obra braçal (operários e serventes) e mão de obra qualificada (vigias e porteiros).

14 Muitos autores acreditam que o recrutamento interno pode desequilibrar outras áreas e abrir novas necessidades de recrutamento na Organização, propiciando um círculo vicioso. Apesar desta decisão, defendemos o recrutamento interno como primeira opção de recrutamento.

Para nós, só se deve recorrer ao recrutamento e seleção depois de um processo de reajuste e reorientação das equipas existentes, buscando dinamismo e rotação para se atingir a eficiência, sem implicar aumento quantitativo de pessoal.

O mercado é constituído por candidatos aplicados<sup>15</sup> ou disponíveis, reais ou potenciais. Logo, esta disponibilidade dos candidatos aplicados pode estar localizada nas várias fontes de recursos humanos, implicando que o mercado de trabalho possa estar até na organização que se predisponha a recrutar pessoas.

Desse modo, surge o conceito de meios de recrutamento, designadamente, o recrutamento interno<sup>16</sup> ou o recrutamento externo<sup>17</sup>.

Quando se identifica uma vaga, e a organização opta por preenchê-la através do remanejamento dos seus empregados, seja através de promoção, transferência ou promoção com transferência, chamamos 'recrutamento interno', uma vez que o mercado de recursos humanos se acha dentro da própria entidade concorrida.

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

Os resultados obtidos na seleção/ingresso; nas avaliações de desempenho; nos programas de formação e desenvolvimento em que o funcionário participe; na análise e descrição do cargo atual; no cargo em consideração; nos planos de carreiras; nos planos de sucessão, formam o conjunto de informações produzidas pelos diferentes subsistemas de gestão de pessoas da organização que dão lugar, no recrutamento interno, a:

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

---

15 Termo técnico para designar candidatos vinculados a empresas por contrato de trabalho.

16 Candidatos reais ou potenciais aplicados dentro da Organização que podem ser recrutados através de promoção (movimento vertical), transferência (movimento horizontal) ou promoção com transferência (movimento diagonal).

17 Quando aborda candidatos reais ou potenciais externos disponíveis para a Organização.

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

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

- Arquivos e bases de dados de candidatos que se apresentaram em outros processos de recrutamento;
- Apresentação de candidatos por funcionários da empresa;
- Cartazes e anúncios na portaria da organização;
- Contato com sindicatos, ordens e associações de classe;
- Contatos com universidades, escolas;
- Conferências, palestras e feiras de emprego em universidades e escolas<sup>18</sup>;
- Contato com empresas do mesmo segmento, na base da cooperação;
- Anúncios em jornais, revistas e rádios;
- Terceirização através de agências de recrutamento<sup>19</sup>;
- Viagens para recrutamento em outras localidades;
- Recrutamento online.

Atente-se que o recrutamento, quer seja interno ou externo, implicará despesas, pelo que é natural que haja uma certa ponderação na escolha do meio de recrutamento. Nesta perspetiva, o processo de tomada de decisão deverá ser modelado ante um conjunto de vantagens e desvantagens que cada um possa atrelar. Importa elucidar as vantagens e desvantagens de cada um destes meios, e a alternativa à situação (ver na *pág. 37*):

---

18 A feira de empregos Elite Careers permite que várias empresas apresentem-se aos candidatos, que fornecem os seus currículos para contato posterior, em função do interesse na entidade recrutadora.

19 Já existem em Luanda várias empresas recrutadoras como a Elite Careers, a Emosist, a PwC, o Departamento de Extensão do ISPTEC etc.

Recrutamento Interno	Recrutamento Externo	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
Vantagens assumidas		Desvantagens assumidas	
É mais rápido e mais económico	Traz “sangue novo” e experiências novas à organização	Exige que os atuais funcionários sejam desenvolvidos	É demorado, caro, exige inversões e despesas imediatas com anúncios, terceirização
É uma fonte de motivação e desenvolve um espírito de competição saudável na equipa	Renova e enriquece os recursos humanos da organização	Gera conflitos de interesse e mal-estar nos funcionários com mau desempenho	É menos seguro, pois os candidatos são desconhecidos
Maior validade, segurança e aproveitamento das formações internas	Aproveita os investimentos em formações, e o desenvolvimento de pessoas é feito por outras empresas	Ao ser mal administrado, pode gerar o Princípio de Peter	Quando usado como monopólio, pode gerar frustração nos funcionários da organização
		Pode levar a um espírito de resignação e ausência de inovação	Pode afetar a política de salários e benefícios, quando desajustadas do mercado

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

Caso se atenda somente às vantagens e desvantagens de cada meio, ainda ficará uma réstia de dúvida sobre a melhor decisão. Assim, na prática, as empresas não se prendem somente ao recrutamento interno ou externo, pois há uma noção de complementaridade nos dois tipos.

Note que quando há um recrutamento interno, a movimentação de um funcionário abrirá vaga a ser preenchida. Devido às desvantagens de cada um dos tipos de recrutamento, opta-se por fazer um recrutamento misto, que se apresenta como solução eclética, abordando as fontes internas e externas de recursos humanos e podendo assumir as seguintes alternativas:

- a. Iniciar com o processo de recrutamento interno e, extenuadas as fontes do mercado interno, optar pelo recrutamento externo;

- b. Iniciar com o recrutamento externo e, esgotada esta variante, abordar o recrutamento interno;
- c. Iniciar simultaneamente a exploração das fontes do mercado interno e externo.

O recrutamento não é um fim em si, e a opção escolhida deve potencializar o processo de seleção em termos quantitativos (nº de candidatos) e qualitativos (qualificações dos candidatos de acordo com as exigências do cargo a preencher), visto que disto dependerá a sua eficácia.

## 2.2 Seleção de pessoas

Na abordagem sobre a seleção de pessoas, abre-se espaço à indagação: a seleção é um momento do recrutamento ou se coloca como um processo autónomo?

Essa indagação surge da análise ao conceito de seleção que nos fornece o quadro normativo angolano e da necessidade de clarificar-se o conceito de seleção de pessoas.

O nº 2 do artigo 4º do decreto 22/91 de 22 de Julho<sup>20</sup> estabelece os princípios estruturantes do sistema de recrutamento e seleção de quadros da administração pública:

A seleção de pessoal consiste num conjunto de operações, enquadradas no processo de recrutamento e mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas que visam avaliar e classificar as capacidades dos candidatos para o exercício de determinada função.

Chiavenato (2003) diz que há toda a necessidade de esclarecer a seleção de pessoas como parte do processo de provisão de pessoal, vindo imediatamente a seguir ao processo de recrutamento. Ou seja, o recrutamento e a seleção são dois subprocessos ou duas fases distintas de um mesmo processo, designadamente, a introdução de recursos humanos na organização.

Esclarecida a questão, a seleção em termos conceptuais pode ser apresentada como:

- Selecionar é buscar entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

<sup>20</sup> É a mesma noção do sistema carreado pelo decreto presidencial nº 102/11 de 23 de Maio.

- O processo seletivo baseia-se em dados e informações da análise e especificação do cargo a ser preenchido. Os critérios por si usados, baseiam-se nas exigências das especificações do cargo, atendendo que se pretende maior objetividade e precisão na seleção das pessoas para aquele cargo.
- Temos em resumo, de um lado, a análise e as especificações do cargo a ser preenchido e, do outro lado, candidatos profundamente diferentes, disputando o mesmo emprego.
- Seleção será a comparação destes dois fatores e a tomada de decisão.

Indaga-se qual o paradigma da seleção de pessoas: um processo de inclusão ou um processo de exclusão?

Erroneamente, e isso foi motivo de acesos debates em salas de aulas pelo autor deste trabalho e seus alunos da disciplina de Gestão de Recursos Humanos, conclui-se que a seleção de pessoas é um processo de inclusão de um candidato à organização. Mas, atendendo-se à lógica, a seleção vem proceder à eliminação das expectativas da maioria dos candidatos até chegar ao candidato escolhido.

Na realidade, a seleção de pessoas é um processo de exclusão, pois, mediante a aplicação das técnicas de seleção, procede-se à exclusão da maioria dos candidatos potenciais até se chegar ao candidato escolhido, daí dizer-se que seleção é “a escolha do candidato certo para o lugar certo”.

Selecionar implicará:

As especificações do cargo	Fazer a comparação entre	Caraterísticas do candidato
O que o cargo requer		O que o candidato oferece
Análise e descrição do cargo para saber quais os requisitos que o cargo exige do seu ocupante		Técnicas de seleção para saber quais as condições pessoais para ocupar o cargo desejado

Para que isso ocorra, a seleção enquanto modelo de decisão, implicará três modelos de comportamento em homenagem ao número de candidatos, número de vagas e tipo de seleção, designadamente:

**Modelo de colocação:** quando existe um único candidato e uma única vaga<sup>21</sup>;

21 A escolha e decisão será em torno da seleção do candidato ou a sua rejeição.

**Modelo de seleção:** vários candidatos para uma única vaga<sup>22</sup>;

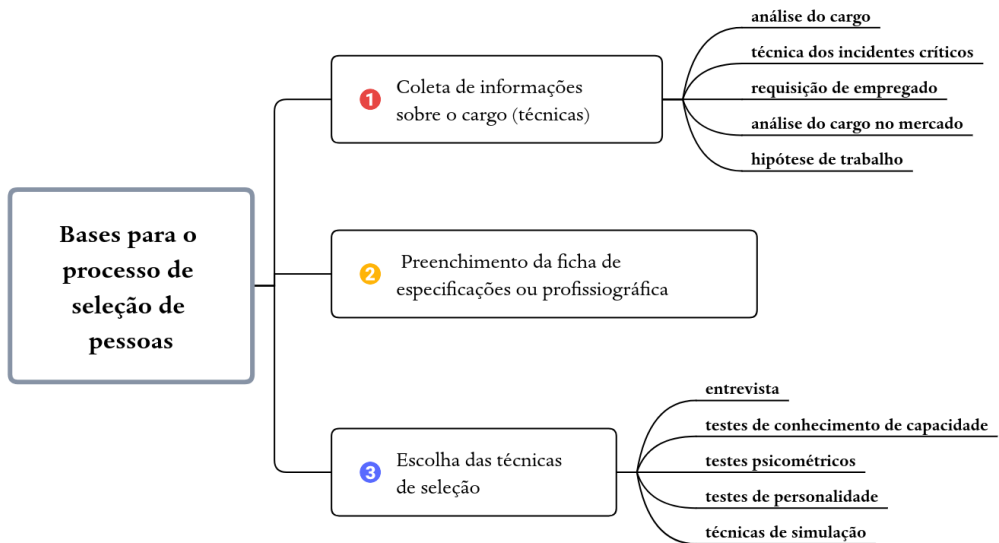
**Modelo de classificação:** vários candidatos para várias vagas<sup>23</sup>.

Com base na análise destes modelos de comportamento possível, ter-se-á presente que a ideia gravitante é que a seleção pressupõe sempre um sistema de comparação e de escolha, baseando-se nalgum critério ou padrão, onde buscará a sua validade.

Dessa forma, surge a necessidade de trazer à colação as bases para a seleção de pessoas, consubstanciado na coleta de informações sobre o cargo a ser preenchido, e posterior decisão sobre quais as técnicas mais eficazes para a seleção dos candidatos.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 190), a coleta de informações enquanto fundamento para o processo de seleção assenta nos seguintes marcos:

Figura 2 - Passos a observar na seleção de candidatos.



Fonte: Chiavenato, 2003, p. 190. Adaptado pelo autor.

22 A escolha e decisão será em torno de verificar qual o candidato mais bem cotado, implicando a rejeição da maioria e a adesão de um único candidato.

23 A escolha e decisão será em torno de ver se o candidato A serve para a vaga Y, se não será rejeitado para esta vaga e passará a concorrer para a vaga X, caso se dê o mesmo, será rejeitado e passa a concorrer para a vaga Z. Ou seja, o processo será a rejeição para a vaga e passará a concorrer para a outra vaga.

### 2.3 Modos de provimento dos agentes administrativos

Existe um modo próprio de preenchimento dos quadros de pessoal na função pública. Até aqui falamos do como se faz o preenchimento das necessidades de pessoas, ou seja, o concurso público. Agora é necessário abordar duas temáticas, designadamente: a temática do provimento de pessoal, do ponto de vista das formas e formalidades a observar, e a temática dos processos de atração dos indivíduos e a sua seleção, para ocupar as vagas previstas nos quadros de pessoal, de acordo com determinados requisitos, adstritos à temática das formas e formalidades a observar.

A segunda temática refere-se ao sistema de recrutamento e seleção de pessoas para integrar a função pública.

Atendendo que esta segunda perspetiva temática é o *quid* deste trabalho, abordaremos com os devidos reparos, em momento oportuno, cuidando de escaupelizar os conceitos que gravitam em torno do mesmo. Por agora dedicaremos o nosso foco à análise da primeira temática referente ao modo de prover os candidatos já recrutados e selecionados.

De que modo se faz o provimento de agentes administrativos? Procurando responder, seguiremos de perto Caetano (2008), que refere que o provimento de agentes administrativos é feito por<sup>24</sup>:

- Ato administrativo;
- Modos de provimento dos agentes administrativos;
- Contrato.

Nos termos deste autor, podemos conceptualizar o provimento como o ato jurídico, mediante o qual uma determinada pessoa é designada para exercer as funções de agente administrativo. Após essa designação, ocorrerá a investidura, que se consubstancia naquele conjunto de condições de que o legislador faz depender o exercício regular das funções em que foi provido.

O ato administrativo será pois um dos veículos à disposição do titular de determinado órgão ou serviço para objetivar o provimento de determinado indivíduo,

---

24 O autor menciona igualmente o assalariamento e a eleição como formas de provimento descontinuadas pelo tempo. Não dedicamos atenção exclusiva, relegando à consulta direta deste autor. Analogamente, este autor ressalva que pode haver ainda outra modalidade de provimento (indireto) a explorar, que decorre de uma investidura obrigatória num cargo, por disposição legal, em virtude do exercício de outro cargo, a designada inerência. Por exemplo, o ministro da Assistência e Reinserção Social (MINARS) é por inerência de funções, o Presidente do Conselho Nacional da Criança (CNC).

visto que, seja conduta unilateral de um órgão da administração. A importância que gravita em torno deste mecanismo jurídico permite desde logo diferenciar essencialmente o modo de provimento por ato administrativo, do provimento por contrato.

O provimento mediante ato administrativo reveste-se de duas modalidades, designadamente:

Modalidades de provimento por ato administrativo	Designação	Conceito
Ato administrativo cuja eficácia é condicionada pela aceitação do indivíduo a investir	Nomeação	<p>A nomeação é o ato administrativo que provê um indivíduo na qualidade de agente, mas ficando a investidura nas funções dependentes de posterior aceitação do nomeado</p> <p>A aceitação traduz-se na posse e opera como condição suspensiva de eficácia do ato administrativo, ou seja, antes de expressar a vontade do nomeado, este ainda não é agente administrativo, só a partir da posse adquire tal qualidade, com todos os direitos, poderes e deveres correspondentes</p> <p>O ato de nomeação produz um único efeito: o de habilitar a pessoa designada a manifestar a vontade de aceitar a investidura no lugar designado</p> <p>Quanto à variável tempo, a nomeação pode ser definitiva<sup>25</sup> ou provisória<sup>26</sup> (sujeita à confirmação) ficando dependente da verificação de certos fatos ou do decurso de certo prazo</p>
Ato administrativo que torna obrigatório o exercício do cargo, independentemente da vontade do indivíduo a investir	Requisição	<p>A requisição<sup>27</sup> é o ato administrativo que impõe a um determinado indivíduo o desempenho das funções do agente independentemente da vontade dele</p> <p>Quando a requisição de serviços é feita por classe ou categorias de pessoas determinadas, em termos genéricos, diz-se mobilização</p>

Fonte: Caetano (2008). Adaptado pelo autor.

25 Quando corresponde a um provimento por tempo indeterminado diz-se vitalícia. Esta característica é fundamentalmente o fator determinante para a grande adesão aos concursos públicos, dos candidatos, que veem nesta característica um fator de segurança e estabilidade da relação laboral.

26 Nos casos em que preveja certo por prazo determinado é temporária. Em regra, ao ingressar nos quadros da função pública, o novo agente será nomeado provisoriamente, sendo reconduzido sistematicamente até o fim do período probatório, via de regra, de 3 a 5 anos.

27 Caetano (2008) apela à distinção entre a requisição de serviços, que opera como mecanismo mediante o qual um indivíduo adquire temporariamente a qualidade de agente, com a requisição do funcionário, que incide sobre um determinado agente já investido num determinado quadro de um organismo, e é chamado a prestar serviços eventuais em quadro diferente daquele a que pertence.

O contrato é outra modalidade de provimento de agentes administrativos, com caráter jurídico bilateral, irradiando-se desta sua característica a diferença essencial com a nomeação ou a requisição, que se colocam como atos unilaterais de provimento, *de per si*, perfeitos, dependendo somente a sua eficácia de acerto particular, também unilateral.

Para que se faça o provimento de agentes administrativos mediante contrato<sup>28</sup>, teremos as seguintes hipóteses:

Modalidades de provimento por contrato	Designação	Conceito
Celebração de contrato civil	Contrato de trabalho	O agente presta a sua atividade profissional a uma pessoa coletiva de direito público, sob as ordens de direção dos respetivos órgãos sob o estatuto legal da função pública O contrato de trabalho dá ao particular a qualidade de agente administrativo, embora não a de funcionário
Celebração de contrato administrativo	Contrato de provimento	Este tipo de contrato faz do particular um funcionário. Quando o compromisso de prestação da atividade nessas condições se traduz no preenchimento de uma vaga dos quadros permanentes da administração, implicando uma expectativa na garantia de continuidade, e envolver a submissão do contratado ao estatuto jurídico da função pública, remetendo portanto para as leis que o definem, teremos um contrato (administrativo) de provimento

Fonte: Caetano (2008). Adaptado pelo autor.

Atendendo a escalpelização feita, atente-se para o fato de haver uma distinção entre provimento de agentes administrativos e de modo de seleção de agentes administrativos.

Nesta perspectiva, os processos de recrutamento são fundamentalmente:

28 Não se deve confundir as duas modalidades abaixo elencadas com outra modalidade contratual, que é a prestação de serviços, consubstanciada numa relação que o indivíduo estabelece com a administração, todavia, não confere a qualidade de agente administrativo. Como exemplo, temos o contrato de tarefas, mediante o qual o particular (tarefeiro) se obriga para com a administração a realizar, certo e determinado, trabalho, por si, ou com emprego das pessoas que entender, mediante a remuneração convencionada para o trabalho feito.

- A livre escolha;
- A escolha condicionada;
- O concurso<sup>29</sup>;
- A preparação profissional escolar;
- A observação em estágio.

Atendendo a nossa realidade, importa tecer um conjunto de considerações em torno da modalidade ‘concurso’.

Os concursos, segundo Caetano (2008), consistem na faculdade de apresentação de candidaturas de quantos pretendam provar que possuam as condições necessárias para o exercício de certo cargo ou de certa categoria de cargos. O concurso caracteriza-se, pois, para facultar a competição entre todos os candidatos que legitimamente aspirem ocupar o lugar.

Nesta conformidade, importa reter que quanto ao modo de demonstração das aptidões dos candidatos e, por outro lado, os objetivos que o mesmo persegue, podemos ter as seguintes opções:

Modos de demonstração de aptidões	Objetivos do concurso
Apresentação de documentos ou avaliação curricular Prestação de provas de capacidade	Habilitação Provimento

Do ponto de vista da análise das fases que conhece a realização dos concursos, podemos ter:

1. Anúncio público<sup>30</sup>;
2. Apresentação dos requerimentos de admissão;

29 Atente-se que para o caso de recrutamento e seleção de agentes administrativos na realidade angolana, a lei n° 17/90 de 20 de Outubro, nos n° 1 do art. 20 e 21, respetivamente, inserem como regime-regra o concurso público para ingresso e acesso, que em conjugação do art. 28 da mesma lei, revoga o modelo anterior, estabelecido pela lei n° 6/81 de 24 de Agosto, que previa a escolha condicionada, centralizada, indireta e com carácter público, mediante obrigatoriedade de comunicação de vagas pelas entidades com necessidade de recrutar aos Centros de Emprego (órgãos públicos, centralizadores do mercado de trabalho desta época) no qual os candidatos (mal designados trabalhadores nesta lei) tinham o dever de proceder a entrega das suas candidaturas. Era este órgão que decidia a seleção, entregando ao indivíduo uma guia de marcha para apresentar na organização solicitadora.

30 No sistema angolano, o júri é previamente nomeado e conduz todas as operações do concurso, incluindo a publicação do mesmo.

3. Nomeação do júri<sup>31</sup>;
4. Realização das provas teóricas e práticas pelos admitidos;
5. Classificação dos candidatos e posterior graduação;
6. Provimento dos candidatos segundo a graduação na ordem da classificação nas vagas existentes.

Com base nos aditamentos apriorísticos, temos os modos e formas de provimentos de agentes administrativos. Salvador (2010) prefere, no entanto, um conceito mais amplo, ao de agentes administrativos, designadamente o de servidores públicos. Este autor, recorda que o conceito de servidores públicos refere-se às pessoas singulares que prestam serviços ao Estado e às entidades da administração indireta (institutos públicos), com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.

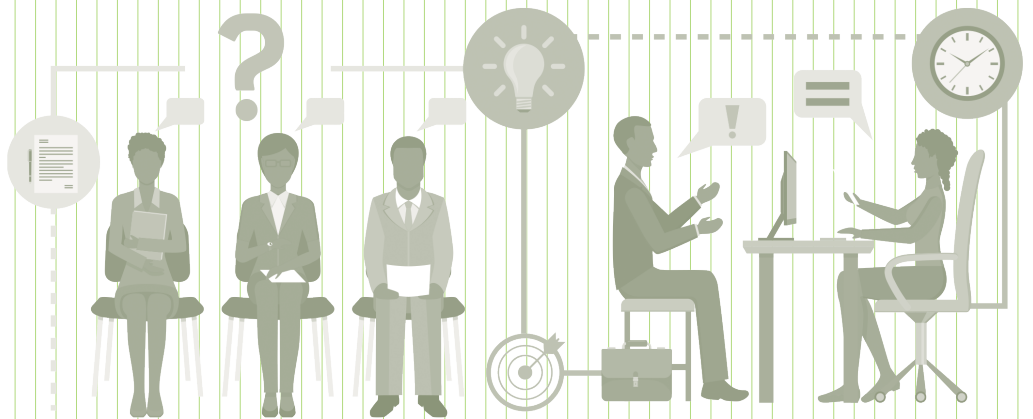
Deste conceito, ressalta uma tripla dimensão de servidores públicos, designadamente:

Funcionários públicos	Integram os quadros da função pública, providos por nomeação. Estão adstritos ao regime estatutário da função pública
Agentes administrativos	Integram o pessoal eventual, regidos pelo regime de contrato administrativo de provimento
Pessoal assalariado	Regido por um regime de contrato de trabalho a termo certo

Fonte: Salvador, 2010 p. 2. Adaptado pelo autor.

31 Proceder à operação preliminar de admissão ou exclusão dos candidatos, mediante a elaboração da lista provisória, que deverá ser submetida a aprovação do titular do órgão competente para resolução final, consignando-a como objeto de um ato definitivo e executório, quanto aos candidatos excluídos da lista definitiva.

# PARTE 2



# OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

3



## ESTUDO DE CASO—CONCURSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADO PELO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS: INSTITUTO DE PREÇOS E CONCORRÊNCIA, FEVEREIRO DE 2015

### 3.1 *Elementos de caracterização da pesquisa aplicada*

A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos (Gil, 1999) para que a aplicação dos métodos científicos seja atingida.

Para a obtenção dos dados para a implementação do objetivo que presidiu esta pesquisa, colocamos à partida um conjunto de métodos, procedimentos e técnicas que se inventariam abaixo.

A pesquisa usou o método monográfico-estatístico. Teve como princípios lineares a revisão literária, a consulta documental e um conjunto de procedimentos para recolha, tratamento estatístico e revisão dos dados.

Para a compreensão concreta do caso, fizemos a observação e o teste das hipóteses construídas através do método de Estudo de Caso. Assim sendo, entrevistamos 120 pessoas de ambos os sexos, com idades compreendidas entre 18 e 34 anos, candidatos ao concurso público de ingresso, aberto por edital publicado no Jornal de Angola em 6 de Dezembro de 2014, pela Direção Nacional dos Recursos Humanos do Ministério das Finanças, que visou o preenchimento de 31 vagas abertas no Instituto de Preços e Concorrência, superintendido<sup>32</sup> por este departamento ministerial.

---

32 Nos termos da alínea *d* do artigo 120 da CRA, a tutela é exercida em relação à Administração Autónoma do Estado.

Como procedimentos de recolha de dados, elaboramos um inquérito<sup>33</sup> (questionário) como ferramenta de coleta de dados, com questões fechadas, visando recolher as opiniões, perceções e expectativas dos inquiridos.

Posteriormente às entrevistas, codificamos os inquéritos em papel, atribuindo-se a cada inquérito um número de ordem e as iniciais do nome do inquiridor, que permitiram a inserção das observações numa Base de Dados elaborada no software Microsoft Excel 2007. Nas partes componentes da base de dados, organizamos os dados em forma de tabelas e gráficos e posteriormente fizemos a sua análise.

A pesquisa aplicada segue a abordagem quantitativa, reduzindo os dados em tabelas e gráficos. Num segundo turno, é qualitativa, procurando a partir da análise dos dados quantitativos estabelecer uma aproximação entre as diferentes variáveis e facilitando a construção de significados, tendências e relações expressas, para uma compreensão mais profunda dos resultados.

### 3.2 *Instrumentos de coleta de dados*

A pesquisa foi operacionalizada mediante a aplicação de um inquérito composto por questionário<sup>34</sup>, que considerou dimensionar os aspetos ligados à amostra do processo de recrutamento num prisma procedimental, os critérios de seleção e as expectativas e perceções dos inquiridos, como vistos a seguir:

- Dados introdutórios: idade, género, candidatura ao 1º emprego, experiência de serviço e grau de escolaridade;
- Legislação e Normatividade: consubstanciou-se numa escala de Likert de 4 questões com os índices, concorda totalmente, concorda, não concorda nem discorda, discorda e discorda totalmente;
- Aplicabilidade dos procedimentos: consubstanciada em 5 questões, em que as possibilidades de respostas eram análogas às da parte *b*;
- Eficiência e praticabilidade dos procedimentos: teve analogamente 5 questões, e as possibilidades de resposta semelhantes as partes *b* e *c*;

33 Abaixo tratado.

34 Modelo anexado com o respetivo mapa operacional da pesquisa, que sintetiza os diferentes momentos da pesquisa de campo, desde a preparação dos inquiridores, a constituição das equipas de trabalho, o lançamento dos dados na base de dados e a elaboração do relatório de pesquisa.

- Sobre os critérios de seleção e a sua eficiência e eficácia: teve 6 questões, atendendo que a questão 4 teve duas subquestões. As possibilidades de resposta não diferem das partes *b*, *c* e *d*;
- Perceção dos utentes, ética, confiabilidade e transparência: teve dois tipos de questões, uma fechada com múltipla escolha, em que se dava a oportunidade de ordenação do aspeto de maior importância ao de menor importância, por meio da atribuição da numeração de 1 (mais importante) a 4 (menos importante). O segundo tipo de questão<sup>35</sup> foi similar às demais partes, todavia as possibilidades de resposta consideravam os seguintes índices: sempre, muitas vezes, às vezes, raramente e nunca.

Em cada uma das partes do questionário, inserimos uma parte para comentários de maneira a não dispersar o pensamento. Assim, o comentário era referente à dimensão que a parte visava aferir, tornando possível colher outras informações.

### 3.3 *Caraterização institucional*

O estudo de caso foi realizado no Instituto de Preços e Concorrência, afeto ao Ministério das Finanças, o qual passaremos a caraterizar neste espaço.

De acordo com o seu estatuto publicado por meio do decreto presidencial nº 235/12 de 4 de Dezembro, o Ministério das Finanças é o departamento ministerial com a missão de propor a formulação, conduzir, executar e avaliar a política financeira do estado, promovendo a gestão racional dos recursos financeiros e patrimoniais públicos e o equilíbrio interno e externo das contas públicas, bem como a inspeção-geral e a fiscalização das finanças públicas.

Cabe analogamente a este departamento ministerial formular e aplicar os princípios e as medidas reguladoras da atividade de seguros e fundos de pensões, do sistema financeiro não bancário, do mercado de valores mobiliários e da atividade de jogos, e assegurar a coordenação e o relacionamento financeiro do Estado com as demais entidades financeiras internacionais e regionais.

No elenco de responsabilidades deste departamento ministerial, cabem ainda as funções de coordenação e consistência da política de rendimentos e preços e a gestão das políticas de regulação do mercado e de defesa da concorrência.

As atribuições do ministério podem ser verificadas no artigo 2º do referido estatuto. Interessa listar aqui a sua missão, valores e visão institucional:

---

35 Num total de 4 questões

Missão	
Promover o emprego dos recursos públicos de modo eficiente e eficaz no interesse do desenvolvimento sustentado integrado nacional e da integração regional num quadro de estabilidade macroeconómica; promover e fomentar a atividade económica em condições concorrenciais de mercado; promover a equidade na distribuição do rendimento nacional através da redistribuição pela implementação de políticas fiscais e de rendimentos e preços corretores.	
Valores	Visão
Rigor; responsabilidade e disciplina; transparência e isenção; competência; busca contínua da excelência.	Transformar o Ministério das Finanças num órgão nuclear de um sistema de finanças públicas alicerçado numa base tributária alargada e diversificada, eficaz e pouco vulnerável a choques económicos negativos.

No artigo 4º é possível conhecer a estrutura orgânica do ministério, que congrega órgãos e serviços de natureza consultiva, de apoio instrumental, de apoio técnico, serviços executivos centrais e órgãos sob superintendência ou superintendidos, entre os quais o Instituto de Preços e Concorrência.

O Instituto de Preços e Concorrência é uma entidade de direito público, dotada de personalidade e capacidade jurídica e de autonomia administrativa e financeira e de património próprio, com a incumbência de acompanhar a aplicação da gestão das políticas de regulação de mercado e de defesa da concorrência.

### 3.4 *A amostra*

*Perfil dos candidatos ao concurso:*

Perfil dos candidatos às vagas de técnicos superiores de 2ª classe<sup>36</sup>:

36 Preferência: para candidatos detentores de mestrado ou cursos de pós-graduação reconhecidos pelo Ministério de Ensino Superior, nas especialidades mencionadas ou que tenham trabalhado nos domínios referenciados durante pelo menos 2 anos, conforme comprovação por meio de atestado de capacidade técnica, detalhando as atividades que o candidato desenvolveu no período em que esteve trabalhando na referida instituição/ empresa.

Número de Vagas	Área de Formação	Especialidade
2 Vagas	Ciências Económicas	Econometria, Estatística ou métodos quantitativos
1 Vaga		Microeconomia
1 Vaga	Regulação, Concorrência e Direito Económico	
3 Vagas	Contabilidade	Auditoria e Perícia Contabilística, Auditoria de Custos
1 Vaga	Administração de Empresa	Gestão Financeira, Análise de Custos, Contas de Exploração, Balanços, Contas e Resultados
2 Vagas	Direito	Direito Económico e Regulação Económica

Perfil dos candidatos às vagas de técnicos de 3ª classe:

Número de Vagas:	Área de Formação	Especialidade
2 Vagas	Matemática	Estatística, métodos quantitativos e métodos previsionais
1 Vaga	Ciências da computação	Informática, Análise de Sistemas ou Processamento de Dados, no âmbito da Tecnologia de Informação e Comunicações
2 Vagas	Economia	

Perfil de candidatos às vagas de técnicos médios de 3ª classe<sup>37</sup>:

Número de Vagas:	Área de Formação	Especialidade
16 Vagas	Ensino Médio concluído	Ciências da computação: Informática, Análise de Sistemas ou Processamento de Dados, no âmbito da Tecnologia de Informação e Comunicações, Economia

De acordo com indicadores para este concurso, além de considerar os requisitos gerais para admissão à função pública angolana<sup>38</sup>, todos os candidatos deveriam

37 Solicitou-se a esses candidatos adicionalmente a posse de carta de condução de veículos ou motorizadas.

38 Cidadania angolana, idade não inferior a 18 anos nem superior a 35 anos, habilitações mínimas

ter domínio nas ferramentas do Office (Excel, PowerPoint e Word) na ótica do utilizador, conhecimentos de língua inglesa ou francesa, comprováveis, mediante apresentação de diploma ou certificado equivalente.

O concurso foi aberto em 6 de Dezembro de 2014, por edital do Ministério das Finanças, publicado no Jornal de Angola, dando conta da pretensão de proceder à contratação de 31 técnicos, sendo 10 para a categoria de técnico superior de 2ª classe, da carreira técnica superior do regime geral, 5 para a categoria de técnico de 3ª classe, da carreira técnica do regime geral, e 16 para a categoria de técnico médio de 3ª classe, da carreira técnica média do regime geral.

Os técnicos seriam contratados ao abrigo do decreto presidencial nº 104/11, de 23 de Maio, art. 9 nº 5 e art. 10 nº 7. O contrato a celebrar seria o contrato administrativo de provimento com a duração de 12 meses, renovável pelo período de cinco anos.

O concurso foi aberto com um período de entrega de documentação de 20 dias a partir da data de publicação e duração de um ano. A apresentação de candidaturas foi instruída por meio do preenchimento de um formulário disponível na página *Web* do MINFIN.

Esta modalidade constituiu uma inovação nas candidaturas à função pública, removendo cabalmente as enchentes nos processos e facilitando a entrega de documentos no ato de abertura de concursos públicos.

Após a abertura do e-mail, na página indicada, o candidato deveria preencher o seu currículo e carregar como anexos os documentos: cópia do bilhete de identidade, certificado de habilitações literárias, documento de regularização do serviço militar obrigatório, atestado médico e registo criminal.

Ao nível das instruções, encontrava-se igualmente a explicação sobre a metodologia de seleção, consubstanciada em três momentos de avaliação:

**Triagem curricular:** análise do currículo (grau académico, experiência profissional, formações relevantes para o exercício das funções).

**Avaliação técnica:** realização de provas técnicas, de modo a validar o conhecimento existente em domínios considerados fundamentais para o exercício da atividade, nomeadamente: língua portuguesa, conhecimentos de cultura geral, tecnologias de informação, economia, direito, contabilidade, administração de empresas e matemática. As provas de conhecimentos técnicos serão ajustadas ao nível de formação dos candidatos. Seriam, ainda, realizadas provas psicotécnicas,

---

correspondentes à escolaridade obrigatória ou habilitação especialmente exigida para o cargo a desempenhar, idoneidade civil, situação militar regularizada e aptidão física.

nomeadamente, cálculo numérico, atenção concentrada e raciocínio lógico.

**Avaliação comportamental:** realização de entrevista individual para avaliar as competências necessárias no exercício das funções em análise (comunicação, capacidade analítica, orientação para a qualidade, trabalho em equipa, liderança, resolução de problemas, orientação para os resultados).

Do ponto de vista das diferentes etapas do concurso, foram previstas e comunicadas as seguintes:

- Receção e cadastro de candidatura;
- Triagem;
- Publicação das listas dos candidatos selecionados para as provas;
- Provas de conhecimentos técnicos e psicotécnicos;
- Publicação das listas dos candidatos selecionados para as entrevistas;
- Entrevista comportamental;
- Publicação do resultado final.

Conforme publicação dos serviços de recursos humanos do Ministério das Finanças ao concurso, candidataram-se 4.540 candidatos. Destes, por um conjunto de razões<sup>39</sup>, foram excluídos 2.582 candidatos, representando 56.8% do universo de candidatos no concurso.

Após a exclusão, ficaram no concurso 1958<sup>40</sup>, sendo 751<sup>41</sup> para as vagas de técnico superior de 2ª classe, 136<sup>42</sup> vagas para técnicos de 3ª classe e 1.071<sup>43</sup> vagas para técnicos médios de 3ª classe.

---

39 Candidatos que não verificam o requisito de admissão relativamente à idade e não enquadráveis no regime de exceção previsto no decreto n.º 6/08 de 10 de Abril; candidatos que preencheram incorretamente o formulário de submissão de candidatura; candidatos que não observaram o requisito de admissão relativamente aos conhecimentos de informática; candidatos que não verificaram o requisito de admissão em virtude da sua formação académica não corresponder às especialidades requeridas.

40 O universo dos candidatos em concurso.

41 Correspondente a 16,5% do universo inicial de candidatos e 38% do total de candidatos admitidos ao concurso.

42 Correspondente a 3% do universo inicial de candidatos e 7% do total de candidatos admitidos ao concurso.

43 Correspondente a 23,5% do universo inicial de candidatos e 56,6% do total de candidatos admitidos ao concurso.

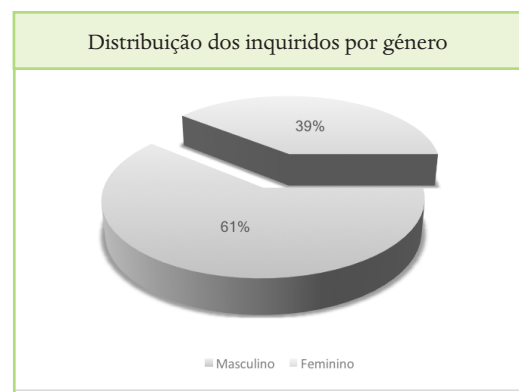
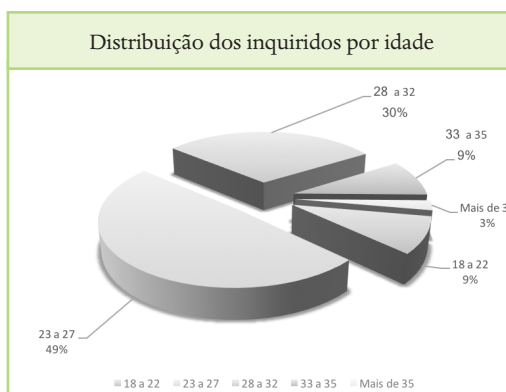
### 3.5 Caracterização da amostra

A amostra foi constituída por 120 candidatos de ambos os sexos, correspondendo a 6% do universo de candidatos admitidos ao concurso de ingresso ao IPREC/MINFIN.

Devido a um conjunto de limitações de carácter logístico e financeiro que restringiram a capacidade de abarcar uma amostra mais representativa, dispusemos somente de 9 inquiridores<sup>44</sup> para um tempo reduzido (entre a chegada ao INFORFIP e a abertura das salas e início da prova).

Destes, do ponto de vista das variáveis atributo idade e género, destacamos a participação de 49% dos candidatos do grupo etário entre 23 a 27 anos, 30% dos candidatos do grupo etário dos 28 a 32 anos e uma minoria de 3% dos candidatos do grupo etário com mais de 35 anos.

No que diz respeito à variável género, 61% do género masculino e 39% do género feminino, conforme gráficos abaixo:

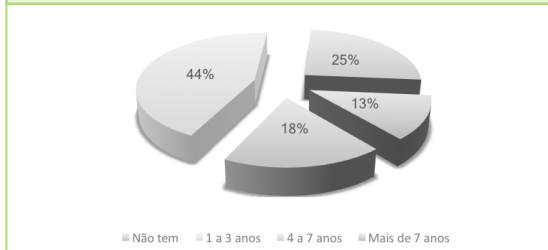


Em relação à variável experiência de serviço dos inquiridos, a maioria dos 44% dos candidatos tem entre 1 a 3 anos de experiência de serviço e uma minoria de 13% de candidatos que referem ter mais de 7 anos de experiência de serviço.

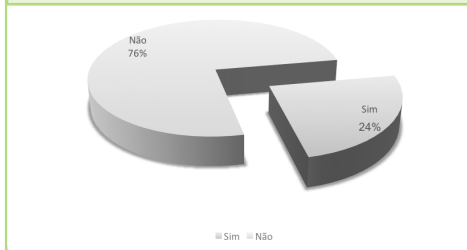
Por outro lado, 24% dos candidatos que constituem a amostra concorrem ao primeiro emprego contra a maioria de 76% que não se candidata ao primeiro emprego, conforme gráficos a seguir.

44 Embora bem treinados e motivados por terem participado de outras operações similares do CPPPGL.

Distribuição dos inquiridos por experiência de serviço

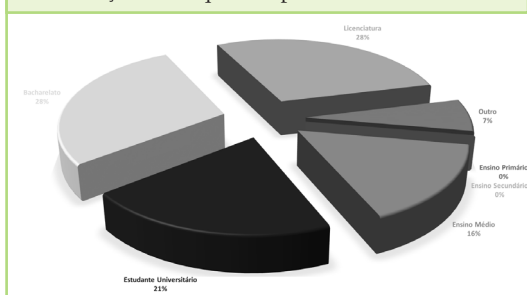


Distribuição dos inquiridos por candidatura ao 1º emprego



Atendendo ser um concurso de ingresso, arrolamos no cômputo das variáveis o atributo situação académica dos candidatos. Assim sendo, 28% da amostra é de licenciados ou de bacharéis, respetivamente, perfazendo 56% da amostra. Por outro lado, 21% são estudantes universitários a frequentar entre o 1º e o 3º ano. Os técnicos médios representam 16% da amostra. A minoria de 7% corresponde ao grau de mestres ou doutores.

Distribuição dos inquiridos por nível de escolaridade



4



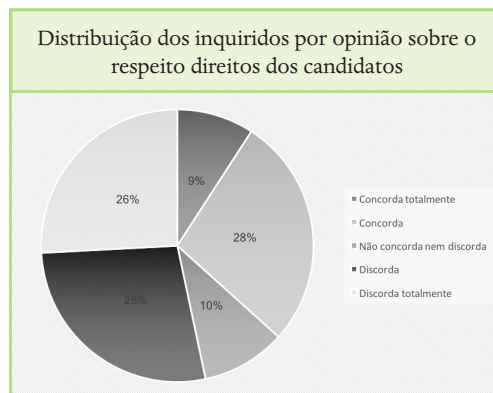
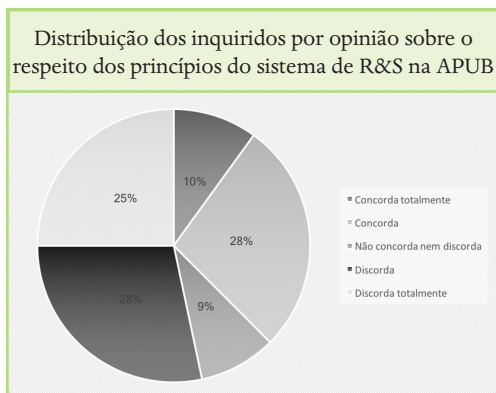
## DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA

A ferramenta de coleta de dados teve como inspiração os objetivos específicos e as hipóteses levantadas neste trabalho. Seguindo esta sequência, apresentamos os resultados, tendo como objetivo específico recolher e analisar as principais opiniões e percepções sobre o acesso à informação no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos no setor público de Angola.

### *Dimensão B: sobre legislação e normatividade*

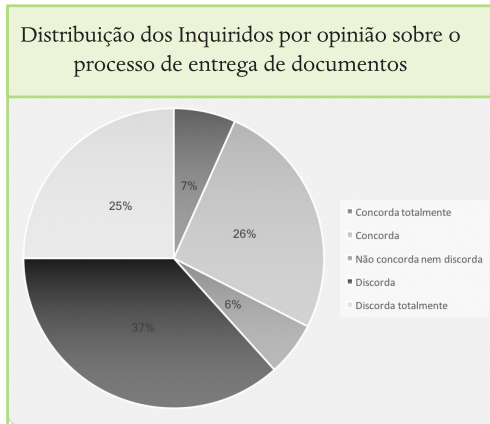
No gráfico abaixo, 38% da amostra concordam que os princípios legais do sistema de recrutamento são respeitados, contra 53% que discordam que os princípios sejam atendidos. Notamos que 9% da amostra não se posicionaram favorável ou desfavoravelmente.

Na questão 2, referente à opinião sobre o respeito dos direitos do candidato em todas as fases do concurso, 36% concordam que os direitos dos candidatos sejam respeitados em todas as fases do concurso. Opostos a estes, temos 54% que discordam que os direitos dos candidatos sejam respeitados. Cerca de 10% da amostra não concordam nem discordam que os direitos sejam respeitados.



Ainda nesta dimensão, procuramos aferir a opinião da amostra sobre adequabilidade do processo de entrega dos documentos solicitados para admissão aos concursos públicos.

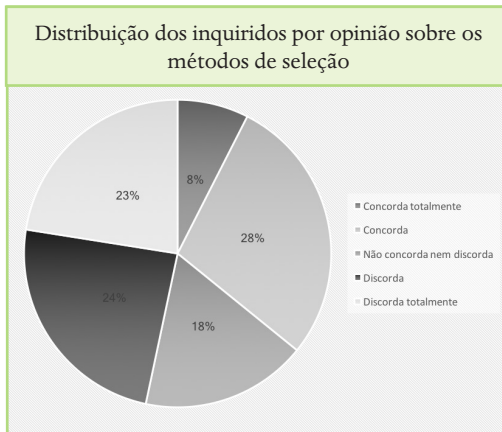
A maioria dos 62% discorda com a adequabilidade dos processos de entrega de documentos. Por outro lado, embora 6% não tenham emitido opinião a respeito, somente 33% concordam que o processo de entrega de documentos para admissão aos concursos seja adequada.



Procuramos indagar, do ponto de vista da previsão legal, se os métodos de seleção previstos são os mais adequados. Nesta perspetiva, 47% discordam da adequabilidade dos métodos legalmente previstos, contra 36% que concordam que os mesmos sejam os mais adequados. Note-se igualmente que 18% não manifestaram opinião a respeito desta questão.

### *Dimensão C: sobre a aplicabilidade dos procedimentos*

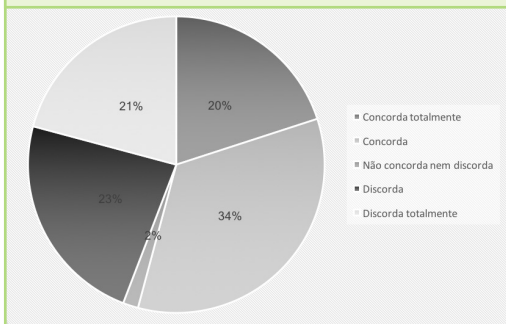
Procuramos, nesse sentido, aferir a opinião da amostra, relativamente à forma de divulgação dos concursos públicos de recrutamento e seleção. Cerca de 2% da amostra não manifestaram opinião favorável ou desfavorável, contra 54% que concordam que a forma adotada de divulgar os concursos públicos de recrutamento e seleção, designadamente, pelo Jornal de Angola é a melhor. Por outro lado, 44% discordam que esta seja a melhor maneira de divulgação dos concursos públicos de ingresso.



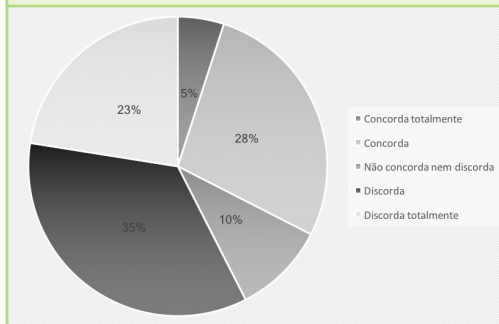
No que diz respeito à questão em apreço, designadamente, sobre a acessibilidade e clareza das matérias de estudo indicadas para as provas, 58% da amostra discordam, 33% concordam e 10% não têm opinião.

O gráfico permite aferir que 45% dos inquiridos concordam que os locais sejam adequados, organizados e os horários sejam cumpridos. Contrariamente, 42% da amostra discordam

Distribuição dos inquiridos por opinião sobre a adequação da forma de divulgação dos concursos públicos de recrutamento e seleção



Distribuição dos inquiridos por opinião sobre a acessibilidade e clareza das matérias de estudo indicadas para as provas

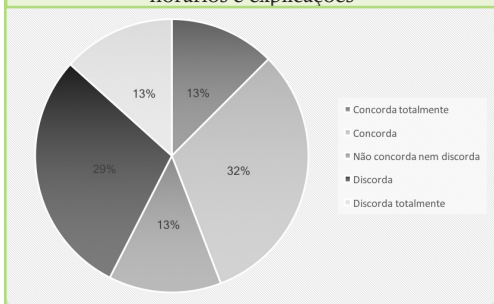


com esta apreciação. Um percentual de 13% é dos que não se posicionaram favorável ou desfavorável.

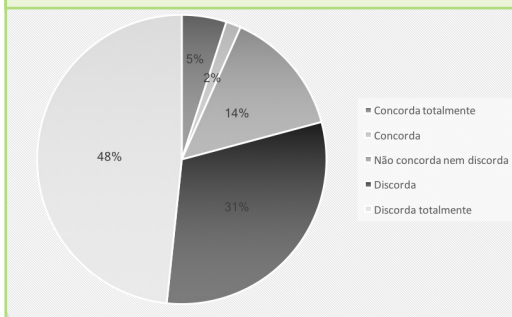
Nessa questão, 50% concordam que a forma adotada seja a melhor, contra 43% que discordam dessa posição. Cerca de 8% não manifestaram opinião.

Dessa forma, têm acesso à chave de correção 7%, que concordam, contra 79% dos inquiridos, que negam ter tido acesso à chave de correção das provas de seleção. Entre os inquiridos, não apresentaram opinião 14%.

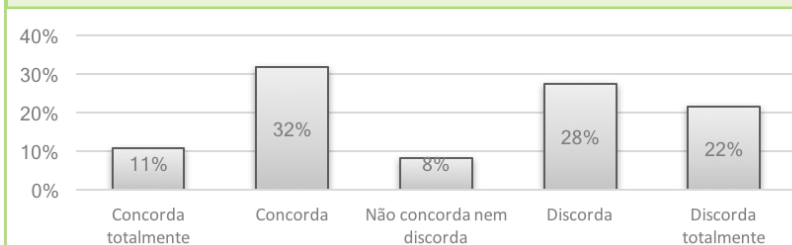
Distribuição dos inquiridos por opinião sobre a adequação dos locais onde se realizam as provas, forma de organização das salas e cumprimento dos horários e explicações



Distribuição dos inquiridos por acesso à chave de correção das provas após a divulgação dos resultados



Distribuição dos inquiridos por opinião sobre a forma de publicação dos resultados e a qualidade da informação

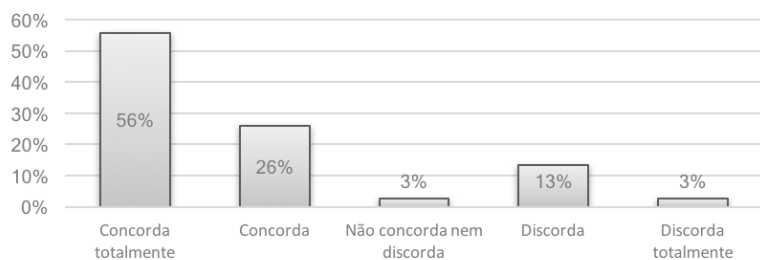


### Dimensão D: sobre a aplicabilidade dos procedimentos

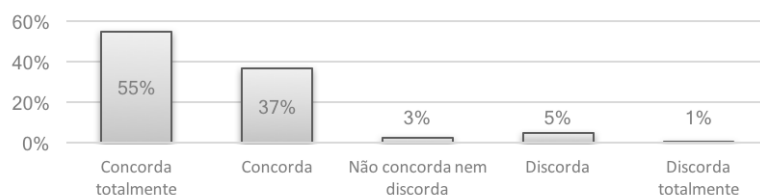
Procuramos aferir as opiniões sobre a importância da divulgação dos perfis e descritivos das vagas como fator de apoio à tomada de decisão da aderência ou desistência da participação nos concursos públicos. Cerca de 82% dos candidatos concordam que os perfis e descritivos sejam divulgados, contra 16% que discordam da importância dos perfis e descritivos dos cargos. Não concordam nem discordam 3%.

Cerca de 92% dos inquiridos concordam que uma das implicações no atraso da correção e divulgação, associados à não divulgação da chave de correção é a indisponibilidade dos melhores candidatos. Contra estes, cerca de 6% discordam, e 3% não opinaram.

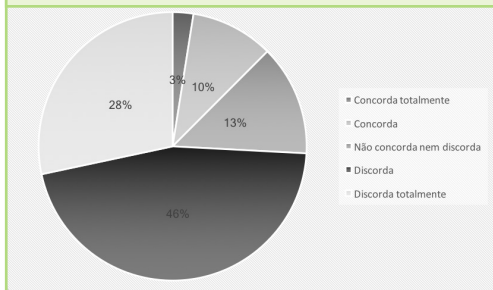
Distribuição dos inquiridos por opinião sobre a divulgação dos perfis e descritivos dos cargos como apoio à decisão dos candidatos para adesão ou não por questão vocacional



Distribuição dos inquiridos por opinião sobre as consequências dos atrasos na correção e divulgação dos resultados e a não publicação da chave de correção das provas como fator de indisponibilidade dos melhores candidatos



Distribuição dos inquiridos por conhecimento dos procedimentos para o exercício do direito de reclamação



Os inquiridos (74%) discordam que haja conhecimentos sobre como exercer o direito de reclamação, contra 13% que concordam e 13% que não manifestaram opinião.

A maioria (68%) dos inquiridos discorda que os concursos públicos sirvam como mecanismo para agregar talentos à função pública, contra 20% de opinião contrária. Não manifestaram opinião a respeito 12%.

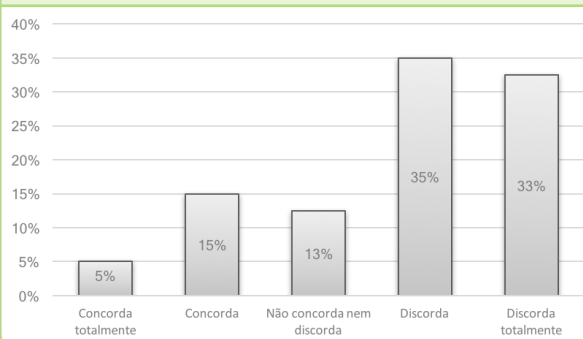
Cerca de 80% dos inquiridos concordam com a utilidade da terceirização ou criação de um ente público especializado em processos de recrutamento e seleção de quadros para a função pública. Numa posição contrária, ficaram cerca de 17% dos inquiridos e 3% não manifestaram opinião.

### ***Dimensão E: sobre a aplicabilidade dos procedimentos***

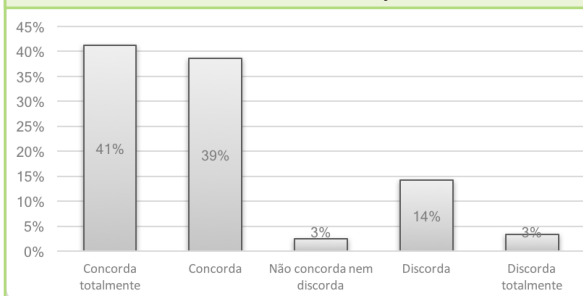
Nessa questão, 66% dos inquiridos apontam como insuficiente a seleção de candidatos com a simples aplicação de uma prova escrita. Contra esta posição, ficaram 24% que concordam que a aplicação de uma prova escrita é suficiente para o processo de seleção e 9% não manifestaram opinião.

Nas dimensões mais verificadas nas provas de seleção, tais como História, Língua Portuguesa, Matemática e Direito, como critério para aferição de competências dos candidatos, discordam 64%, contra 28%, que concordam com a preferência destas dimensões como critério para aferir a competência. Cerca de 8% dos inquiridos não manifestaram opinião.

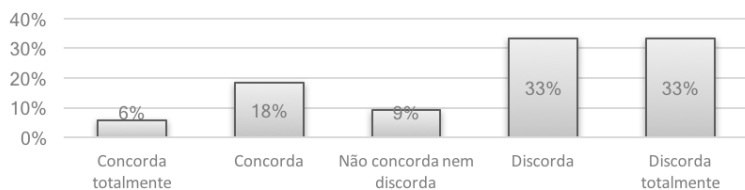
Distribuição dos inquiridos por opinião quanto à utilidade dos concursos públicos como veículo de agregação de talentos para a função pública



Distribuição dos inquiridos por opinião quanto à utilidade da terceirização ou criação de um ente público especializado no recrutamento e seleção

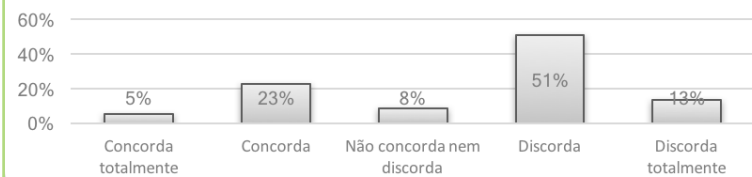


Distribuição dos inquiridos por opinião sobre a suficiência do modo como é conduzida a seleção de RH através da simples realização de provas escritas



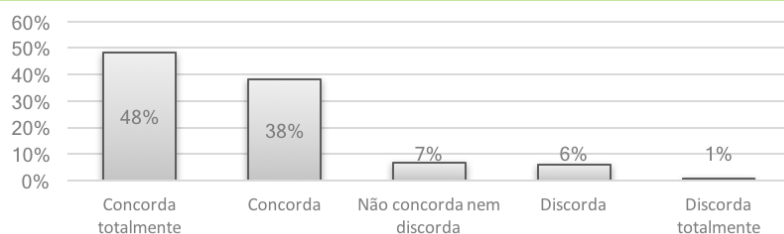
Sobre a recomendação dos inquiridos a outras pessoas para participar dos processos de recrutamento e seleção na administração pública, a maioria de 86% recomendaria, contra cerca de 7% que não recomendariam. Igual percentual não manifestou opinião.

Distribuição dos inquiridos por opinião quanto às dimensões verificadas nas provas de seleção (História, Língua Portuguesa, Matemática e Direito) como critério de aferição de competência dos candidatos

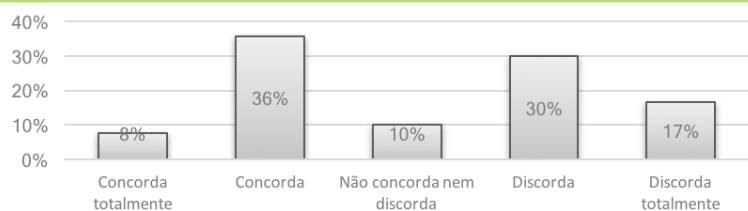


Quanto à importância da experiência do corpo de júri como fator de eficácia nos processos de triagem documental e aplicação e correção das provas de conhecimentos, concordam com a necessidade de experiência 44%, contra 46% que discordam. Não manifestaram opinião 10%.

Distribuição dos inquiridos por recomendação a outras pessoas para participar dos concursos de recrutamento e seleção



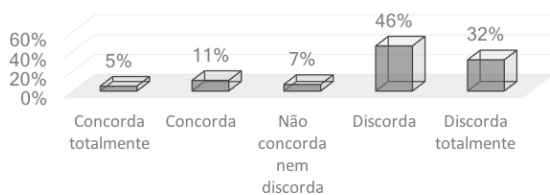
Distribuição dos inquiridos por opinião sobre a importância da experiência do corpo de júri como fator de eficiência no processo de triagem documental e provas de conhecimento



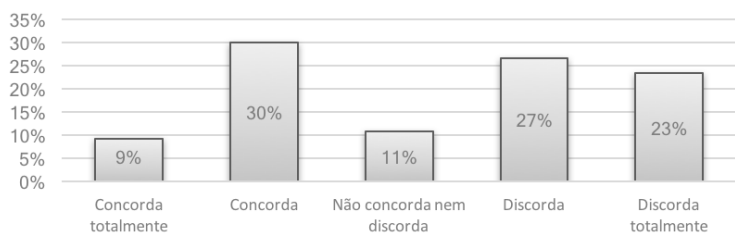
No que atende à opinião sobre a importância da experiência, habilidade e competência, idoneidade do corpo do júri para a boa condução do processo de seleção, a maioria de 78% aponta este aspeto como crucial para a boa condução dos processos. Somente 16% apresentam esta variável como não crucial, e 7% não apresentaram opinião.

Quanto à opinião sobre a validade dos critérios de seleção utilizados como meio para avaliar a dimensão experiência profissional e motivação dos candidatos, concordam 39%, contra 50% que discordam. Não manifestaram opinião 11%.

Distribuição dos inquiridos por opinião sobre a importância da experiência da habilidade, competência e idoneidade do corpo de júri para a boa condução do processo de seleção



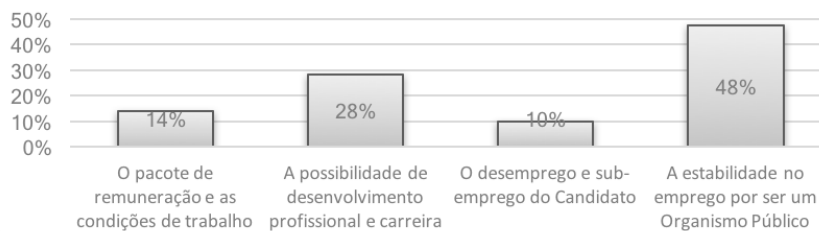
Distribuição dos inquiridos por opinião sobre a validade dos critérios de seleção (triagem curricular, prova de conhecimento e entrevista comportamental) para verificação da dimensão experiência profissional e motivação dos candidatos à vaga



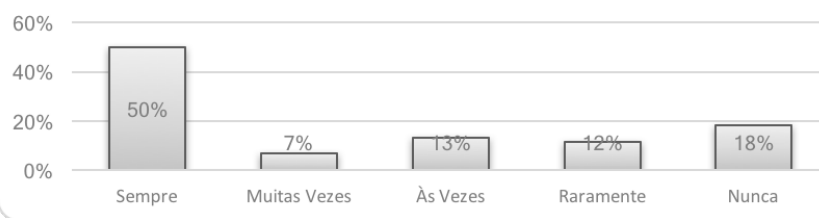
## Dimensão F: sobre a aplicabilidade dos procedimentos

A primeira questão visou aferir as razões subjacentes à motivação dos candidatos para participar no concurso público. 48% se candidataram por ser um organismo público, o que implica estabilidade no emprego. Por outro lado, 28% se candidataram devido à possibilidade de desenvolvimento profissional e carreira. 14% se candidataram devido ao pacote salarial e às condições de trabalho, e 10% porque estavam desempregados.

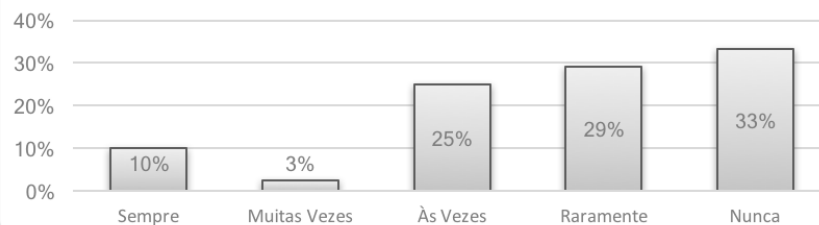
Distribuição dos inquiridos por fatores de motivação para participar no concurso de ingresso na administração pública



Distribuição dos inquiridos por recomendação a outras pessoas para participar dos concursos de recrutamento e seleção

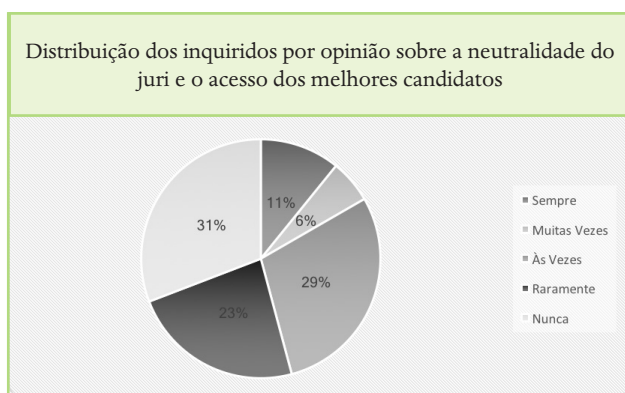


Distribuição dos inquiridos por opinião sobre a confiabilidade no júri como garante da neutralidade dos resultados



A questão em apreço voltou a ser colocada no intuito de reaverificar a opinião dos inquiridos, sendo que 50% referiram que indicariam sempre a participação em concursos públicos de ingresso, contra 18% que nunca indicariam a participação nos concursos de ingresso. 20% indicariam muitas vezes, e 12% raramente indicariam.

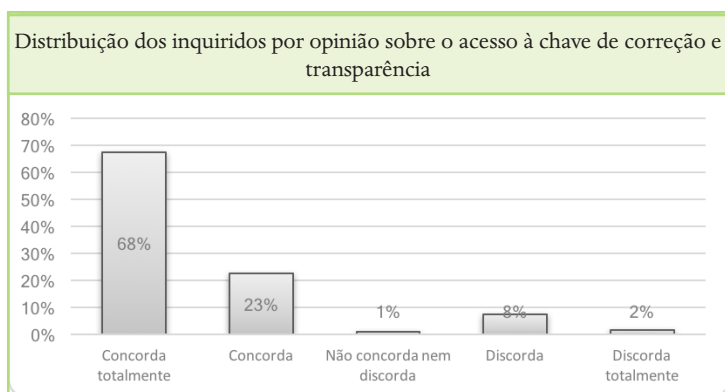
Sobre a confiança que os candidatos depositam no júri do concurso como garante da neutralidade dos resultados, 62% referiram-se negativamente apontando que nunca ou raramente têm confiança no júri. Cerca de 28% referiram que muitas vezes têm confiança no júri, e 10% referiram depositar sempre confiança no júri como garante da neutralidade dos resultados do concurso.



A questão em apreço procurou associar a opinião sobre a confiança depositada no júri como garante da neutralidade dos resultados, com a opinião sobre a neutralidade do júri como fator de acesso dos melhores candidatos, 56% referiram que nunca ou raramente o júri é neutro e os melhores candidatos ingressam. Diferente-

mente, 35% referiram que muitas vezes o júri é neutro, e os melhores candidatos ingressam. Por outro lado, 11% apontam que o júri é sempre neutro e entram os melhores candidatos.

Concordam 89% dos inquiridos que o acesso à chave de correção das provas garante transparência ao concurso, contra 10% que discordam, e 1% que não manifestaram opinião.



5



## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA

Por questões metodológicas, desagregamos a análise e a discussão, atendendo aos setores, de acordo com as diferentes dimensões do estudo, iniciando na compreensão das variáveis sociodemográficas da amostra.

### 5.1 *Abordagem sociodemográfica da amostra*

A amostra foi maioritariamente masculina, com cerca de 21% de diferença entre os dois segmentos. Nos dados preliminares avançados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014), como resultados do censo realizado em 2014, indicam que a população angolana é maioritariamente do género feminino (52%), inferindo-se que as informações recolhidas têm forte conexão com a questão da masculinização do ensino em Angola.

A análise desta informação revela que a maior participação masculina pode ser remetida a fatores ligados à história de Angola, em que pontifica a existência de certa masculinização do acesso ao ensino<sup>45</sup>. Essa situação conduziu o país a um desequilíbrio entre o número de homens e mulheres formadas, o que ocorre nos vários subsistemas de ensino. Em decorrência disto, tem de se considerar que a maioria dos desempregados em Angola é de mulheres.

Embora esta situação conheça mudanças e se inverta, ainda é uma realidade que não ficou indiferente neste estudo, mesmo com a técnica de amostragem aleatória simples a que se recorreu.

---

45 Espírito Santo (2002) assevera que a partir de 1980, o ensino em Angola começa a apresentar deficiências, dentre estas o aumento dos índices de analfabetismo no género feminino. Outrossim, do contingente matriculado, por género, a situação agudiza-se ainda mais, sendo que em cada 100 alunos, 54 são rapazes contra 46 raparigas.

Do ponto de vista da variável atributo por idade, destacamos a participação de 49% do grupo etário, 23 a 27, 30% do grupo etário dos 28 a 32, e uma minoria de 3% do grupo etário com mais de 35.

Numa análise simples desta informação, percebe-se que o fato de ser um organismo público, implicou a autoexclusão de candidatos com mais de 35 anos, sem fatores de habilitação à exceção prevista para ingresso na administração pública com mais de 35 anos.

Quanto à maioria dos candidatos, atendendo os problemas vividos nos diferentes subsistemas de ensino nacional, via de regra, as pessoas ingressam na universidade depois dos 18 anos, o que os arrasta para a graduação com mais de 23 anos. À jusante, temos que considerar a informação respeitante as vagas abertas, onde se solicita técnicos médios, bacharéis e técnicos superiores.

Estes aspetos determinam que a maioria (49%) esteja listada no grupo etário dos 23 aos 27 anos. Outrossim, as mesmas razões podem justificar que o segundo grupo etário mais concorrente (30%) seja dos 28 aos 32 anos. Uma das principais motivações adiantadas pelos candidatos é o fato de ser um organismo público, o que implica o princípio da estabilidade no emprego, predizendo uma necessidade de admissão urgente na administração pública, antes dos 35 anos, ademais o Ministério das Finanças, além do prestígio institucional, congrega a imagem consensual de ter uma tabela salarial apetecível.

Em conformidade com a faixa etária dos inquiridos e o perfil das vagas em concurso, aferimos o nível académico, permitindo cruzar as diferentes dimensões da informação recolhida. Assim, 28% são licenciados, e o percentual análogo é constituído por bacharéis, respetivamente, perfazendo em conjunto 56% da amostra. Por outro lado, 21% são estudantes universitários a frequentar entre o 1º e o 3º ano, e uma minoria de 7%, corresponde ao grau de mestres e doutores.

Por questões específicas escrutinamos a variável experiência de serviço dos inquiridos, sendo que a maioria de 44% dos inquiridos tem entre 1 a 3 anos de experiência de serviço contra a minoria de 13% que referem ter mais de 7 anos de experiência de serviço.

Por outro lado, 24% dos candidatos que constituem a amostra concorrem ao primeiro emprego, contra a maioria de 76% que não se candidata ao primeiro emprego, conforme gráficos já apresentados.

Em relação a este aspeto, é de todo útil frisar que a abordagem que se faz, em sede da experiência de serviço, incida no esclarecimento de que quando se está a falar de experiência de serviço, é o desempenho de função análoga a que se concorre. Dessa forma, a questão a levantar seria se essa analogia se refere à análise e à especificação do cargo em si, ou a experiência refere-se ao exercício de atividades similares em cargos com conteúdo análogo, mas estruturação e nome diferentes.

Qual é o mote da questão? O cargo existe numa determinada estrutura orgâ-

nica e surge com uma finalidade. A experiência de serviço relevante é aquela que tenha ocorrido na função pública numa das suas categorias dentro de determinada carreira, em homenagem à especificidade do vínculo que se estabelece com a administração pública ser de natureza especial.

Noutra perspetiva, é ter desempenhado função análoga do ponto de vista da proximidade das tarefas, mas estruturação e designação do cargo diferente. Desse modo, um técnico médio que tenha desenvolvido um conjunto de tarefas similares às desenvolvidas por um técnico superior na administração pública considerará ter experiência profissional para o cargo de técnico superior na administração pública.

Isso pode gerar alguma dúvida quando se seleciona o critério experiência de serviço, se estamos diante de uma perspetiva mais ampla, ou aquela perspetiva mais restritiva.

## 5.2 *Abordagem da dimensão legislação e normatividade*

A primeira questão procurou aferir se os princípios da lei sobre recrutamento e seleção para a função pública são plenamente assegurados. Conforme apontado na apresentação dos resultados, 38% da amostra concordam que os princípios legais do sistema de recrutamento são respeitados, contra 53% que discordam que os princípios são atendidos. Outrossim, os 9% da amostra não se posicionaram favorável ou desfavorável.

A questão a carrear antes de qualquer análise, é a *ratio* do legislador ao adotar o princípio do concurso público para o acesso às vagas na administração pública. Pode-se elencar o princípio da boa governação, o princípio da legalidade da ação administrativa, o princípio da transparência e da imparcialidade, o princípio da meritocracia, entre outros. O Estado deve ser bem governado, enquanto uma pessoa de bem, para tal deve seguir uma pauta de conduta prevista em lei e, com isso, mais do que certeza e segurança jurídica dos governados, o Estado presta contas das suas ações de forma transparente e oportuna, agindo sempre de modo imparcial, e atrelando-se daqueles que tenham mérito.

Mais do que nunca, olhando para a história do crescimento da máquina administrativa angolana e para as suas implicações presentes e futuras, nota-se cada vez mais imperioso que o Estado não se coloque como o maior empregador. Havendo necessidade de empregar, que busque fazer ingressar talentos que justifiquem o acréscimo das despesas públicas.

Como é que se faz isso? Por concurso público de ingresso, todavia, é determinante que estes não sejam manipulados por interesses particulares desviantes dos interesses públicos.

A lei nº 17/90 de 20 de Outubro e as demais legislações, ligadas ao sistema de ingresso na função pública por meio de concursos públicos, são demarcadas e perpassadas integralmente por um conjunto de princípios<sup>46</sup> que devem necessariamente ser observados.

Os princípios de qualquer sistema indicam o seu esqueleto, e as regras daí radicam. Quando não respeitamos esses princípios, indiretamente estamos na contramão do próprio sistema.

Não temos dúvida de que a maioria sente que os princípios do sistema de recrutamento e seleção de quadros em Angola são desrespeitados, revelando participantes aos concursos, que mesmo não acreditando no sistema e na transparência dos processos, submetem-se aos concursos devido à necessidade.

Se cruzarmos esta informação com os gráficos sobre as razões que motivam a participação dos indivíduos no concurso e a confiança nos resultados, conclui-se que é preciso melhorar os mecanismos de controlo da qualidade de todo o sistema, pois é crença geral que o mesmo não garante a meritocracia no acesso aos cargos da função pública.

Se nos permitirmos outro cruzamento de informações, percebemos que os inquiridos colocam a responsabilidade pela falência do sistema no corpo de júri, na sua idoneidade e preparação, e acreditam que o repasse do recrutamento para empresas privadas especializadas daria maior credibilidade ao sistema.

Por que construir um sistema com base em determinados princípios, e não garantir sua sindicância, controlo e responsabilidade sempre que seja violentado<sup>47</sup>? Que mecanismos de controlo do sistema de recrutamento e seleção de pessoal temos além da presunção de sua idoneidade?

Com base nessas questões, perguntamos aos candidatos se os seus direitos e deveres são assegurados antes, durante e após o concurso.

Atendendo ao princípio da legalidade administrativa, associado aos princípios que constituem a ossatura do sistema de recrutamento e seleção de pessoas na administração pública, pontificam um leque de direitos dos candidatos que, via de regra, não são efetivamente cumpridos. Como exemplo, os atrasos que se

---

46 Livre participação; igualdade de condições e oportunidades dos candidatos; divulgação dos métodos de provas; objetividade dos métodos de avaliação; neutralidade do júri; direito ao recurso.

47 A este respeito, o Governo Provincial de Luanda, em 2013, autorizou um concurso público de ingresso e outro de acesso, com editais diferentes, publicados no jornal de Angola. Todavia, no concurso de ingresso, como requisito obrigatório, o candidato devia ter trabalhado numa das administrações municipais. Refinada a análise, seria um concurso de acesso em vez de ingresso, pois não interessa onde o candidato tenha laborado, isso não pode ser solicitado como requisito. Quem controlou? Quem responsabilizou? As pessoas deslocavam-se às administrações municipais, e a informação era a de que não se podiam constituir como candidatos.

verificam na publicação dos resultados dos concursos públicos, tal como no caso dos concursos públicos realizados entre 2014 a 2017 pelo setor da Educação, que em alguns casos foram simplesmente suspensos.

Não há exemplos de cumprimento de cronogramas das entidades recrutadoras. Por outro lado, o caso apontado que ocorreu no GPL, entre outros que são de conhecimento público, tais como o do Ministério da Administração do Território, cujas provas foram realizadas no IFAL, onde os candidatos que tiveram notas para entrar foram preteridos<sup>48</sup>.

A questão complexa é como equilibrar o princípio da autonomia administrativa e o papel de fiscalização destes processos. Outrossim, quem teria poder de fiscalizar? O tribunal de contas, ou a Inspeção Geral do Estado? Independentemente da resposta, estaríamos numa situação de colisão com a autonomia administrativa, se fosse o tribunal a aferir ou a IGAE. Por outro lado, quanto ao momento da fiscalização, estaríamos diante de um modelo de controlo prévio ou posterior.

O fato é que 37% concordam que os direitos dos candidatos são respeitados em todas as fases do concurso. Contra esta posição, está uma maioria de 53% que discorda que os direitos dos candidatos sejam respeitados. Somente 10% não concordam nem discordam.

A indicação atendida desta forma é clara, pontuando uma diferença considerável de inquiridos que são de opinião que os direitos não são observados e respeitados.

Nesta perspetiva, os inquiridos olham para o sistema normativo constituído por princípios, direitos e deveres, e concluem que não são respeitados. Isso implica a definição de uma pauta de ação que viabilize criar condições para o aumento da credibilidade, transparência e respeito da legalidade pelos que conduzem a ação administrativa.

Não é correto que num país como Angola, onde o ensino superior não tem uma taxa de cobertura de 1% da população, não se dê o devido valor e reconhecimento à massa crítica já formada, criando condições para que estes, a princípio enquadrados numa elite de pessoas com ensino superior, e os técnicos superiores já formados, não fiquem expostos em filas todo o dia, debaixo de sol, a espera para proceder a entrega de documentos para o concurso de ingresso.

O concurso em estudo adotou um paradigma diferente, usando o sistema online, além de ter sido um sucesso, atendeu a dignidade das pessoas, foi transparente, facilitado e representou uma inovação em Angola.

É um modelo a adotar, embora se levante a questão de saber se o acesso ao

---

48 Das 8 vagas para técnicos superiores abertas à concurso, somente um candidato teve 16 valores e dois candidatos tiveram 15 valores. Esses três candidatos deveriam ter sido selecionados, o que não ocorreu, mesmo depois de terem recorrido várias vezes à área de Recursos Humanos do MAT.

concurso via *internet*, face aos baixos indicadores de acesso à *internet* não se colocaria como um constrangimento limitador do acesso ao mesmo. Todavia, face ao perfil da vaga, estaríamos a refletir analogamente que tipo de técnico superior ou médio não tem acesso à *internet*?

Sem a exclusão do anúncio via jornal de Angola, esta seria uma das formas comuns a adotar pela administração pública no quadro da modernização, reforma administrativa e promoção da transparência e da boa governação.

Por outro lado, embora 6% não tenham emitido opinião a respeito, 33% concordam que o processo de entrega de documentos para admissão aos concursos seja adequada.

Na sequência, indagamos se os métodos de seleção legalmente previstos são os mais adequados.

Os métodos de seleção, além de importantes, são o fator crítico que permite colocar a pessoa certa no lugar certo. Logo, mais do que pensar em quais técnicas são atualmente mais usadas no mercado, é útil pensar que técnicas são adequadas aos critérios para dar resposta a especificação do cargo.

Nesta perspetiva, 47% discordam da adequabilidade dos métodos legalmente previstos, contra 36% que concordam que os mesmos sejam os mais adequados. Note-se igualmente que 18% não manifestaram concordância ou discordância a respeito desta questão.

Os resultados aqui determinados predizem a necessidade de ajustar-se os métodos a vários fatores dentre eles a conformação entre o descritivo, a análise de funções, o currículo do candidato e a compatibilidade de salários. É um trabalho difícil, mas realizável.

Se por um lado os métodos legalmente previstos são bons, por outro, é de admitir-se que não o são para todo o tipo de vagas.

Um candidato pós-graduado devia ser avaliado de modo diferente que um recém-licenciado. Contudo, como o descritivo funcional deve obediência ao estipulado em termos de acesso inicial à categoria e carreira a fazer-se de baixo para cima, logo, ambos concorrem para técnico superior de 2ª classe, mas não há uma efetiva igualdade de armas, e igualdade de oportunidade entre os candidatos.

Devia atender-se ao princípio de tratamento igual a fatores iguais e tratamento desigual a fatores desiguais. Pode haver casos em que a situação seja desesperadora, por exemplo, naqueles casos em que o indivíduo tem 34 anos, isto é, está no limite, e é técnico superior. Essa pressão que pende sobre si, pode conduzi-lo a concorrer como bacharel ou técnico médio, e isso redundará numa situação de concorrência desleal.

Nesta perspetiva, os métodos deviam ajustar-se ao tipo de vagas, às exigências da análise e à especificação das vagas em homenagem à necessidade que determinou o recrutamento. Com isto, se atenderá a uma ação mais eficiente, em vez de ficar dependente de uma situação casual em termos de desempenho

eficaz do processo de seleção, que tem como desiderato colocar a pessoa certa no lugar certo.

### 5.3 *Conclusão da análise à dimensão*

A dimensão em análise contemplou quatro questões mostrando a opinião dos inquiridos sobre a observância do conjunto de princípios que conformam o sistema de recrutamento e seleção de quadros, a observância e o respeito dos direitos e deveres que assistem às partes envolvidas no processo de recrutamento e seleção antes durante e depois, a adequação do processo de entrega de documentos para habilitar a participação ao concurso e, por fim, a questão do conteúdo das provas de seleção.

Com efeito, a maioria dos inquiridos (58%) é de opinião que os princípios que conformam o sistema de recrutamento não são respeitados integralmente, pois um percentual significativo (38%) reconhece que os princípios têm sido respeitados. Agregado a isto, a maioria (54%) aponta que os direitos dos candidatos não são respeitados. Outrossim, o modo em que se processa a entrega dos documentos foi também identificado como negativo (62%) e o conteúdo das provas foi também apontado na mesma linha (47%) como não aceitável, embora esta questão tenha tido um alto índice de respostas em branco.

Conclui-se, preliminarmente que a dimensão legislação e normatividade, que agrega o prisma principiológico, normativo, processual e do conteúdo dimensionado nas provas, são apontadas pela maioria dos inquiridos como passível de análise pelos poderes públicos.

Isso podia ser feito e invertido com a aplicação de medidas concretas no capítulo da fiscalização e controlo, colocação à disposição dos canais de reclamação que manifestem respostas oportunas, que seja repensado o modo como se processa a entrega dos documentos para participação nos concursos e a qualidade dos conteúdos selecionados para as provas à luz das habilidades e competências que se pretende buscar no mercado.

### 5.4 *Abordagem da dimensão aplicabilidade dos procedimentos*

A dimensão em análise procurou aferir da parte dos inquiridos a sua apreciação sobre a aplicabilidade dos procedimentos que especificam a aplicação das normas respeitantes aos concursos públicos de recrutamento e seleção.

Em síntese, a abordagem assenta na aferição da perceção sobre o modo de divulgação dos concursos, a acessibilidade das matérias a serem avaliadas nas

provas, os modos de organização dos locais onde se realizam as provas, os modos adotados para divulgação dos resultados dos concursos e o acesso posterior ao gabarito das provas, conforme orienta o legislador.

Dessa forma, a primeira questão deste quadrante procurou aferir a opinião se a forma adotada de divulgação dos concursos públicos de recrutamento e seleção (Jornal de Angola) para a função pública é a melhor.

Com base nas opções-resposta disponíveis, a maioria dos inquiridos (54%) é de opinião favorável ao modo como os concursos são divulgados. Aponte-se no entanto que cerca de 43% da amostra é de opinião desfavorável, o que prediz, pela dimensão, que embora a forma atualmente utilizada seja boa, ela pode ser complementada com outras formas, tais como divulgação radiofónica<sup>49</sup>, publicidade televisiva e *internet*.

No concurso em estudo, a *internet* e o Jornal de Angola foram juntamente os meios usados, e conseguiu-se fazer chegar a informação de modo organizado e simplificado.

As pessoas tinham acesso à informação de que deviam consultar o site do MIN-FIN, e as pessoas, a partir deste site, tiveram acesso às informações respeitantes ao edital do concurso com os fatores de especificação básicos da vaga, o cronograma do concurso, os modos de participação, a lista de candidatos admitidos ao concurso e os rejeitados, o local e horário para as provas, os documentos que se deviam fazer acompanhar e as listas finais.

Quer parecer ter sido um modelo bem pensado, e constitui uma história de sucesso a implementação das normas do atual sistema de recrutamento e seleção de candidatos à função pública. Todavia, o fato desse modelo ter decorrido de uma decisão do ministro das finanças, não vincula os demais organismos a tê-lo como modelo a seguir, o que somente ocorrerá por revisão ao sistema, ou intervenção do MAPTSS.

A segunda questão focou-se na aferição das opiniões sobre a acessibilidade e clareza das matérias indicadas como tópicos de estudo para a prova aos candidatos.

Conforme verificado no gráfico, a maioria dos inquiridos, 58%, é de opinião desfavorável sobre o acesso e a clareza das matérias. Em rigor, as matérias incidem sobre o direito administrativo, no capítulo da organização administrativa e atividade administrativa<sup>50</sup>, o estatuto da instituição a que se concorre<sup>51</sup>, e atrela

49 É matéria consensual que a Rádio chega aos mais recônditos lugares do país, e ainda é menos dispendiosa de se ter acesso, consubstanciando-se como uma melhor alternativa ao Jornal impresso, *internet* e televisão.

50 Implica ter um domínio mínimo de Direito Administrativo e Organização do Estado, o que a maioria das pessoas não tem.

51 O mais complexo é o acesso aos estatutos de determinadas instituições. No caso em apreço, o IPREC

também questões de Língua Portuguesa e Interpretação, Matemática e Cultura Geral *stricto sensu*<sup>52</sup>.

Contudo, os 33% que validam as matérias do ponto de vista do seu acesso e clareza, implicam a compreensão de que existem valências no modelo atual.

A este rigor, e à guisa de aprendizagem institucional, elege-se aqui a experiência do ISPTEC, que no âmbito do processo de ingresso de estudantes para o ano letivo 2015, disponibilizou, após o processo de inscrições, as matérias de base para facilitar o acesso à informação que os candidatos deveriam ter para a realização dos testes.

É nosso entendimento que isto não deveria ser visto como uma obrigação, mas podia ser recomendado, visando atrelar aos concursos públicos uma dimensão pedagógica, garantindo que por autoavaliação os candidatos pudessem perceber as suas fraquezas e procurar fortalecer-se, havendo uma maior exigência individual e posteriormente coletiva.

O mesmo acontece em sede própria, com a divulgação dos métodos de avaliação e da resolução das provas ou gabarito das provas, visando que a prova com o seu resultado lacónico “não apto”, não traumatize os candidatos, mas permita-os saber com clareza e transparência onde erraram.

Também procuramos indagar se os locais indicados para a realização das provas do concurso, a forma de organização das salas, o cumprimento de horários, a explicação antes da prova têm sido os melhores e bem observados pelas equipas de recrutamento e seleção.

Com efeito, estas questões mereceram observação dispersiva, embora cerca de 42% dos inquiridos discordem da adequação dos locais, via de regra eleitos, contra 45% que concordam e 13% sem opinião. O diferencial de 3%, entre os que concordam e discordam, permite perceber que não há consenso nesta questão.

A este rigor, no concurso em estudo, o local escolhido foi o INFORFIP, que fica na via de Cacucaco nº 100, no município de Cacucaco, em Luanda<sup>53</sup>.

É um aspeto a observar quando se organizam os concursos, sendo que muitas vezes o problema está no cumprimento de horários dos técnicos da instituição concorrida conduzindo conseqüentemente ao acesso tardio às salas, o ruído desta

---

vem no Estatuto Orgânico do MINFIN como sendo um Gabinete, no concurso aparece como um instituto, mesmo recorrendo a pessoas com acesso a material legislativo, não conseguimos aceder ao Estatuto Orgânico do IPREC, e para um técnico médio, mesmo com preparação jurídica e acesso às fontes, seria mais difícil.

52 Aquilo que a instituição A ou B entendem como cultura geral não é o que o entendem as instituições C e D.

53 Embora distante, não se pode perder de vista que o movimento circulatório é contrário de manhã, visto que a maioria está no sentido Cacucaco—Luanda, e os candidatos livram-se do trânsito, pois se achavam no sentido Luanda—Cacucaco.

situação concorre efetivamente para uma forte desconcentração dos candidatos, entre outras questões que se devem acautelar.

A rigor, devia ser plasmado legalmente aos corpos de jurados indicados, que remetam com as listas de candidatos a submeter a prova escrita, uma estratégia de organização dos locais de prova, modo de controlo da execução das provas, modo de acesso às salas e às instituições, regras sobre explicações, tratamento de fraudes entre outros aspetos, que indiciem a planificação, organização, coordenação e controlo dos processos de recrutamento e seleção de quadros.

Outra questão buscou saber se a forma de divulgação dos resultados da participação nos concursos e tipo de informação (apto/reprovado) em listas afixadas em vitrinas e no Jornal de Angola é a mais adequada e se garante a clareza da informação.

Na pesquisa, 50% dos inquiridos são desfavoráveis quanto ao modelo de divulgação dos resultados, atualmente utilizado. Efetivamente esta questão atende ao mesmo tempo a questão da confidencialidade dos resultados para cada indivíduo, mas, ao mesmo tempo, levanta a questão da operacionalidade do processo de divulgação.

Para evitar a colisão de direitos, durante a inscrição, o candidato previamente autorizaria ou não que o seu resultado fosse publicado em murais e utilizado para efeitos estatísticos. Isso porque, se cruzarmos com a informação respeitante ao modo como os concorrentes encaram os resultados, pode ser uma fonte para o discurso recorrente da falta de seriedade ou transparência dos concursos.

Todavia, a forma até então adotada é a mais célere, podendo talvez ser melhorada ou reforçada com a divulgação e recurso a outros meios, tais como a *internet* (site das instituições concorridas) tal como fez o MINFIN no concurso em apreço.

Outrossim, se a opção for pela centralização do processo de recrutamento e seleção, com base na criação de um ente público especializado, pode-se recorrer também ao site deste organismo ou no do MAPTSS.

No que atende a quinta questão desta dimensão, buscou-se aferir se após a divulgação dos resultados, os candidatos têm acesso à chave de correção da prova do concurso, para fazerem a sua autocorreção.

A maioria dos inquiridos (79%) aponta que não têm acesso à chave de correção das provas (gabarito) e 14% não responderam. 7% assumiram terem tido acesso.

Não surpreende a distribuição das respostas nessa questão, visto não ser prática a divulgação da chave de correção de provas.

Conforme apontado, isso é uma exigência de lei e tem um condão pedagógico, pois permite que as pessoas se autoavaliem e não levantem suspeições ao processo, debitando responsabilidades pelo seu mau desempenho ao corpo de júri, à instituição concorrida e, conseqüentemente, à administração pública.

Caso não se pretenda que as instituições concorridas publiquem os seus sistemas de avaliação, ou as provas em concreto, não se devia ter legislado nesse sentido. Por outro lado, se não há mecanismos de controlo da implementação efetiva desta norma, qual a sua necessidade?

O IGAE, ou um outro ente público de fiscalização do MAPTSS deve controlar a implementação desta norma, todavia, não se pode perder de vista o princípio da autonomia administrativa que assiste às instituições concorridas. Neste sentido, teria de ser preocupação do responsável máximo da instituição concorrida garantir a implementação desta norma.

### 5.5 *Conclusão da análise à dimensão*

Na dimensão em apreço procuramos indagar a praticabilidade dos procedimentos que visam a implementação do próprio sistema de recrutamento e seleção. Nesta perspetiva, buscamos colher opiniões sobre a adequação do modo de divulgação dos concursos públicos, questão em que se concluiu preliminarmente que a maioria dos respondentes (54%) reconhece mérito neste sistema, embora releve o fato que um bom percentual (43%) vê defeitos.

A estas duas perspetivas, recomenda-se, preliminarmente, a adoção de outras formas de divulgação tais como a radiodifusão, pelo seu grau de alcance e impacto, e a *internet*, conforme modelo seguido neste concurso.

Em rigor, a aplicação de várias formas de divulgação em simultâneo, só abonará favoravelmente trazendo ao processo de seleção uma quantidade aceitável de candidatos com qualidade.

Outra questão verificada nesta dimensão foi o acesso às matérias e a clareza das provas, em que recomendamos maior ponderação e opção por divulgar a correção das provas e o material académico com efeito pedagógico. Isso demonstraria, mais do que pensar no concurso presente, pensar no país e promover a cultura do mérito globalmente.

No que atende à questão dos locais, seria oportuno que para uma boa gestão da organização desta componente, passasse a ser legalmente exigível da parte dos jurados a elaboração de uma estratégia indicadora dos aspetos organizativos e os modos de controlo, entre outros aspetos.

Sobre a divulgação dos resultados, por ser uma questão operacional, consideramos que a administração pública não está isenta de respeitar o direito à intimidade e à confidencialidade dos candidatos, é oportuno acautelar a assinatura de uma declaração que dê poder a instituição concorrida para uso dos dados do candidato para efeito de divulgação dos resultados e fins estatísticos.

Sobre a divulgação das chaves de correção das provas, exigida por lei, é oportu-

no definir mecanismos de controlo e fiscalização da implementação desta norma, visando tramitá-la do papel (da lei) à realidade.

A importância desta medida tem um respaldo positivo de 79% nos inquiridos. Por outro lado, a questão pedagógica, garantida pela autocorreção e pela correlação, pode reduzir as suspeições dos candidatos nos concursos públicos.

### 5.6 *Abordagem da dimensão eficiência e praticabilidade dos procedimentos*

Procuramos aferir nesta questão a opinião dos inquiridos sobre a importância da divulgação dos perfis do candidato a preencher a vaga e a descrição específica do cargo a ser ocupado como veículo que permitiria aos candidatos saber previamente se têm ou não vocação para a vaga aberta.

Conforme abordado, a descrição e a especificação do cargo permitem ao candidato posicionar-se se deve ou não concorrer à vaga, visto que passará a ter uma percepção clara sobre quais as responsabilidades, atribuições e incómodos decorrentes da ocupação efetiva da vaga. Ou seja, é o mecanismo mediante o qual a entidade concorrida esclarece com rigor e precisão que tipo de pessoas está a procura no mercado e, por outro lado, o indivíduo analisa e decide com clareza se lhe interessa concorrer ao pacote de exigências, habilidades, responsabilidades e atribuições da vaga à disposição.

Doutro modo, a entidade concorrida parte da presunção que o candidato sabe ao que se está a candidatar, o que é errado se trouxermos à liça que a vaga é aberta em razão do posicionamento organizacional da entidade concorrida, e isso lhe permite gizar argumentos claros e rigorosos sobre que candidato pretende ir ao mercado buscar.

Outrossim, o candidato movido pelo desemprego, ou atraído pelo princípio da estabilidade do emprego na administração pública, não se preocupa com os desafios e as implicações da vaga.

Isso representa duas situações de cegueira perfeitamente ultrapassáveis. Será que esta é a melhor maneira de abordar o mercado de recursos humanos, mesmo tendo como paradigma que a eficácia do processo de seleção está intimamente dependente da quantidade de candidatos potenciais à vaga efetivamente atraídos? Parece-nos que não, pois denota uma gritante falta de rigor, profissionalismo e planificação.

Dos inquiridos, 82% têm uma apreciação favorável ao conhecimento da vaga que a entidade concorrida pretende preencher. Cerca de 16% dos inquiridos têm uma apreciação desfavorável e 3% não têm opinião.

Por maioria de razão, percebe-se que este requisito técnico não deve ser

desprezado. No regulamento do concurso em apreço, é possível aferir superficialmente este requisito técnico, estando em completo avanço, em relação ao previsto no decreto nº 24/91 de 29 de Junho, que apresenta a posição do legislador sobre o conteúdo de cada cargo, presente na estrutura de carreiras da função pública.

Como exemplo, vemos no artigo 14º do decreto nº 24/91 de 29 de Junho, o conteúdo funcional do pessoal do grupo técnico superior para as categorias previstas nas alíneas a<sup>54</sup> b<sup>55</sup> e c<sup>56</sup> do artigo anterior, as seguintes funções:

- Funções consultivas de natureza científico-técnica: exigem um elevado grau de qualificação de responsabilidade, iniciativa e autonomia, assim como um domínio total da área de especialização, de uma visão global da administração que permita a interligação de vários quadrantes e domínios de atividade tendo em vista a preparação da tomada de decisão.

Para as categorias previstas nas alíneas d<sup>57</sup> e e<sup>58</sup> do mesmo artigo, as funções são as seguintes:

- Funções de investigação, estudo, conceção e adaptação de métodos e processos científicos: técnicos, de âmbito geral especializado, executadas com autonomia e responsabilidade, tendo em vista informar a decisão superior, requerendo uma especialização e formação de licenciatura.

A especificação da vaga dá simplesmente resposta ao quesito técnico ‘o que faz’, e ainda assim redundante numa certa generalidade. Outrossim, veja que a categoria “técnico superior de 2ª classe<sup>59</sup>” não tem conteúdo funcional. Ainda que o candidato assuma a iniciativa de procurar o decreto nº 24/91 de 29 de Junho, o que não é muito realístico, acabará por ser um esforço inútil, pois não está previsto o que faz o técnico superior de 2ª classe a que ele se candidata, nos termos do

---

54 Assessor principal.

55 Primeiro assessor.

56 Assessor.

57 Técnicos superiores principais.

58 Técnicos superiores de 1ª classe.

59 O conteúdo funcional vai até a alínea e do artigo 13 e a categoria técnico superior de 2ª classe é a alínea f do artigo 13 do decreto nº 24/91 de 29 de Junho. Logo, como se acha prescrito no nº 2 do artigo 14, o conteúdo funcional termina na categoria técnico superior de 1ª classe.

nº 1 do artigo 9º do decreto em apreço, designadamente sobre o ingresso e a forma de acesso:

- O ingresso em qualquer carreira efetua-se na categoria mais baixa, observados os respetivos requisitos gerais e especiais e de acordo com os princípios legais vigentes em matéria de recrutamento e seleção.

Quanto ao mérito da elaboração do descritivo, a análise do cargo pressupõe uma especificação que atenda a um conjunto de requisitos, dando atendimento a questão de saber o que faz e porque faz em termos de responsabilidades gerais, quais as tarefas, satisfazendo a ideia de exequibilidade das diferentes responsabilidades do ponto de vista prático e como, trazendo à liça a questão dos métodos, técnicas e atitudes, permitindo saber que tipo de habilidades, experiências e perfil deverá ter o candidato a recrutar. Se não forem garantidos estes aspetos, teremos um descritivo genérico e não saberemos ao certo qual o candidato certo para a vaga.

É matéria relativamente consensual que na atualidade, atendendo a reforma administrativa que atrela a reforma da função pública, a administração não se deve prestar a admitir qualquer candidato, mas aqueles que representem no curto prazo agregação de competências técnicas concretas e se transformem em verdadeiros centros de resultados, e não em centros de custos, onerando de modo crescente as despesas públicas.

Atendendo a importância da questão em apreço, analisamos outro exemplo, a carreira técnica média prevista nos artigos 18 a 20 do decreto nº 24/91 de 29 de Junho.

No artigo 20, sobre o conteúdo funcional do pessoal do grupo técnico médio, para as categorias previstas no artigo 18<sup>60</sup>, as funções são as seguintes:

- Funções de natureza executiva de aplicação técnica com base no conhecimento ou adaptação de métodos e processos enquadrados em diretivas bem definidas, exigindo conhecimentos técnicos teórico-práticos.

Nota-se claramente que além da generalidade subjacente a este conteúdo funcional, não encontramos um critério diferenciador, do ponto de vista do conteúdo da função, entre as diferentes categorias, remetendo-nos ao critério do tempo na função e do sistema de avaliação de desempenho, que enferma logo da falta de objetividade, por não se basear em atribuições concretas. Ademais, referimo-nos

---

60 Art. 18 a) técnico médio principal de 1ª classe; b) técnico médio principal de 2ª classe; c) técnico médio principal de 3ª classe; d) técnico médio de 1ª classe; e) técnico médio de 2ª classe; f) técnico médio de 3ª classe.

à carreira técnica média, o que requer alguma atenção e especificação por estarmos diante de técnicos de nível médio e formados com as deficiências próprias do subsistema de ensino médio angolano.

Outro exemplo a atrelar a esta análise será o conteúdo funcional da carreira técnica<sup>61</sup>, conforme abaixo se insere:

No artigo 17, sobre o conteúdo funcional do pessoal do grupo técnico, para as categorias previstas no artigo 15, as funções são as seguintes:

- Funções de estudo e aplicação de métodos e processos de natureza técnica, com autonomia e responsabilidade, enquadradas em planificação estabelecida, requerendo uma especialização e conhecimentos profissionais.

Em nossa análise, a própria inscrição ‘grupo técnico’, em vez de ‘carreira técnica’ prediz uma certa ausência de clareza. Outrossim, da função pública, esperam-se produtos e serviços concretos que atendam às necessidades das populações, e não colhem sentido as inscrições ‘consulta’, ‘estudo’ e ‘execução’ sem uma abordagem concreta. Isso implica que as diferentes instituições ao servirem-se deste decreto, deverão definir os cargos previstos no seu quadro de pessoal, sob pena de nem os chefes saberem o que os subordinados deverão fazer. Situação análoga aconteceu com as empresas norte-americanas antes de 1903, o que conduziu ao desenvolvimento inicial da teoria da administração científica de Taylor<sup>62</sup>.

Concluimos, com base nestes descritivos genéricos, que as opções para seleccionar o melhor candidato para a vaga são ínfimas. É imperioso que as instituições façam a sua planificação de recursos humanos e definam claramente os seus descritivos tendo noção do decreto nº 24/91 de 29 de Junho como indicativo. Outrossim, o MAPTSS poderia assumir estrategicamente o papel de incentivador da adoção de descritivos mais consentâneos, com base na elaboração de um conjunto de regras e procedimentos a adotar-se neste tipo de atividade, que devia ser exigível aquando da abertura de qualquer processo de recrutamento à função pública.

Com esta ferramenta, os titulares de cargos de decisão estariam munidos de informação para melhor conduzir a ponderação e o processo de decisão, indagando previamente:

---

61 Integra as seguintes categorias: a) especialista principal; b) especialista de 1ª classe; c) especialista de 2ª classe; d) técnico de 1ª classe; técnico de 2ª classe; técnico de 3ª classe.

62 Uma das situações decorrentes de um não saber o que fazer e como fazer, é a vadiagem sistémica, que conduz ao atendimento demorado, uma incapacidade clara do que os chefes intermédios devem controlar para propiciar a eficácia, entre outros aspetos.

- Para que devem ser recrutados?
  - Que medidas de organização e distribuição das atividades no órgão foram aplicadas?
- 
- Quais as implicações do novo recrutamento, seleção e provimento, em termos de despesa pública para o país?

Uma outra saída seria a especialização dos processos de recrutamento e seleção de quadros, conforme a experiência de Portugal e Cabo Verde, dando lugar a um tratamento da questão de maneira rigorosa, profissional e eficiente.

A segunda questão desta dimensão, procurou aferir a opinião dos inquiridos quanto as implicações da demora na publicação dos resultados dos concursos e a não publicação da chave de correção da prova do concurso público faz com que após a divulgação dos resultados muitos dos candidatos aptos já tenham concorrido a outras vagas e já tenham outros empregos.

A análise deve atrelar dois aspetos, designadamente a demora e o princípio da celeridade e, por outra, a concorrência e a falta de informação.

No primeiro tomo, via de regra, as instituições levam muito tempo para publicar os resultados das provas de seleção, em claro desrespeito ao princípio da celeridade processual, que do nosso ponto de vista também se aplica aqui, quer pelo fato de o recrutamento e seleção ocorrerem em obediência a determinado processo e por outro serem parte do modo de proceder da administração que é perpassado pelo princípio da celeridade processual.

Resulta ainda que este tempo decorre de dois aspetos, designadamente de uma clara falta de planificação e controlo e, por outro lado, de uma má perceção das implicações em termos de custos e eficácia da decisão. Isso nos remete, ao segundo aspeto.

Os diferentes ministérios abrem concursos quase todos em sequência, o que implica dizer que os candidatos para os diferentes ministérios, são via de regra os mesmos. É a administração pública a fazer concorrência entre si mesma, pois tal como as instituições selecionam os candidatos, os candidatos também selecionam as instituições.

Na prática, se o candidato A concorre ao mesmo tempo para o Ministério da Indústria, Ministério do Comércio, Ministério das Pescas, Ministério do Turismo, Ministério dos Petróleos e Ministério das Finanças, todos concorrem entre si pelos melhores candidatos.

Porém, ao não tomar contato prévio com o descritivo funcional, o candidato mesmo sem saber o que fará em termos de atividades e que responsabilidades assumirá, está mais voltado aos concursos do Ministério das Finanças e Ministério

dos Petróleos, por esta ordem. Como as provas são feitas com o mesmo grau de complexidade, uma análise simples ao Jornal de Angola mostra que quase sempre os candidatos melhor posicionados são os mesmos.

Dessa forma, se as listas do Ministério das Pescas, Comércio, Turismo, Indústria saírem primeiro, e um destes ministérios chamar o candidato, este responderá favoravelmente, com caráter totalmente provisório, pois quando o Ministério das Finanças e o Ministério dos Petróleos exibirem suas listas, o candidato abandonará a decisão inicial e aderirá ao chamado de qualquer um destes dois ministérios.

Este tipo de concorrência não é salutar, pois não permite a reforma da função pública de modo global e equilibrado. Por outro lado, quando o ministro homologa as listas, do ponto de vista lógico, formula a decisão de contratar, e por aí mede-se a qualidade e a eficácia do recrutamento. Mas, se antes do período probatório os candidatos abandonarem, o concurso de nada valeu, pois não era para selecionar os candidatos em segundo ou terceiro lugar, mas os melhores. Assim, levanta-se ainda a questão sobre quem controla a precedência de candidatos nas listas de espera.

Depois que a instituição publica as listas, os candidatos ficam na dúvida se passaram ou não na prova, uma vez que a correção da prova não é disponibilizada. Por causa dessa insegurança, o candidato escolherá qualquer outra instituição que lhe ofereça trabalho, é uma situação de angústia para os candidatos, que não sabem ao certo o que farão, seguem os conselhos do tipo “emprega-te aí mesmo porque é Estado, e não despedem”. Não se coloca o querer, mas a segurança e a estabilidade pessoal.

Em relação a esta questão, 91% dos inquiridos reconhecem a indisponibilidade dos candidatos, decorrente da demora e do desconhecimento da matriz de correção das provas, contra cerca de 6% que discordam e 3% que não têm opinião.

Conclui-se que o princípio da celeridade processual deve ser observado e que a administração pública, por meio de quem tutela a função pública, deverá padronizar na generalidade dos ministérios a sua política de benefícios e recompensas e coordenar melhor para não haver concorrência entre si mesma, propiciando o equilíbrio entre a qualidade da prestação nos diferentes setores.

Mais uma vez se advoga a necessidade da divulgação da matriz de correção das provas e dos descritivos funcionais, para que a atração às vagas seja precedida de ponderação dos candidatos, e não somente uma caça à instituição que hipoteticamente melhor paga.

A terceira questão desta dimensão buscou aferir as opiniões sobre o grau de conhecimento dos inquiridos/candidatos sobre o modo de proceder após a divulgação dos resultados caso não concordem com o resultado e se as suas reclamações têm sido atendidas.

Com efeito, a ausência deste conhecimento é de caráter nevrálgico pois, a ausência de reclamação feita diretamente à administração pública ou a contestação

de resultados, não está ligada à concordância, mas ao não saber como proceder caso não concordem. Se o número de reclamações for constituído como um indicador, predirá um resultado falso, pois existem fatores apriorísticos, que deveriam ser atendidos antes de se estabelecer este indicador.

Dessa forma, os resultados nos indicam que a maioria dos inquiridos (74%) discorda que saibam como proceder em caso de não concordarem com os resultados após a sua publicação. Numa posição contrária ficaram cerca de 13% e um percentual análogo de inquiridos sem opinião.

O fato destes inquiridos se acharem também na condição de pessoas com o “direito de acionar” a impugnação dos resultados caso não concordem manifestamente com os mesmos, em homenagem ao princípio do direito ao recurso que lhes assiste em matéria de concurso de recrutamento e seleção, pré-indica que eles próprios, que representam mais de dois terços dos inquiridos, não sabem como proceder.

Para que serve ter o princípio do direito ao recurso se a maioria das pessoas não sabe como implementá-lo? Outrossim, se acionado, ele não parará a marcha do concurso, o que implica dizer que se a lista for homologada, e os candidatos selecionados forem chamados, quase nada há a fazer.

É uma zona em que se deveria trabalhar melhor, quer seja na divulgação deste direito, como no modo de materializá-lo, mas também prever mecanismos que tutelem e divulguem quais os efeitos práticos caso recorrermos a ele em sede do concurso.

A quarta questão procurou indagar a opinião dos inquiridos sobre a eficácia dos processos no sentido de agregar talento, de tal sorte que a questão foi formulada nos seguintes moldes: Os processos de recrutamento e seleção de candidatos à função pública têm permitido que os melhores quadros tenham acesso ao emprego de acordo com as suas habilitações?

Com efeito, 68% dos inquiridos discordam contra 20% que concordam e 13% não se comprometeram com uma opinião. A partir do momento em que mais de dois terços dos inquiridos/candidatos respondem negativamente a esta questão, do ponto de vista da boa governação e eficácia da ação administrativa, devemos indagar sobre o que está errado.

Veja que a lei nº 17/90 de 20 de Outubro, insere o concurso público para acesso às carreiras da função pública, exatamente para inserir na realidade administrativa o princípio do mérito. Se o sistema não é confiável, ou não está a dar resposta cabal e efetiva, temos que corrigi-lo.

O que estará errado? Os mecanismos de controlo da qualidade da prestação dos jurados? A qualidade das provas? A desconfiança quanto à objetividade e neutralidade dos critérios de correção e seleção? O concurso é uma realidade meramente formal?

São questões que, ao serem corretamente atendidas, poderiam levar ao aumento da confiança no sistema, como agregador de talentos, e levariam a que os esforços de reforma da função pública fossem efetivamente uma realidade.

A questão desperta para o fato de que a cada recrutamento, há um crescimento da despesa pública e dos encargos do Estado. Logo, é preciso recrutar com transparência, sob o primado da lei, com profissionalismo e rigor, trazendo os talentos e o mérito como fim último, e a melhoria da prestação de serviços públicos como produto dessa atuação acertada.

Que razões levam o candidato a desconfiar do sistema e concluir que não se recrutarão os melhores? Qual a necessidade do concurso público de ingresso, se as pessoas continuam a defender que é uma realidade meramente formal? Como inverter esta perspetiva?

A última questão procurou saber se a terceirização dos processos de recrutamento e seleção para a função pública ou a criação de uma instituição Estatal especializada no recrutamento e seleção dos candidatos, poderiam ser alternativas a considerar?

Duas das realidades que trouxemos à liça para análise, designadamente o sistema de Portugal e o sistema de Cabo Verde, adotaram a criação de uma instituição pública, especializada em recrutamento e seleção para a administração pública, bem como a condução dos processos de mobilidade interna. Por outro lado, estas instituições prestam serviços a terceiros, e têm publicado nos seus sites, os métodos, processos entre outros aspetos ligados ao recrutamento e seleção.

Admite-se aqui que a dispersão dos processos de decisão sobre recrutamento e seleção, bem como as competências específicas instaladas nas áreas de recursos humanos, não abonam a qualidade dos processos. Veja como exemplo:

- O caso das provas de seleção ficaria resolvido;
- A questão das competências para condução de processos seria logo resolvida;
- A questão dos júris seria mitigada com base no recurso a especialistas de diversos setores e à integração de acompanhantes dos ministérios;
- A questão dos descritivos funcionais específicos ficaria logo ultrapassada pelo fato de que esta entidade só estaria habilitada a recrutar se dominasse a função;
- A questão da celeridade processual ficaria logo resolvida porque o ministério teria esta instituição como prestador de serviço, o que implicaria poder exigir o cumprimento de calendários;

- A questão da concorrência ficaria logo aquilatada, pois seria a instituição a verificar mediante base de dados os candidatos em concurso e impedir essa migração em função da análise específica aos currículos dos candidatos.

A criação de uma entidade, ou a terceirização, conforme fez a Sonangol, em 2013<sup>63</sup> e 2014<sup>64</sup>, só traria vantagens e desobrigaria o titular da área de recursos humanos de um peso acrescido. Outrossim, nos concursos de acesso, diminuiria a possibilidade de tráfico de influências, entre colegas do mesmo departamento ministerial, ou até da mesma área de serviço.

Na mesma linha de opinião, estiveram 80% dos inquiridos, contra 17% que discordam, e 3% sem opinião.

Seria oportuno que o regime jurídico, adotado em Angola, seguisse os modelos adotados quer em Portugal, como em Cabo Verde, que testificassem que a especialização desta função<sup>65</sup>, em homenagem à grande implicação direta que tem o ingresso de novos funcionários, bem como o acesso às demais categorias das carreiras da função pública para as despesas públicas.

Outrossim, e ainda em sede de implicações, o ingresso de novos funcionários e o acesso às demais categorias das carreiras da função pública, resultará na reforma do modo de proceder e nos resultados, em termos de qualidade dos produtos e serviços prestados às populações, com reflexo direto para a governação e para o Estado.

### 5.7 *Conclusão da análise à dimensão*

Como se pode ver, esta dimensão nos permitiu verificar que a maioria dos inquiridos admite a grande importância dos descritivos funcionais como fator que pode permitir uma boa ponderação entre concorrer à vaga ou não, tornando o procedimento concursal mais eficaz.

Outrossim, verificamos também que a maioria percebe as implicações dos atrasos na correção e publicação dos resultados como pernicioso, a disponibilidade dos candidatos após a formulação da decisão de contratá-lo. A este respeito, importa referir a própria concorrência que a administração faz consigo mesma, quando abre concursos nos diferentes departamentos ministeriais em simultâneo.

63 Entidade subcontratada: EMOSIST.

64 Entidade subcontratada: PwC.

65 Em Portugal, foi criado o INA e em Cabo Verde a URC, enquanto entidades públicas especializadas no recrutamento e seleção de pessoas para a administração pública.

Com súbita importância, ficou também claro que as pessoas percebem que os concursos públicos de recrutamento e seleção às vagas anualmente disponíveis nestas instituições não têm utilidade, pois não se colocam como ferramentas mediante as quais se agrega efetivamente as competências de que a administração precisa para se reformar, se atualizar e prestar um melhor serviço às populações.

Adicional a esta posição, a maioria dos inquiridos não sabe como proceder em caso de impugnação do concurso, e mesmo sabendo não sabem quais os efeitos práticos de tal impugnação.

No fim da componente, aferiu-se que a maioria vê mérito na decisão de terceirizar os processos de recrutamento, ou adotar a especialização desta função mediante a criação de ente público especializado e dotado de todas as competências, recursos, habilidades e técnicas para a boa condução destes processos, embora implique uma centralização, ajudará a contornar a maioria das dificuldades decantadas no sistema atual.

### 5.8 *Abordagem da dimensão critérios de seleção e a sua eficiência e eficácia*

A dimensão em pauta, procurou indagar os critérios de seleção, enquanto fatores críticos de sucesso de todo o processo. Dessa forma a primeira questão procurou coletar as opiniões em relação ao modo e a forma como é conduzida a seleção de quadros, designadamente através de uma prova, é suficiente para tomar as melhores ou mais acertadas decisões sobre qual é o melhor técnico entre os variados candidatos (selecionar a pessoa certa para o lugar certo).

O mote da questão é saber se a interpretação dos resultados da prova escrita aplicada permitem a formulação das melhores decisões sobre quais os ou o candidato certo para a vaga. Dessa forma, o luzeiro, em termos ideais do processo de recrutamento, é que os seus critérios permitam tomar a decisão certa de pôr o candidato certo no lugar certo.

Pelas insuficiências havidas e já analisadas no processo de recrutamento, percebe-se que a partir do momento em que a atração de candidatos é malconduzida, quando o descritivo não é claro sobre que candidatos os recursos humanos procuram, teremos um processo de seleção e decisão 'possível'. Ademais, as provas de seleção, associadas ao descritivo funcional previsto no decreto n° 24/91 de 29 de Junho, exigem grande esforço além de uma prova escrita, influenciada por fatores contextuais. Por exemplo, o candidato pode estar adoentado, ter dormido mal, apanhado táxis barulhentos e estressantes, chegado atrasado, e isso deixar-lhe com pouco tempo ou nervoso.

O método tem que ser objetivo, assim como a prova é. O que pode ser coloca-

do em evidência é que deve ser vista na perspectiva de um método a ser complementado, eivado de fatores supervenientes, que lhe diminuem o poder de acerto.

Importa agora evidenciar a perspectiva dos inquiridos a respeito desta questão, designadamente a maioria de dois terços (66%) discorda que as provas consigam munir os decisores das melhores informações para o processo de decisão quanto a quem contratar. Cerca de 24% concorda que esta seja uma ferramenta que mune cabalmente o processo de tomada de decisão, e 9% não emitiram uma opinião.

Percebe-se que embora seja um método válido e eficaz, em termos da produção de resultados, todavia, se bem escarpelizado, poderá nos levar a concluir que não é a ferramenta ideal para quem deve no fim do dia decidir colocar o candidato certo no lugar certo.

As provas escritas deviam ser complementadas com outros mecanismos, que melhor informação produzam e facilitem a tomada de decisão.

A segunda questão desta dimensão referiu-se ao conteúdo das provas, buscando colher opiniões se as dimensões mais verificadas nas provas, como questões de história, língua portuguesa e direito permitem tomar as melhores decisões em termos de seleção do melhor candidato para o lugar certo (perfil da vaga, habilidades e competências dos candidatos).

Dessa forma, cerca de 64% dos inquiridos discordam que estas dimensões permitem colher as melhores informações sobre as competências dos candidatos, e a formulação de decisões. Com efeito, 28% concordam, e 8% não emitiram opinião.

Os descritivos e especificações do cargo resolveriam esta questão, visto que o conteúdo das provas, sem desprimor para questões de português, história e direito, melhor se ajustariam à definição de que candidato se busca para a vaga.

Considerando o que vimos abordando, é natural que as provas sejam assim elaboradas, por efeito dessa imprecisão e generalização dos descritivos funcionais, o que implica a sua correção na base das opiniões emitidas em sede própria, neste trabalho.

Na questão em apreço procuramos, a título confirmatório, colher opiniões sobre a necessidade de conhecimento dos candidatos em concurso e até selecionados, sobre qual é o perfil, papel e atribuições da vaga a que concorrem e que tipo de trabalho realizarão, ajudaria a selecionar os melhores candidatos para a vaga (clarificação da vaga, motivação e retenção do candidato selecionado).

Esta questão permite aferir a coerência dos inquiridos quanto à importância da clarificação da vaga como fator que permeará a decisão sobre a adesão ao concurso, à execução de uma série de despesas como táxis, fotocópia de documentos, solicitação de documentos ao nível das instituições escolares, a solicitação de outros documentos no que diz respeito aos serviços sanitários, entre outros.

Dessa forma, se o candidato souber que a especificação da vaga está aquém das suas reais competências, agirá ou desistirá, o que não lhe conferirá muita dor

em caso de reprovação. Se o candidato souber que se enquadra no perfil da vaga, melhor correrá para a vaga e se esforçará no sentido de a conseguir.

Desta lógica de análise, percebe-se a importância e a coerência dos candidatos que mais uma vez a maioria de 86% refere a concordância com a necessidade de divulgação e conhecimento prévio da vaga, 7% discordam e 7% não têm opinião.

Essas observações permitem claramente apontar mais uma vez a importância de adotar-se uma outra postura quanto aos descritivos funcionais.

A quarta questão procurou recolher opiniões sobre a relação que se estabelece entre a experiência do corpo de jurados e os processos atinentes ao concurso, formulada para perceber se os processos de seleção de candidatos e a experiência da equipa que conduz os processos de seleção é determinante para a seleção dos melhores candidatos.

Num primeiro momento, procuramos indagar se a triagem documental e as provas de conhecimento permitem maior eficácia na seleção dos melhores candidatos a vaga.

Dessa forma, verificamos um diferencial entre pessoas que concordam e dos que não concordam, ficando anotada a questão de se usarem métodos complementares em razão da especificidade do descritivo.

Num segundo momento, analisamos se bastava ser técnico de recursos humanos e integrar a equipa do júri do concurso para ter experiências e competências necessárias para a boa condução do processo de seleção dos recrutadores (idoneidade e confiabilidade do candidato/júri).

Uma pergunta feita com um grupo de estudantes de mais de 60 indivíduos, na disciplina de Gestão de Recursos Humanos, revelou que, na questão sobre o paradigma de decisão nos processos de seleção serem de inclusão ou exclusão de pessoas, a maioria respondeu serem de inclusão, quando na realidade o processo de seleção a decidir pelo candidato Y em detrimento do candidato X, excluía o candidato X.

As especificidades dos processos de gestão de pessoas devem ser atendidas cabalmente, sendo na atualidade uma área de especialidade, é compreensível que nem todos têm as habilidades, competências e atitudes que lhes permitam conduzir processos de recrutamento e seleção.

Qual é o perfil dos corpos de jurados? Atende à questão da formação técnica apropriada? Ou basta ser da área de RH, ou um bom pai de família, para pressupor-se que se está habilitado para esta área de grande responsabilidade técnica?

Nesta mesma linha, 78% discordam com a ideia de que basta ser técnico da área para se estar habilitado e com idoneidade para a boa condução de processos de seleção. Contra a posição figuram cerca de 16% e sem opinião a respeito 7%.

Dessa forma, e na linha do decreto presidencial nº 114/13 de 3 de Julho, que releva a questão da especificidade da área, há que reconhecer a necessidade de

um conjunto de conhecimentos, habilidades e competências, de que o recrutador deve munir-se para ter as atitudes necessárias para a boa condução dos processos de recrutamento e seleção. Logo, é discutível, ponderável e até aceitável, optar-se pela definição de um modelo de perfil de recrutadores, para garantir a maior confiabilidade nos processos do Estado, do júri e do candidato.

A quinta e última questão desta dimensão buscou abordar mais uma vez a experiência profissional, exigida nalguns casos em relação à capacidade dos critérios de seleção aplicados para a aferir. Dessa forma, a questão foi formulada nos seguintes termos: os critérios de seleção de recursos humanos adotados e aplicados (triagem curricular, prova de conhecimentos e entrevista comportamental) conseguem verificar a dimensão experiência profissional e motivação dos candidatos para a vaga?

A pretensão é verificar a opinião dos inquiridos, se por meio de uma prova de conhecimentos e entrevista comportamental se consegue aferir a experiência do candidato para a execução dos processos típicos da administração pública.

Se o modo como são elaboradas as provas atendessem as especificidades do trabalho, que é decantável na especificação do cargo, seria mais fácil ser contingente em relação a abarcar ou não o modo de aferição da experiência profissional. Outrossim, a entrevista comportamental pode dar alguns indícios sobre a personalidade do candidato, mas não as suas reais competências.

Dessa forma, cerca de 50% discordam que os métodos atuais consigam aferir a experiência profissional contra cerca de 39% que referem ser possível. 11% não manifestaram opinião.

### 5.9 *Conclusão da análise à dimensão*

Da possível análise consolidada da componente, percebe-se que a maioria dos inquiridos não vê como positivos os critérios de seleção de candidatos, visto que não vê como suficiente as provas escritas para aferir as reais competências e a experiência profissional dos candidatos.

Outrossim, as dimensões, via de regra, contidas nas provas não têm o mérito de avaliar as competências dos candidatos, nem se acham alinhadas ao que o candidato fará no cargo, o que revela mais uma vez a importância do conhecimento da vaga e do descritivo funcional como ferramenta para o efeito.

Igualmente, é necessário atender-se a um perfil próprio para os recrutadores, pois não basta ser da área de recursos humanos para se estar habilitado a tal.

### 5.10 *Abordagem da dimensão percepção utentes, ética, confiabilidade e transparência*

Nesta dimensão, procuramos conhecer as principais razões que se constituem como fatores de motivação do inquirido e das demais pessoas para participarem neste concurso de ingresso. Nessa perspetiva, atrelamos à questão quatro possíveis fatores, designadamente:

- O pacote de remuneração e as condições de trabalho;
- A possibilidade de desenvolvimento profissional e carreira;
- O desemprego e/ou o subemprego dos candidatos;
- A estabilidade no emprego por ser um organismo público.

As razões acima foram entre várias outras as mais consensuais do ponto de vista dos objetivos de um indivíduo para se candidatar a uma vaga na administração pública.

Dos quatro fatores de motivação, a maioria (48%) optou por referir que a sua motivação para participar do concurso decorre do fato do Instituto de Preços e Concorrência ser um organismo público, o que garante estabilidade no emprego. Ou seja, as pessoas não estão preocupadas com o que a instituição faz, ou que tipo de trabalho fará, mas com o emprego fixo e estável.

A necessidade que se levanta imediata e irreversivelmente é a de cruzar esta informação com a questão do desemprego. Nesta perspetiva, pode-se afirmar que não é por ser um organismo público, mas por haver um elevado índice de desemprego entre os jovens.

Para responder a isto, atrelou-se também como um dos fatores de motivação de participação a questão do desemprego, referida como a última razão ou fator de motivação (10%) dentre as quatro apontadas, distanciando-se da questão da estabilidade do emprego em 38 pontos percentuais abaixo.

O segundo aspeto mais apontado foi a possibilidade de desenvolvimento de carreira profissional (28%), o que nos parece perfeitamente cabível e até coerente.

A configuração lógico-consequente demonstra que muitos concorrem para o organismo público, porque este garante o princípio da estabilidade do emprego e a possibilidade de fazer carreira. Ademais, ser um instituto público superintendido pelo Ministério das Finanças, o departamento ministerial, que bate recordes de adesão de candidatos aos seus concursos públicos e das instituições por si tuteladas tal como a Administração Geral Tributária.

Seguindo a mesma lógica, a terceira razão mais apontada foi o pacote de remuneração e as condições de trabalho (14%), estabilidade no emprego, possibilidade de carreira num ente público adstrito ao MINFIN e, por isso mesmo, a

remuneração e condições de trabalho deverão ser muito boas.

Esse alinhamento de razões motivacionais para a adesão ao concurso público assenta numa lógica que atrai por terra que a principal razão de adesão aos concursos públicos é o desemprego ou subemprego dos jovens.

Atente-se também ao perfil das vagas, que exigia técnicos superiores, bacharéis (3º ano universitário concluído) e técnicos médios.

A segunda questão desta dimensão abordou, na sequência da análise dos fatores de motivação para participar do concurso, as experiências neles havidas e as expectativas dos participantes. Importou indagar se recomendariam outras pessoas a participar dos processos de concursos públicos de recrutamento e seleção.

Essa questão atrela como fator de importância, mesmo não colocando fé, confiança nos processos, nos integrantes dos processos e na qualidade dos resultados, os inquiridos são coerentes com a condição dos candidatos em concurso, e 57% concordam com a ideia de recomendarem a participação nos processos a outras pessoas.

Nesse caso, a crítica não é dirigida ao processo como tal, mas a casos específicos de concursos anteriores em que se acharam na condição de concorrentes, pois do contrário, não estariam a concorrer.

Outrossim, há evolução na crença de idoneidade do processo. Logo, essa margem de esperança dos inquiridos conduz-nos à percepção de que as mudanças gizadas e inseridas no sistema, para implementação após o interregno, em função da crise económica, dariam por certo uma reconfiguração na imagem que as pessoas têm das experiências vividas.

Nesta perspetiva, os esforços de transparência do Estado serão percebidos e vividos pelas populações jovens.

A grande procura do ensino médio e superior exercerá pressão sobre a Administração, no quadro da procura de emprego. Ou seja, quando for aberto um concurso de recrutamento e seleção, o número de candidatos será muito elevado, logo, é necessário que se prepare uma verdadeira reforma nos modos de seleção, visando dar resposta, com qualidade e oportunidade, às expectativas dos candidatos.

A terceira questão focou-se na coleta de opiniões sobre o grau de confiança no trabalho do corpo de júri, designado para o concurso público como garante da neutralidade do concurso, evitando o risco de os melhores candidatos não serem selecionados para ingresso na função pública.

O júri é indispensável, exigindo-se dele neutralidade e isenção e a garantia da não ingerência de fatores externos e perniciosos ao concurso. É sua responsabilidade a entrada efetiva de talentos, quer por acuidade e rigor na seleção, quer por impedimento de fatores que desviem o concurso do atendimento do interesse geral, para o atendimento de interesses particulares.

Com isso, percebe-se que este corpo de participantes do processo deverá ser bem escolhido. Por outro lado, deverá ser constituído por pessoas idóneas, cumpridoras da lei, com alto espírito de entrega, responsabilidade e, acima de tudo, com capacidade de não se deixar influenciar.

Há que analisar até que ponto é avaliado o desempenho do corpo de júri de maneira objetiva, com que instrumentos, quem o faz, como o faz, qual a utilidade que tem tido este exercício.

Nesta perspectiva, do ponto de vista da análise desagregada, 33% dos candidatos, quando questionados sobre a confiabilidade no júri como garante da neutralidade dos resultados, referiram que nunca têm confiança no júri. Na mesma senda, 29% responderam que raramente têm confiança e 25% apontaram que às vezes têm confiança.

Da análise consolidada, estes três grupos de opção-resposta perfazem 87% dos resultados. Somente 13%, numa perspectiva consolidada, têm confiança no trabalho do júri, subdividindo em 10% que confiam sempre e 3% que confiam muitas vezes.

Outra questão é saber quais as razões de suspeição do júri e que medidas podem ser aventadas para diminuir a pressão sobre o corpo de jurados. Além disso, devemos perceber quais as medidas para proceder ao controlo da qualidade da prestação do corpo de júri, visando manter a neutralidade e a isenção nos processos de recrutamento e seleção para a função pública.

A quarta questão foi no sentido de medir a confiança sobre os resultados publicados. No geral, 31% dos inquiridos referiram que nunca têm confiança nos resultados, 23% referiram que raramente têm confiança nos resultados e 29% confiam às vezes. Este bloco de opções-resposta representa 83%, somente 4 pontos percentuais abaixo das indicações de confiança no corpo de júri, o que indica a coerência e a consistência dos resultados.

Da análise, 17% confiam sempre e 11% confiam muitas vezes nos resultados publicados, o que indica 4 pontos percentuais acima da questão sobre a confiança no corpo de jurado.

Dessa forma, há que se tomar um conjunto de medidas que ajudem a melhorar a prestação, mas também a qualidade dos resultados, sob pena de destruir-se a imagem de pessoas idóneas e sérias, de membros do corpo de jurados dos diferentes concursos aos mais diferentes níveis, de modo injusto, começando a implicar que a nomeação para integrar o corpo que conduz estes serviços seja uma atividade sofrível, pesarosa e altamente desmotivante.

A opinião dos inquiridos sobre o acesso à chave de correção das provas dos processos de recrutamento e seleção de candidatos à função pública permitiria maior transparência e certeza nos resultados divulgados.

O acesso à chave de correção das provas dirige-se à transparência dos proces-

sos, porque permite certa objetividade dos critérios de correção, mas também se constitui como um momento pedagógico, em que os candidatos, além de se autoavaliarem no concurso em apreço, consigam diagnosticar as suas reais competências e procurar melhorar em todos os seus processos de aprendizagem individual e coletiva, académica e sociocomunitária.

Disponibilizar a chave de correção das provas é uma obrigação da administração pública e constitui direito dos candidatos, independentemente de ser útil ou não. Assim, 90% dos candidatos foram unânimes, concordando que a divulgação propicia a transparência. 9% discordam e 1% não teve opinião sobre o assunto.

### 5.11 *Conclusão da análise à dimensão*

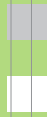
A maioria dos candidatos tem como principal motivação o fato do IPREC ser um organismo público, o que concorre para a estabilidade do emprego. Por outro lado, esta estabilidade garante ao funcionário uma carreira e, sendo um instituto superintendido pelo MINFIN, acesso a um pacote de benefícios e recompensas, via de regra, associado pelas pessoas à imagem deste departamento ministerial.

Independentemente da crise de confiança em relação ao corpo de júri como garante da neutralidade dos resultados e à confiança nos resultados em si, indicados pela maioria dos respondentes, ainda assim, a maioria dos candidatos recomendaria a outras pessoas a participação nos processos de recrutamento e seleção abertos pela administração pública.

Mais uma vez, a maioria dos inquiridos referiu a necessidade de acesso à chave de correção como fator de transparência dos processos de recrutamento e seleção de pessoas na administração. Ou seja, é a própria administração pública que inadvertida e incompreensivelmente agride a integridade, qualidade e confiança dos resultados quando não objetiva os critérios de correção previstos no decreto presidencial nº 102/11 de 23 de Maio.



6



## IMPLICAÇÕES

Em termos de implicações, primeiro apontamos as consequências implícitas e explícitas de se realizarem maus processos de recrutamento e de seleção na função pública.

A análise concentrou-se no crescimento exponencial de 71%, observados na função pública entre 1997 e 2013. Nesse período, 3/3 da função pública foram recrutados, selecionados e integrados em processos subjetivos e contrários ao princípio sobre o qual assenta o concurso público, previsto na lei nº 17/90 de 20 de Outubro, ou seja, a meritocracia, traduzida na realização de provas para selecionar o melhor.

Se focarmos nas implicações imediatas, por um lado, diríamos que o sistema de recompensas da administração pública cresceu 71% e, conseqüentemente, fez crescer a despesa pública. Isto significa que a administração pública é o maior empregador e, como veremos adiante, tem a imagem de burocrática, lenta e local onde as pessoas não trabalham.

Se o crescimento da despesa pública se consolidou em 2013, significa que o inventário de recursos humanos representou o mesmo peso em termos de despesas públicas em 2014, o mesmo em 2015. Ainda que não tenham reaberto os processos de ingresso na função pública em 2016, estes custos estarão presentes. Ou seja, o ingresso de novos funcionários, o acesso às novas categorias tem caráter permanente.

Numa perspetiva de custo e benefício, os novos funcionários não têm trazido dinamismo à função pública. Logo, em vez de se recorrer a novos ingressos, deve-se confirmar as insuficiências do atual sistema e, por via da mobilidade de pessoal, redistribuir o atual inventário de recursos humanos da função pública angolana.

Primeiro, é necessário analisar nas organizações públicas onde existe pessoal excedente e em falta. Depois disto, faz-se de modo transparente a redistribuição. Se este mecanismo for insuficiente para preencher as necessidades de pessoal, adota-se o recrutamento de outros funcionários.

Conduzir processos de recrutamento e seleção sem o correto ajuste dos descritivos funcionais conduzirá inevitavelmente a maus selecionados, em vez de reforço, haverá aumento de custos orçamentais com candidatos que não darão resposta satisfatória.

A má seleção implica baixo desempenho dos funcionários e um ciclo interminável de novos ingressos para cobrir a necessidade que levou ao primeiro ingresso. A isto associam-se custos de formação para ajuste do funcionário com baixos índices de desempenho, o clima e a motivação passarão a representar um outro desafio e, de modo geral, não se chegará a reforma efetiva dos processos da função pública.

O ingresso de novos funcionários implica o aumento da despesa pública, com compensações financeiras e não financeiras, diretas e indiretas, a longo prazo, pois deve considerar-se que a principal razão das pessoas procurarem o emprego público é a sua crença no princípio da estabilidade, ligada desde cedo à questão das necessidades fisiológicas e de segurança, previstas na pirâmide de Maslow. Outrossim, a sua contratação implicará a realização de investimentos com formações e treinamentos para ajustá-los ao cargo e tipo específico de trabalho.

Sob este ângulo, recorde-se que o cerne da andragogia é que a capacitação do adulto é perpassada pela sua experiência e motivação. Se o que comanda a sua permanência na função pública é a segurança na manutenção do emprego e o respetivo salário, há que ter o cuidado de perceber que os esforços de ajustamento de um indivíduo que não tem vontade real de estar na função pública coloca desde cedo em risco qualquer reforma que se pretenda fazer.

O candidato que não sabe o tipo de trabalho a fazer, quando ingressa na função pública, conduzirá com maior facilidade a uma boa ou má adesão? Conselhos do género “queres trabalho, procure uma organização privada. Queres emprego, vá para a função pública” ou “eles (Administração) fingem que nos pagam, e nós (trabalhadores) fingimos que trabalhamos” espelham a resposta.

Por este prisma, os investimentos iniciados nas despesas de recrutamento, na posterior seleção e no enquadramento e formação, têm retorno? É feita a avaliação do impacto destes custos, numa análise de custo/benefício?

Uma questão a ser também dimensionada está no fato de que, do ponto de vista dos sujeitos interessados (Estado e particulares), o Estado, ao prestar-se a empregar pessoas que não garantem a curto, médio e longo prazo vantagens na administração pública, põe em perigo as reformas estruturais correntes, assumindo compromissos e aumentando a despesa pública, sem previamente analisar quem no final pagará a fatura.

Uma outra questão é saber que ao se optar pelo aumento do inventário de funcionários, podemos estar analogamente a pôr em risco a possibilidade de garantir boa remuneração aos atuais funcionários.

Não se pode perder de vista que, ao se integrar novos funcionários, sem os devidos

sistemas de avaliação do desempenho, que garantem depurar os que devem, *a posteriori*, ter nomeações definitivas, estaremos a pôr em perigo a credibilidade da reforma administrativa e a reforma da função pública, sem considerar as suas implicações, relativas a todo o sistema de Administração dos Recursos Humanos.

Os problemas levantados, quanto à neutralidade do júri, leva a uma diminuição consequente da qualidade dos processos porque ocorrem num clima de suspeição. No quadro da boa governação, seria oportuno que se analisassem as medidas para mitigar essa tendência de desconfiança, dos particulares, como mecanismo de promover uma adesão de candidatos com qualidades aos processos de recrutamento e posterior seleção.

Por outro lado, é preciso ponderar as implicações que ao não se cumprirem os prazos, dolosamente, fazendo precluir o direito dos selecionados pelo corpo de jurados, estaremos a fazer migrar para a área de Recursos Humanos das organizações públicas, a faculdade de optar por selecionar alternativamente, indo ao arrepio do princípio do concurso público. Isso deixa os candidatos que deveriam ser efetivamente selecionados, por um lado, inermes aos interesses de quem seleciona<sup>66</sup>; por outro lado, a própria administração pública, também se vê inerte, retirando sentido ao sistema como um todo<sup>67</sup>.

As questões suscitadas neste trabalho servem como pauta de análise, visando a reflexão, ação e melhoria do sistema.

O caminho da mudança deve considerar:

- Uma definição precisa sobre a reforma da função pública, considerando aspetos de natureza subjetiva e objetiva;
- Uma apreciação crítica sobre o modelo e método de formação optados para capacitação dos funcionários no quadro da reforma conduzida;
- Uma mudança no prisma normativo, visando a flexibilização das ferramentas de gestão atuais, consignando-as com maior simplicidade, desburocratização e mecanismos de controlo do desempenho e responsabilização dos comportamentos reprováveis;
- A definição da função recursos humanos como um quadro da função pública especial, alinhado ao decreto presidencial n.º 114/13 de 3 de Julho, que já reconfigura o descritivo funcional dos técnicos e chefes de recursos humanos, deixando claro quem pode ser desta área.

---

66 Abre-se a possibilidade de recorrer à lista para seleção de outro candidato, sem que haja controlo do corpo de jurados.

67 A adesão ao sistema de concurso público está teleologicamente fundada no mérito e na transparência.

Este livro foi dedicado à pesquisa de campo através do método monográfico, tendo sido realizado um estudo de caso no qual procuramos recolher e analisar as principais expectativas, opiniões e percepções sobre o processo de provimento de quadro, ou seja, o recrutamento e seleção de recursos humanos para a função pública.

Constatou-se que os mecanismos de controlo do sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos da administração pública não garantem aos candidatos a credibilidade do processo, porque não há publicação das chaves de correção das provas de seleção, nem formas de controlo da neutralidade do júri.

Apresentamos um conjunto de evidências resultantes da pesquisa de campo, que denotam distorções no sistema e confirmam a hipótese levantada de que existe uma crise na credibilidade do sistema.

Por outro lado, o mecanismo de controlo da qualidade dos processos era a operacionalização do direito ao recurso, que a maioria dos candidatos desconhece como proceder em caso de violação dos seus direitos.

Outro critério da qualidade do desempenho passa pela comparação por parte do corpo de júri, entre o descritivo de funções, a ficha profissional e as reais condições do candidato a ser selecionado. Este mecanismo de controlo não é possível, quer pela forma genérica mediante a qual foram elaboradas as análises e especificações do cargo, quer pelo fato de os descritivos de funções não serem do conhecimento dos candidatos (82%).

Atendendo aos prazos legislados, atrasos na correção e divulgação dos resultados das provas de conhecimento, associado ao fato de os concursos serem abertos entre os diferentes organismos da administração pública, leva à indisponibilidade dos candidatos por vários fatores, e isso mesmo é confirmado em termos de opinião pelos inquiridos (92%).

Outrossim, note-se que até a divulgação dos resultados, estamos à margem do sistema de integração, que orienta que passados 45 dias, se o candidato não proceder a entrega dos documentos para constituir o processo será afastado. Isso conduz ao livre arbítrio das áreas de recursos humanos, que podem agir fora do controlo do corpo de jurado, e chamar os candidatos que sejam do seu interesse.

Depreende-se que as insuficiências do sistema de controlo têm a sua sede desde o trabalho dos corpos de jurado até ao processo de integração, e isso merece particular atenção. Não está em causa, a idoneidade dos responsáveis de recursos humanos, mas a possibilidade de se contornar o sistema com alguma facilidade.

Atendendo aos aditamentos anteriores, percebe-se que o corpo de jurado não gera garantia em termos de neutralidade nos processos de recrutamento e seleção (62%) e, em consequência disso, os melhores candidatos não ingressam (56%) nos processos de recrutamento e seleção.

No que atende a segunda hipótese, o regime jurídico, modelo e processo de recrutamento e seleção de recursos humanos à administração pública, apresenta um conjunto de insuficiências que limitam a sua eficácia e eficiência para a identificação e agregação efetiva de talentos, o estudo de caso nos permitiu indagar e aferir no seio da amostra estudada, bem como proceder a uma análise bibliográfica e documental que nos forneceu simultaneamente um conjunto de indicadores que permitem evidenciar um conjunto de insuficiências limitadoras da eficácia e eficiência destes processos como identificadores e agregadores de competências à administração pública e confirma a hipótese em pauta.

Para uma melhor percepção, procuramos recolher opiniões sobre os aspetos legislativos e normativos sobre o tema, e a grande maioria dos entrevistados aponta que os princípios do sistema de recrutamento e seleção não são respeitados (53%), nem os direitos dos candidatos em concurso (54%). Por outro lado, o modelo adotado pela administração pública em sede de concursos para a entrega e receção dos documentos aos concursos não é aceitável (62%). Outrossim, os métodos de seleção previstos no decreto presidencial nº 102/11 de 23 de Maio não são os melhores (47%).

No que diz respeito a aplicabilidade dos procedimentos, conclui-se que a forma até então adotada para divulgação dos concursos é positiva (54%), mas que cruzada com outras informações, implicaria uma diversificação para permitir um maior consenso em relação a este aspeto. Todavia, o acesso e a clareza das matérias indicadas como tópicos de estudo para as provas de conhecimento ou capacidade é negativa (58%), e a maioria não vê como positiva a forma de divulgação dos resultados destas provas (50%). No que atende aos locais escolhidos para realização das provas, foram apontados como positivos (45%), embora seja necessário dar outra atenção a este fator.

No campo da eficiência e praticabilidade, nota-se imperiosa a divulgação dos perfis dos cargos (82%) e a aplicabilidade de uma maior celeridade na correção e divulgação dos resultados (92%) visto que o atraso põe em risco a disponibilidade dos candidatos. Um outro aspeto a considerar para uma maior eficiência nos procedimentos tem a ver com o desconhecimento dos mecanismos de reclamação em caso de discordância (74%).

Os concursos não são vistos como o mecanismo de agregação de talentos à função pública (68%) no atual modelo, pois a opção na maioria das vezes, pelas provas de conhecimento ou capacidade como técnica de seleção, não garante a escolha dos melhores candidatos (66%) e o fato de a maioria (64%) não ver como positivas as dimensões que compõe as provas de seleção. Embora não se tenha como o melhor mecanismo para agregar competências, ainda seria indicado para participação dos mesmos pela maioria (86%).

Há, por isso mesmo, uma forte inclinação da adoção da terceirização ou da

especialização de um ente público para condução dos concursos públicos de ingresso e acesso como o melhor caminho (80%) para dar qualidade aos concursos públicos na prossecução dos seus fins.

A questão que se coloca é a de saber por que as pessoas acorrem aos concursos de recrutamento confirmadas as duas hipóteses.

A resposta a esta indagação é direta: por causa da estabilidade no emprego (48%) e a possibilidade de desenvolvimento profissional e carreira, o que pré-indica que o cabal entendimento disto está na compreensão da pirâmide de Maslow, mormente das necessidades de base, consubstanciada nas necessidades fisiológicas e nas necessidades de segurança, implicando que a pretensão de fundo é a de ter um emprego público em homenagem ao princípio da estabilidade no emprego (segurança) e com isso garantir a satisfação das necessidades fisiológicas assentes em comer, dormir, ter casa, entre outros aspetos.

Desse modo, apresentamos seguidamente contribuições sobre mecanismos alternativos para impulsionar a transparência, a eficiência e a boa governação ao processo de recrutamento e seleção de recursos humanos à administração pública, enquanto fator de agregação de competências.

As políticas públicas e o ministério que tutela a administração pública devem:

- Concentrar o tratamento jurídico da função pública num único diploma, designadamente “estatuto da função pública”, para facilitar os operadores dos processos de recursos humanos nas diferentes organizações públicas;
- Atualizar a base de dados referente ao inventário de recursos humanos da administração pública, em termos quantitativos e qualitativos (qualificações);
- À luz do decreto presidencial nº 114/13 de 3 de Julho, transformar a “função recursos humanos” num quadro especial, atendendo à especificidade e ao grau de responsabilidade do seu trabalho;
- Criar um ente público, superintendido pelo MAPTSS para assegurar um tratamento especializado, profissional e rigoroso ao recrutamento, seleção e integração de recursos humanos à função pública, bem como a gestão da base de dados de competências e a mobilidade de pessoal;
- Criar uma base de dados de competências, em que constem os candidatos aos diferentes concursos que fiquem em listas de espera, garantindo a gestão deste mecanismo de ingresso após desistência dos candidatos previamente selecionados de forma transparente;

- Revisar e atualizar o manual de Gestão de Recursos Humanos da administração pública de 1998, garantindo a manutenção da sua utilidade como instrumento de gestão prática e procedimental de recursos humanos;
- Promover a revisão do sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos previsto no decreto presidencial nº 102/11 de 23 de Maio;
- Abarcar o subsistema de integração de pessoal;
- Interligar o sistema de qualificações e profissões, permitindo que os descritivos de funções sejam elementos necessários na condução dos processos de recrutamento e seleção;
- Abarcar outras modalidades de divulgação da informação dos concursos de recrutamento, atendendo à realidade angolana, onde a maioria das pessoas tem acesso à informação por via radiofónica, *internet*, jornal de Angola e Televisão Pública de Angola;
- Criar mecanismos de controlo da divulgação das chaves de correção das provas de conhecimento no âmbito dos processos de seleção;
- Inserir normas que obriguem o ajustamento sistemático dos critérios de seleção às fichas profissiográficas e os seus elementos de especificação, bem como as dimensões aplicadas nas provas de conhecimento, no sentido de não se adotar uma conduta generalista em situações que têm cariz específico.

Conclui-se assim que as hipóteses e objetivos levantados por ocasião do projeto de pesquisa aplicada, sob diferentes ângulos e dimensões, nos permitem afirmar que o sistema de recrutamento e seleção angolano, embora apresente um conjunto de virtudes, desde o prisma da sua conceção, princípios e direitos dos candidatos, tipos de recrutamento e critérios de seleção, mas do ponto de vista da componente controlo de gestão que deve perpassar todo o sistema, existe um conjunto de aspetos a corrigir, visto que põe em causa a neutralidade, objetividade e credibilidade da utilidade dos concursos públicos como mecanismos de garantir o ingresso e o acesso de pessoas à função pública por mérito, rigor e competência. Originalmente o título e o subtítulo deste trabalho, designadamente “estudo de caso – concurso público de ingresso do MINFIN/IPREC, 2015”, apontam entre outros aspetos a delimitação no espaço e no tempo, deixando claro que para a generalização dos resultados, deve atender-se às características peculiares do concurso em apreço, as dinâmicas próprias da cidade de Luanda, podendo

esta delimitação ser significativamente importante, visto que um estudo da mesma natureza noutras províncias, ou noutras instituições, pode apontar resultados diferentes.

As mudanças propostas neste trabalho não se consubstanciam a uma mudança de normas e procedimentos (superfície), mas à postura, comportamentos, atitudes e práticas diante de todo o processo, o que implica um comprometimento global de toda a administração e função pública (profundidade).

Embora possa ser alvo de indagações a representatividade da amostra, importa referir que este estudo focou no possível em termos de abrangência. Esperamos piamente que esta obra sirva como uma variável heurística que conduza a outros estudos, permitindo uma contínua opção pela investigação científica aplicada, contextualizada aos diversos problemas colocados na nossa realidade concreta.

Mais uma vez, é a nossa gota de água no oceano do conhecimento científico... é o nosso parcimonioso contributo... resta submetermo-nos ao senso da crítica para apupos (pedras) ou aplausos, cientes do raciocínio africano seguinte:

“Só atiramos pedras àquela mangueira que tenha frutos (mangas) ...”

## Bibliografia

Alfredo, B. (2012). Políticas Públicas de Desenvolvimento e de Reforma do Ensino Superior no Contexto da República de Angola. In 2ª Conferência do FORGES – Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa. Macau.

Allison, G. (1987). Public and Private Management: Are they fundamentally alike in all Unimportant Respects? en SHAFRITZ, Jay. Classics of Public Administration USA.

Amaral, D. F. do. (1996). Curso de Direito Administrativo (2 ed. Vol. 1). Coimbra: Almedina.

Araújo, F. D. D. (1998). Conflitos coletivos e negociação na função pública. Belo Horizonte: Faculdade de Direito da UFMG,1.

Balassiano, M. (2008). Planeamento prospetivo de Carreiras no Setor Público. In Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (13 ed.). Buenos Aires: Anais.

Baracho, J. A. D. O. (1998). Teoria Geral da Função Pública do Estado: A Despublicização do Direito da Função Pública. Jornal. O Sino do Samuel, 11.

Barnard, C. (1971). As Funções do Executivo. São Paulo: Atlas.

Bergue, S. (2007). Gestão de pessoas em Organizações públicas. (2 ed.). Caxias do Sul: EducS

Bilhim, J. (2000). Gerir a administração pública como uma Empresa: in ISCSP, Reforma do Estado e administração pública Gestonária, Lisboa: ISCSP.

Bilhim, J. (2000). Ciência da Administração. Lisboa: Universidade Aberta.

Bilhim, J. (2008). Teoria organizacional: estruturas e pessoas. Lisboa, ISCSP.

Braga, T. (1912). Soluções Positivas da Política Portuguesa: O Funcionalismo. Chadron: Porto.

Bresser-Pereira, L. C. (2005). Princípios Práticos de Administração Pública. In Comunicação à 4ª Reunião Anual do Comité de Especialistas em administração pública do Conselho Económico e Social (ECOSOC) das Nações Unidas. Nova Iorque.

- Caetano, M. (2008). Manual de Direito Administrativo (10 ed. Vol. 2). Coimbra, Portugal: Almedina.
- Caetano, M. (2010). Manual de Direito Administrativo (10 ed. Vol. 1). Coimbra, Portugal: Almedina.
- Camões, M. R. D. S. O., Pantoja, M. J. O., & Bergue, S. T. O. (2010). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público., Rio de Janeiro: ENAP
- Carvalho, P. de. (2012). Evolução e Crescimento do Ensino Superior em Angola. Revista Angolana de Sociologia: Pobreza e Desigualdades Sociais.
- Caupers, J. (2013). Introdução ao Direito Administrativo. (11 ed.). Lisboa: Ancora Editora,
- Chiavenato, I & Sapiro, A. (2010). Planeamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações: da intenção aos Resultados. (2 ed.). Elsevier: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (1999), Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (1999). Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2001). Teoria Geral da Administração (6 ed. Vol. 1). Campus.
- Chiavenato, I. (2004). Introdução à Teoria Geral da Administração. (7 ed.). Rio de Janeiro: Campos Editora/Elsevier.
- Chiavenato, I. (2007). Administração: Teoria, Processos e Práticas. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). Administração para não Administradores. Saraiva.
- Chiavenato, I. (2009). História da Administração: Entendendo a Administração e a sua Poderosa Influência no Mundo Moderno. São Paulo: Editora Saraiva.
- Chiavenato, I. (2014). Administração: Teoria, Processos e Práticas. Barueri.
- Chiavenato, I. (2014). Administração nos Novos Tempos. (3 ed.). São Paulo: Manole.
- Coelho, D. M. (2009). Direito da função pública: fundamentos e evolução. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, 71(2).
- Drucker, P. F. (1962). Prática de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

Drucker, P. F. (1970). *Uma Era de Descontinuidade: Orientações para uma Sociedade em Mudança*. Rio de Janeiro: Zahar.

Drucker, P. F. (1997). *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. S.P: Pioneira,

Dutra, J. de S. (2002). *A gestão de Carreira*. In M. T. FLEURY (Coord.), *As pessoas na organização* (4 ed.). São Paulo: Editora Gente.

Espírito Santo, Francisca. (2002). *Género no Contexto do Sistema Educativo em Angola: 2º Fórum Lusófono de Mulheres em Postos de Decisão*. Luanda.

Etzioni, A. (1976). *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira.

Etzioni, Amitai. (1967). *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas.

Feijó, C. M. & Paca, C. (2005). *Direito Administrativo*. (1 ed.). Universidade Lusíada de Angola: Luanda.

Feijó, M. & Paca, C. (2013). *Direito Administrativo*. (3 ed.). Mayamba Direito, Luanda.

Fernandes; Rodrigues. (2007). *Relatório de meio-termo do projeto de Descentralização e Governação Local*. Angola.

Ferraz, L. (2002). *Controle da administração pública*. Belo Horizonte: Mandamentos.

Ferreira, M. J., CAMPOS, P. (2008). *Dossiês Didáticos: IX – O Inquérito Estatístico*. (1 ed.). Lisboa: Gradiva.

Ferreira, Maria João, CAMPOS, Pedro. (2006). *Dossiês Didáticos: IX - O Inquérito Estatístico*. (1 ed.), Lisboa: ALEA.

Gemelli, I. M. P., Filippim, E. S. (2010). *Gestão de Pessoas na administração pública: O desafio dos Municípios*. Santa Catarina: UNESC

Gomes, J. F. S. & Cesário, F. (2014). *Investigação e Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Gomes, J. F. S. & Cesário, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recurso Humanos: Um Guia de Boas Práticas*. Escolar Editora: Lisboa.

Jung, C. F. (2003). *Metodologia Científica: Ênfase em Pesquisa Tecnológica*. (3 ed.). Brasil.

Lakatos, E. M. & Marconi, N. M de A. (2000). Metodologia Científica. (3 ed.). S. Paulo: Atlas.

Leite, Márcia de Paula. (1997). Qualificação, Desemprego e Empregabilidade. São Paulo em Perspetiva: Unicamp.

Lucena, M. D. S. (2007). Planejamento de Recursos Humanos. S. Paulo: Atlas.

Manual de Procedimentos de Recrutamento Centralizado (2013). Mérito e Transparência, URC, Cabo Verde, Praia.

Marreiros, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública – Implicações do Serviço Público na Gestão das Pessoas. ISEC/DEQB. Coimbra.

Martins, I. G. S. (1996). Princípio da Moralidade no Direito Tributário. Revista Dos Tribunais.

Massuanganhe, I. J. (2014). Administração e Gestão Pública: Administração Estratégica e Liderança Visionária. Fundação Académica e Universitária. Luanda: Além do Horizonte.

Massuanganhe, Israel Jacob. (2014). Repensando na Administração e Gestão Pública: As Expetativas na Gestão Estratégica do Serviço Público. Revista Científica do CPPPGL, 1, Luanda.

Massuanganhe, Jacob. (2013). Métodos de Pesquisa e Investigação Aplicada – Tema I. Luanda, CPPPGL.

Maximiano, A. (2000). Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. (2004). Teoria geral da administração: da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. (2006). Teoria Geral da Administração: da Revolução urbana à Revolução Digital. São Paulo: Editora Atlas.

Maximiano, A. (2007). Introdução à Administração. (7 ed.). São Paulo: Atlas.

Megginson, L. C., Mosley, S C., Jr. Paul H. P. (1998). Administração: Conceitos e Aplicações, ( 4 ed.). S. Paulo: Harbra.

Murteira, B. (1980). Probabilidades e Estatísticas. Lisboa: McGraw-Hill.

Murteira, B., BLACK, G. (1983). Estatística Descritiva. Lisboa: McGraw-Hill.

Neto, A. (2009). *Abordagens Concretas sobre Administração Pública e Administração do Trabalho*. Editorial Nzila.

Netto, L. (2005). *A contratualização da função pública*. Belo Horizonte: Del Rey.

Nishimura, Shiro. (2012). *Planeamento e Gestão da Formação de Recursos Humanos*. 1º Fórum Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Luanda.

Oliveira, Teresa & Maria José D. Martins; Barros, João Paulo & Espírito Santo, José; Trindade, Vítor & Bonito, Jorge. (2011). *Concepções sobre Qualidade de Ensino em Estabelecimento de Ensino Superior Público em Portugal*. *Revista Ibero-Americana de Educação*, 56.

Paulino, Cláudio. (s/a). *Administração pública Angolana: Perspetiva Histórica do seu Desenvolvimento e os Desafios da Terceira Administração*. Luanda

Paulo Balreira Guerra, Pedro B. da Camara, J. V. R. (2010). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (4 ed.). Dom Quixote.

Pereira, Orlando Gouveia. (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Fundação Calouste Gulbenkian. (3 ed.). Lisboa.

Pollit, C. & Bouckaert. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, (2 ed.). Oxford: Oxford University Press.

Prima, Programa de Reforma Institucional e Modernização Administrativa. (1998). *Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos na administração pública*. Luanda.

Reis, Elizabeth. (2005). *Estatística Descritiva*. (6 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, Raquel Klering dos. (2007). *Análise e Descrição de Cargos do Núcleo Operacional da Empresa JM REIS Incorporações de Imóveis, Lda*. Porto Alegre: UFRGS.

Rocha, J. A. Oliveira. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na administração pública*. (3 ed.). Escolar Editora. Lisboa.

Rocha, J. A. Oliveira. (2011). *Gestão Pública; Teorias, Modelos e Práticas*. Escolar Editora. Lisboa.

Rosenbloom, David H., KRAVCHUK, R. S. & CLERKIN, R. M. (2009). *Public Administration: Understanding Management, Politics and Law in the Public sector*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Silva, C. A. M. da. (2015). *Reflexões sobre o Processo Autárquico Angolano: Lições e Riscos*, *Revista Científica do Centro de Excelência da Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto*, (2), 57–74.

Silva, C. A. M. da. (2015). Reflexões sobre o Processo Autárquico Angolano: Lições e Riscos, *Revista Científica do Centro de Excelência da Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto*, (2), 57–74. Acesso em <http://www.upf.br/seer/index.php/rjd/issue/view/491>

Silvestre, Hugo Consciência. (2010). *Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público*. Escolar Editora: Lisboa,

Souza, Cristiane Lopes de. & SILVA, Roseni de Jesus G. da. (2012). *Teoria das Expetativas de Vroom*. Paracatu.

Tavares, Maria Manuel Valadares. (2010). *A Gestão de Pessoas: Novos Rumos desta Função nas Organizações*. Universidade Lusíada Editora: Lisboa.

Teixeira, Carlos dos Santos. (2009). *Organização administrativa Angolana*. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade Agostinho Neto*, 9, Luanda.

Tofler, Alvin. (1994). *O choque do futuro*. São Paulo: Record,

Veiga E Moura, Paulo. (1999). *Função pública: Regime Jurídico, Direitos e Deveres dos Funcionários e Agentes*. (1 ed.). Coimbra Editora: Coimbra.

Viana, C. (2007). O conceito de funcionário público – tempos de mudança? *Polytechnical Studies Review*, 5(8), 7–34.

Zulauf, M. (1989). Ensino Superior e desenvolvimento de habilidades para a empregabilidade: explorando a visão dos estudantes. *Journal of Chemical Information and Modeling*, p. 160. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

### *Legislação consultada*

- Lei Constitucional de 1975
- Lei Constitucional de 1978
- Lei Constitucional de 1991
- Lei Constitucional de 1992
- Constituição da República, 2010
- Lei nº 6/81 de 24 de Agosto (Lei Geral do Trabalho)
- Decreto presidencial nº 102/11 de 23 de Maio

- Decreto presidencial nº 104/11 de 23 de Maio
- Decreto presidencial nº 114/13 de 3 de Julho
- Decreto 94/83 de 7 de Junho
- Decreto nº 16/84 de 24 de Agosto (Regulamento do Capítulo III da LGT)
- Decreto Executivo Conjunto do MTSS e do MINJUS nº 1/82 de 4 de Janeiro (Aprova as orientações para o exercício do Poder Disciplinar)
- Decreto nº 1/82 de 9 de Janeiro, do conselho de ministros (Cria os Órgãos dos Recursos Humanos nos Organismos Públicos, Empresas e Cooperativas)
- Lei 2/83 de 25 de Março (Regime Disciplinar dos Trabalhadores Nomeados)

### ***Bases Gerais da Reconversão de Carreiras***

- Decreto nº 5/91, de 2 de Fevereiro do conselho de ministros (suspende a admissão e a contratação de funcionários. Revoga todas as disposições que contrariem o disposto no presente decreto D.R. nº 5)
- Lei nº 2/91, de 23 de Fevereiro, da Assembleia do Povo (procede alguns ajustamentos no aparelho central do Estado. Revoga toda a legislação que contrarie o presente diploma D.R. nº 8)
- Decreto nº 22/91, de 22 de Junho do conselho de ministros (estabelece os princípios gerais a que deverá obedecer o regime de recrutamento e seleção de candidatos para os quadros da administração pública. Revoga toda legislação que contrarie o presente diploma D.R. nº 26)
- Decreto nº 24/91, de 29 de Junho do conselho de ministros (estabelece os princípios gerais da estruturação das carreiras na função pública D.R. nº 27)
- Decreto nº 25/91, de 12 de Julho do conselho de ministros (aprova o estatuto do professor não universitário D.R. nº 29)
- Decreto nº 33/91, de 26 de Julho do conselho de ministros sobre o regime disciplinar dos funcionários públicos e agentes administrativos (revoga toda a legislação que contrarie o presente decreto D.R. nº 31)
- Decreto Executivo Conjunto nº 42/91, de 26 de Julho dos ministérios das Finanças e do Trabalho e Segurança Social (regulamenta os pedidos de admissão para os organismos da administração pública D.R. nº 41)

- Decreto nº 57/91, de 4 de Outubro do conselho de ministros (aprova a tabela salarial para os trabalhadores da administração pública e de entidades equiparadas (revoga os decretos executivos conjuntos nº 26-B/89, de 12 de Agosto e 50/90, de 28 de Setembro, respetivamente D.R. nº 41)
- Decreto nº 71/91, de 15 de Novembro do conselho de ministros (aprova os salários para os trabalhadores da função pública e das entidades equiparadas. Revoga a tabela a que se refere o artigo 1º do Decreto nº 57/91, de 4 de Outubro na D.R. nº 47)
- Retificação de 22 de Novembro do conselho de ministros (decreto nº 71/91 de 15 de Novembro (aprova os salários para os trabalhadores da função pública e das entidades equiparadas D.R. nº 48)
- Lei nº 2/92 de 17 de Janeiro da Assembleia do Povo da Inspeção Geral da Administração do Estado (D.R. nº 3)
- Decreto Executivo nº 6/92, de 31 de Janeiro do Ministério do Trabalho e da Administração Pública e Segurança Social (aprova o regulamento interno do Instituto Nacional de Segurança Social D.R. nº 5)
- Decreto nº 17/92 de 15 de Maio do conselho de ministros (aprova a nova tabela salarial da função pública e entidades equiparadas. Revoga o decreto nº 71/91, de 15 de Novembro (D.R. nº 19))
- Decreto nº 7/93, de 14 de Abril do conselho de ministros (aprova a nova tabela salarial para os trabalhadores da função pública e entidades equiparadas. Revoga os decretos nº 17/92 e 65/91, de 15 de Maio e 1 de Novembro, respetivamente (DR nº 15))
- Decreto Executivo Conjunto nº 15/93, de 3 de Setembro, do Ministério das Finanças e Ministério da Administração Pública do Emprego e Segurança Social (determina que todos os trabalhadores da função pública e das entidades equiparadas têm direito ao 13º salário a título de remuneração complementar. O pagamento do 13º mês deverá ser processado ao mesmo tempo que o salário de mês de Dezembro (DR nº 35))
- Decreto nº 1/94, de 14 de Janeiro, do conselho de ministros Sobre a seleção de candidatos para a função pública. Revoga os decretos nº 5/91, de 2 de Fevereiro e o Decreto Executivo Conjunto nº 42/91, de 26 de Junho (DR nº 2)
- Resolução nº 1/94, de 3 de Fevereiro, do conselho de ministros (cria em todas as províncias do País a comissão provincial dinamizadora da formação e aperfeiçoamento profissional na função pública e cria em todos órgãos de Recursos

Humanos das Delegações e Direcções Provinciais um núcleo de Formações e Aperfeiçoamento Profissional (DR nº 5))

- Resolução nº 2/94, de 3 de Fevereiro, do conselho de ministros (cria a comissão interministerial para a reforma administrativa integrada por vários titulares e cria a Comissão Consultiva composta por indivíduos com conhecimento e experiência reconhecida em matéria administrativa (DR nº 5))
- Decreto nº 2/94, de 18 de Fevereiro, do conselho de ministros Sobre os concursos públicos (DR nº 7)
- Decreto nº 17/94, de 11 de Março do conselho de ministros (Suspende a transição de categorias ocupacionais de grupos salariais por via administrativa até que se proceda na função pública a reconversão de carreiras e se instale o regime de concursos públicos para ingresso, acesso e promoção de funcionários. Suspende os efeitos resultantes da aplicabilidade do Decreto Executivo Conjunto nº 17/83, de 15 de Fevereiro (DR nº 10))
- Decreto nº 11/94, de 1 de Abril, do conselho de ministros (aprova a tabela salarial para os trabalhadores da função pública e entidades equiparadas. Revoga as disposições constantes dos artigos 1º, 6º e 7º do Decreto nº 7/93, de 14 de Abril (DR nº 13))
- Decreto-lei nº 10/94, de 24 de Junho, do conselho de ministros (aprova o regime jurídico das férias, faltas e licenças na administração pública. Revoga toda a legislação que contrarie o disposto no presente diploma (DR nº 25))
- Decreto-lei nº 11/94, de 24 de Junho, do conselho de ministros (estabelece a estrutura indiciária da tabela da função pública. Revoga toda legislação que contrarie as disposições do presente diploma, nomeadamente a lei nº 8/81, de 26 de Outubro (DR nº 25))
- Decreto nº 24/94, de 24 de Junho, do conselho de ministros (aprova as Bases Gerais para a Reconversão de Carreiras (DR nº 25))
- Decreto-lei nº 12/94, de 1 de Julho do conselho de ministros (estabelece o regime jurídico e condições de exercícios de cargos de direcção e chefia (DR nº 26))
- Decreto-lei nº 13/94, de 1 de Julho do conselho de ministros (estabelece a orgânica dos serviços públicos centrais e locais da administração do Estado. Revoga a lei nº 7/79, de 22 de Junho e derroga a lei nº 21/88, de Dezembro, na parte que contrarie o disposto no presente diploma (DR nº 26))
- Decreto nº 25/94, de 1 de Julho do conselho de ministros (estabelece as regras

e procedimentos a observar na classificação dos funcionários públicos. Revoga toda a legislação que contrarie o disposto no presente diploma (DR n° 26))

- Decreto n° 29/94, de 29 de Julho do conselho de ministros (cria o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) e aprova o seu estatuto orgânico. Revoga o Decreto n° 8/86, de 3 de Maio, bem como outros diplomas que contrarie o disposto no presente diploma (DR n° 30))
- Decreto n° 33/94, de 17 de Agosto do conselho de ministros (aprova a tabela salarial para os trabalhadores da função pública e entidades equiparadas. Revoga o decreto n° 11/94, de 1 de Abril (DR n° 34))
- Decreto no 36/94, de 17 de Agosto do conselho de ministros (atribui vários subsídios aos trabalhadores da função pública (D.R. n° 34))
- Decreto n° 37/94, de 17 de Agosto do conselho de ministros (atribui o subsídio anual de efetividade e qualidade (D.R. n° 34))
- Resolução n° 27/94, de 26 de Agosto do conselho de ministros (aprova a pauta deontológica do serviço público (D.R. n° 37))
- Lei no 12/94, de 2 de Setembro do conselho de ministros (sobre a duração e o horário de trabalho na administração pública. Revoga todas as disposições que contrariem o disposto no presente diploma, nomeadamente o Decreto n° 15/91 de 18 de Março, D.R. n° 39)
- Decreto-lei n° 21-A/94, de 16 de Dezembro do conselho de ministros (sobre o sistema retributivo da função pública. Revoga toda a legislação que contrarie o disposto no presente diploma, D.R. n° 56 SUPL.)
- Decreto n° 52/94, de 30 de Dezembro do conselho de ministros (aprova a nova tabela salarial para os trabalhadores da função pública e entidades equiparadas. Revoga o decreto n° 33/94, de 17 de Agosto (D.R. n° 60))
- Decreto n° 53/94, de 30 de Dezembro do conselho de ministros (assegura uma remuneração compatível com o seu perfil ao pessoal angolano ligado à administração pública que participa em projetos com financiamento externo (D.R. n° 60))
- Decreto-lei n° 2/95, de 17 de Fevereiro do conselho de ministros (estabelece estrutura indiciária da tabela da função pública. Revoga toda a legislação que contrarie as disposições do presente diploma, nomeadamente a lei n° 8/81, de 26 de Outubro (D.R. n° 7))
- Decreto n° 16/95, de 9 de Junho do conselho do ministros (aprova a nova ta-

bela salarial para os trabalhadores da função pública e entidades equiparadas. Revoga todas as disposições que contrariem o presente decreto (D.R. n.º 23))

- Despacho Conjunto n.º 120/95, de 28 de Julho do Ministério das Finanças e do MAPESS (cria um grupo de trabalho para o acompanhamento da execução das medidas aprovadas no domínio das remunerações dos trabalhadores da função pública (D.R. n.º 30))
- Decreto Executivo Conjunto n.º 40/95, de 25 de Agosto ministérios dos Transportes e MAPESS (cria o curso de Administração Autárquica (D.R. n.º 34))
- Resolução n.º 11/95, de 8 de Setembro do conselho de ministros (recomenda a adoção de medidas de aperfeiçoamento organizativo e funcional dos serviços públicos (D.R. n.º 36))
- Decreto n.º 27/95, de 27 de Outubro do conselho de ministros (fixa o número de unidades e subunidades orgânicas que cada organismo deve possuir na sua estrutura (D.R. n.º 43))
- Decreto n.º 26/95, de 27 de Outubro do conselho de ministros (cria o Instituto Nacional de Reabilitação Profissional (INRP), e aprova o seu estatuto orgânico. Revoga toda a legislação que contrarie o presente diploma (D.R. n.º 43))
- Decreto Executivo Conjunto n.º 54/95, de 3 de Novembro das Finanças e MAPESS (aprova a nova tabela salarial para os trabalhadores da função pública. Revoga toda as disposições que contrariem o presente decreto executivo conjunto (D.R. n.º 44))
- Decreto n.º 34/95, de 15 de Dezembro, do conselho de ministros (regula a mobilidade dos técnicos da função pública. Revoga toda legislação que contrarie o previsto no presente diploma (D.R. n.º 50 (Supl.))
- Decreto-lei n.º 16-A/95, de 15 de Dezembro, do conselho de ministros (aprova as normas de procedimentos e de atividade administrativa (D.R. n.º 50 (II Supl.))
- Decreto-lei n.º 2/96, de 12 de Janeiro do conselho de ministros (estabelece as regras de organização e estruturação dos institutos públicos.(D.R. n.º 2))
- Decreto Executivo Conjunto n.º 9/96, de 23 de Fevereiro do Ministério das Finanças e do MAPTSS (incrementa para quarenta e oito vezes mais as pensões dos pensionistas na função pública. Revoga todas disposições que contrariem o presente diploma (D.R. n.º 8))
- Decreto n.º 10/96, de 05 de de Abril do conselho de ministros (aprova a tabela salarial dos trabalhadores da função pública e entidade equiparadas. Revoga os

decretos nºs 32/94, de 17 de Agosto, 46/94 e 45/95, ambos de 10 de Novembro, no que concerne aos montantes percentuais dos subsídios e das disposições que contrariem o estipulado no presente Decreto (D.R. nº 14))

- Decreto-lei nº 4-A/96, de 5 de Abril do conselho de ministros (aprova o Regulamento do Processo Contencioso Administrativo (D.R. nº D.R. nº 14 – Supl.))
- Lei nº 5/96, de 12 de Abril da Assembleia Nacional Orgânica de Tribunal de Contas (revoga todas as disposições que contrariem o disposto na presente lei (D.R. nº 15))
- Lei nº 8/96, de 19 de Abril da Assembleia Nacional (sobre a suspensão da eficácia do ato Administrativo (D.R. nº 16))
- Despacho nº 4/96, de 31 de Maio do Gabinete do Primeiro Ministro (cria a comissão laboral, coordenada pelo ministro da Administração Pública, Emprego e Segurança Social (D.R. nº 22))
- Decreto nº 22/96, de 23 de Agosto do conselho de ministros (sobre o pessoal do quadro definitivo, eventual e assalariado (D.R. nº 36))
- Decreto nº 27/96, de 30 de Agosto do conselho de ministros (define as entidades com competência para prover o pessoal a enquadrar nas categorias de técnicos a nível central e local (D.R. nº 37))
- Decreto nº 37/96, de 22 de Novembro do conselho de ministros (aprova a tabela salarial para os trabalhadores da função pública e entidades equiparadas. Revoga o artigo 1º do Decreto nº 10/96 de 5 de Abril (D.R. nº 49))
- Decreto presidencial nº 102/11 de 23 de Outubro
- Decreto presidencial nº 235/12 de 4 de Dezembro (Estatuto Orgânico do Ministério das Finanças)
- Decreto presidencial nº 104/11, de 23 de Maio (sobre contratos administrativos de provimento de quadros à função pública)

### *Pesquisa em publicações e sítios da Web*

- Bergue, S. T. (2005). Gestão Estratégica de pessoas e balanced scorecard em Organizações públicas. Revista Análise, pp. 265–284. Disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>
- João, M. da S. (2013, November 27). A Constituição da Relação Jurídica de

Emprego na função pública em Angola. Página Ubi Societas Ibi Ius. Disponível em <http://legismigueldasilva.blogspot.com/2013/11/a-constituicao-da-relacao-juridica-de.html>. Acesso em 10 Maio de 2015

- Mafra, F. (2015). Teoria da função pública . In Âmbito Jurídico. Âmbito Jurídico, 8(20). Disponível em [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_Leitura&artigo\\_id=919](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_Leitura&artigo_id=919)
- Salvador, N. (2015, May). Relação Jurídica do Emprego na administração pública. SlideShare. Disponível em <http://pt.slideshare.net/ngouabi/relacao-juridica-de-emprego-na-administraao-publica>
- Papa Leão XIII. (n.d.). Rerum Novarum: sobre a condição dos operários (15 de maio de 1891) | LEÃO XIII. Agosto 21, 2015, Disponível em [http://w2.vatican.va/content/leo-xiii/pt/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_15051891\\_rerum-novarum.html](http://w2.vatican.va/content/leo-xiii/pt/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html)



## Apêndice 1

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

---

#### Análise do Sistema de Recrutamento e Seleção de RH à Função Pública

#### *Objetivos do Instrumento de coleta de dados:*

- Caracterização do aspeto sociodemográfico da amostra através da recolha e tratamento de dados significativos;
- Recolher, organizar, dar tratamento e analisar os dados referentes às principais opiniões e percepções sobre o acesso à informação referente ao recrutamento e seleção de recursos humanos para Administração Pública Angolana;

#### *Mecanismos de tratamento dos dados:*

Nota de carácter relevante:

- A aplicação do inquérito será feita com recurso a uma empresa de pesquisa e estudos de mercado em regime de outsourcing<sup>68</sup>, especializada nesse tipo de serviço e será supervisionada pelo candidato ao mestrado, com o fito de garantir objetividade e imparcialidade na coleta e tratamento dos dados.
- Alternativamente, poderá ser feito por um inquiridor que assinalará as respostas dadas pelos inquiridos e posteriormente se dará entrada dos dados na Base de Dados no Microsoft Office 2007, ferramenta Excel, para entrada, tratamento e posterior análise dos dados através de tabelas e gráficos.

*Centro de Excelência  
Celso Silva, 2015*

---

68 Terceirização de serviços

## *INQUÉRITO*

Este questionário pretende recolher as principais opiniões e perceções sobre o sistema de recrutamento e seleção de recursos humanos à função pública angolana.

Responda, por favor, às questões que se seguem com o máximo de sinceridade. Não existem respostas certas ou erradas, por isso pode responder sem receio. As suas respostas a este questionário são confidenciais.

---

## PARTE A – DADOS INTRODUTÓRIOS

### 1. Idade:

- Menos de 18 a 22 anos
- 23 a 27 anos
- 28 a 32 anos
- 33 a 35 anos
- Mais de 35 anos

### 2. Género:

- Masculino
- Feminino

### 3. Experiência de Serviço

- Não tem
- 1 a 3 anos
- 4 a 7 anos
- Mais de 7 anos

### 4. Candidatura ao 1º Emprego?

- Sim
- Não

### 5. Grau de Escolaridade:

- Ensino Primário (1ª a 6ª classe)
- Ensino Secundário (Iº Ciclo: 7ª a 9ª classe)
- Ensino Médio (IIº Ciclo: Ensino Secundário 10ª a 13ª classe)
- Estudante Universitário (Frequência 1º a 3º ano da Faculdade)
- Bacharel (Iª Fase do Ensino Superior: 3º ano Concluído)
- Licenciado (Ensino Superior concluído)
- Outro (Mestrado ou Doutoramento).

---

 PARTE B – SOBRE LEGISLAÇÃO E NORMATIVIDADE
 

---

Os princípios da lei sobre Recrutamento e Seleção para a função pública são plenamente assegurados (Livre participação, igualdade de condições e oportunidade dos candidatos, divulgação dos métodos e provas, objetividade dos métodos de avaliação, neutralidade do júri e direito ao recurso)?

- Concorda totalmente  
 Concorda  
 Não concorda nem discorda  
 Discorda  
 Discorda totalmente

Os direitos e deveres dos candidatos são assegurados antes, durante e após o concurso?

- Concorda totalmente  
 Concorda  
 Não concorda nem discorda  
 Discorda  
 Discorda totalmente

Os processos (forma, local, tempo, quantidade de documentos e organização) de entrega de documentos para participação nos concursos públicos facilita a participação dos candidatos?

- Concorda totalmente  
 Concorda  
 Não concorda nem discorda  
 Discorda  
 Discorda totalmente

O conteúdo das provas, das entrevistas ou exames psicológicos e métodos auxiliares previstos para admissão à função pública são os melhores e garantem um bom processo de seleção?

- Concorda totalmente  
 Concorda  
 Não concorda nem discorda  
 Discorda  
 Discorda totalmente

Comentário

---

---

 PARTE C – SOBRE APLICABILIDADE DOS PROCEDIMENTOS
 

---

A forma adotada de divulgação dos concursos públicos de recrutamento e seleção (Jornal de Angola) para a função pública é a melhor?	<input type="checkbox"/> ] Concorda totalmente <input type="checkbox"/> ] Concorda <input type="checkbox"/> ] Não concorda nem discorda <input type="checkbox"/> ] Discorda <input type="checkbox"/> ] Discorda totalmente
As matérias indicadas como tópicos de estudo para a prova são claras e de fácil acesso aos candidatos?	<input type="checkbox"/> ] Concorda totalmente <input type="checkbox"/> ] Concorda <input type="checkbox"/> ] Não concorda nem discorda <input type="checkbox"/> ] Discorda <input type="checkbox"/> ] Discorda totalmente
Os locais indicados para realização das provas do concurso, a forma de organização das salas, o cumprimento de horários, a explicação antes da prova têm sido os melhores e bem observados pelas equipas de recrutamento e seleção?	<input type="checkbox"/> ] Concorda totalmente <input type="checkbox"/> ] Concorda <input type="checkbox"/> ] Não concorda nem discorda <input type="checkbox"/> ] Discorda <input type="checkbox"/> ] Discorda totalmente
A forma de divulgação dos resultados da participação nos concursos e tipo de informação (apto/reprovado) em listas afixadas em vitrines e no Jornal de Angola é a mais adequada e garante a clareza da informação?	<input type="checkbox"/> ] Concorda totalmente <input type="checkbox"/> ] Concorda <input type="checkbox"/> ] Não concorda nem discorda <input type="checkbox"/> ] Discorda <input type="checkbox"/> ] Discorda totalmente
Os candidatos, após a divulgação dos resultados, têm acesso à chave de correção da prova do Concurso, para fazerem a sua autocorreção?	<input type="checkbox"/> ] Concorda totalmente <input type="checkbox"/> ] Concorda <input type="checkbox"/> ] Não concorda nem discorda <input type="checkbox"/> ] Discorda <input type="checkbox"/> ] Discorda totalmente

Comentário

---



---

 PARTE D – SOBRE EFICIÊNCIA E PRATICABILIDADE DOS PROCEDIMENTOS
 

---

A divulgação dos perfis do candidato a preencher a vaga e a descrição específica do cargo a ser ocupado permitiria aos candidatos saberem previamente se têm ou não vocação para a vaga em concurso?

[ ] Concorda totalmente  
 [ ] Concorda  
 [ ] Não concorda nem discorda  
 [ ] Discorda  
 [ ] Discorda totalmente

A demora na publicação dos resultados dos concursos e a não publicação da chave de correção da prova do concurso público faz com que após a divulgação dos resultados muitos dos candidatos aptos já tenham concorrido a outras vagas e já tenham outros empregos?

[ ] Concorda totalmente  
 [ ] Concorda  
 [ ] Não concorda nem discorda  
 [ ] Discorda  
 [ ] Discorda totalmente

Os candidatos após a divulgação dos resultados sabem qual o procedimento a adotar caso não concordem com o resultado e as suas reclamações são atendidas?

[ ] Concorda totalmente  
 [ ] Concorda  
 [ ] Não concorda nem discorda  
 [ ] Discorda  
 [ ] Discorda totalmente

Os processos de recrutamento e seleção de candidatos à função pública têm permitido que os melhores quadros tenham acesso a emprego de acordo com as suas habilitações?

[ ] Concorda totalmente  
 [ ] Concorda  
 [ ] Não concorda nem discorda  
 [ ] Discorda  
 [ ] Discorda totalmente

A terceirização dos processos de recrutamento e seleção para a função pública ou a criação de uma Instituição Estatal especializada no recrutamento e seleção dos candidatos à função pública, poderiam ser alternativas a considerar?

[ ] Concorda totalmente  
 [ ] Concorda  
 [ ] Não concorda nem discorda  
 [ ] Discorda  
 [ ] Discorda totalmente

Comentário

---

## PARTE E – SOBRE OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E A SUA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

O modo e a forma como é conduzida a seleção de quadros, designadamente através de uma prova, é suficiente para tomar as melhores e mais acertadas decisões sobre qual é o melhor técnico entre variados candidatos? (seleccionar a pessoa certa para o lugar certo)

- Concorda totalmente  
 Concorda  
 Não concorda nem discorda  
 Discorda  
 Discorda totalmente

As dimensões mais verificadas nas provas, como questões de história, língua portuguesa e direito permitem tomar as melhores decisões em termos de seleção do melhor candidato para o lugar certo? (perfil da vaga e habilidades e competências dos candidatos)

- Concorda totalmente  
 Concorda  
 Não concorda nem discorda  
 Discorda  
 Discorda totalmente

O conhecimento por parte dos candidatos em concurso e até seleccionados, sobre qual é o perfil, papel e atribuições da vaga a que concorrem e que tipo de trabalho realizarão, ajudaria a seleccionar os melhores candidatos para a vaga? (clarificação da vaga, motivação e retenção do candidato seleccionado)

- Concorda totalmente  
 Concorda  
 Não concorda nem discorda  
 Discorda  
 Discorda totalmente

Nos processos de seleção de candidatos, a experiência da equipa que conduz os processos de seleção é determinante para a seleção dos melhores candidatos:

A forma como isso é feito, mediante triagem documental e provas de conhecimento permite eficácia na seleção dos melhores candidatos à vaga?

- ] Concorda totalmente
- ] Concorda
- ] Não concorda nem discorda
- ] Discorda
- ] Discorda totalmente

Basta ser técnico de recursos humanos e integrar a equipa do júri do concurso para se estar habilitado com a experiência e competências necessárias para boa condução do processo de seleção por parte dos recrutadores? (idoneidade e competências e confiabilidade do candidato/júri)

- ] Concorda totalmente
- ] Concorda
- ] Não concorda nem discorda
- ] Discorda
- ] Discorda totalmente

Os critérios de seleção de recursos humanos adotados e aplicados (triagem curricular, prova de conhecimentos e entrevista comportamental) conseguem verificar a dimensão experiência profissional e motivação dos candidatos à vaga?

- ] Concorda totalmente
- ] Concorda
- ] Não concorda nem discorda
- ] Discorda
- ] Discorda totalmente

### Comentário

---

## PARTE F – SOBRE A PERCEPÇÃO DOS UTENTES, ÉTICA, CONFIABILIDADE E TRANSPARÊNCIA

A sua motivação das demais pessoas para participar neste concurso de ingresso tem a ver com quais destes fatores de atração (Ordene do mais importante ao menos importante atribuindo a classificação de 1 – Mais importante a 4 – Menos importante):

- O pacote de remuneração e as condições de trabalho?
- A possibilidade de desenvolvimento profissional e carreira?
- O desemprego e/ou o subemprego dos candidatos?
- A estabilidade no emprego por ser o um Organismo Público?

Recomendaria a outras pessoas a participar nos concursos públicos organizados pela Administração?

- Sempre
- Muitas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Tem confiança no trabalho do corpo de júri designado para o Concurso Público como garante da neutralidade do concurso público permitindo que não haja o risco de os melhores habilitados e mais competentes não serem selecionados e ingressarem na função pública?

- Sempre
- Muitas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Em geral, quando participa de um concurso público, tem confiança nos resultados publicados?

- Sempre
- Muitas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

O acesso à chave de correção das provas dos processos de recrutamento e seleção de candidatos à função pública permitiria uma maior transparência e certeza nos resultados divulgados?

- Sempre
- Muitas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca



### Universidade Agostinho Neto

#### Centro de Pesquisa em Políticas Públicas e Governação Local

#### Mestrado em Governação e Gestão Pública

Planificação Geral da Pesquisa de Campo						
Local	Pessoas a contactar (grupo alvo de intervenção)	Meta	Indicador	Definição do indicador	Data prevista	Horas
Luanda – Cacuaco	Candidatos ao concurso de ingresso do MINFIN–IPREC	120	N.º de Entrevistados	Jovens de ambos os géneros, de 18 a 35 anos de idade, candidatos ao concurso de ingresso do MINFIN – IPREC que se encontrem nas instalações em que decorrerá a prova de seleção	11/03/15	7H00

Plano de Trabalho			
Data	Atividade	Duração	Produto
4/03/2015	Seleção dos inquiridores	1 dia	10 inquiridores
5/03/2015	Impressão dos modelos de inquérito	1 dia	140 modelos
6/03/2015	Encontro de preparação com o grupo de inquiridores	1 dia	10 inquiridores capacitados
11/03/2015	Recolha de dados (pesquisa de campo)	1 dia	Modelos preenchidos
12/03/2015	Revisão e apuramento dos inquéritos	1 dia	Modelos corrigidos
14/03/2015	Tabulação de dados (inserção dos dados na base de dados)	3 dias	Base de dados e gráficos
18/03/2015	Elaboração do relatório e integração na dissertação	3 dias	Relatório
25/03/2015	Apresentação do capítulo IV ao orientador	1 dia	Capítulo IV



Editora Dois03  
Rua Aritiba, 212, Loja - Realengo  
21765-070 Rio de Janeiro - RJ  
Tel.: +55 21 3106-9839 | Angola +244 949758164  
[www.editoradois03.com](http://www.editoradois03.com)  
E-mail: [contato@editoradois03.com](mailto:contato@editoradois03.com)

As organizações têm nas pessoas a sua forma de pensar, caminhar, realizar os seus processos e atividades, diagnosticar e inferir medidas corretivas ao seu percurso, visando um cuidadoso desempenho e o alcance dos objetivos.

Este livro foi escrito com base no estudo de caso sobre o concurso público aberto pelo departamento ministerial das finanças, para o Instituto de Preços e Concorrência. O objetivo era preencher 31 vagas, entre técnicos superiores e médios. Entre os avaliados, foram pré-selecionados para o concurso 1958 candidatos, que de certa forma contribuíram com suas opiniões, recomendações, visando a reflexão e a melhoria contínua do sistema de integração de pessoas e as competências desejadas, no âmbito do desiderato da reforma da função pública, que é o de tornar a ação da administração pública eficiente e efetiva no atendimento das necessidades coletivas.

Em síntese, as pessoas precisam das organizações, e as organizações precisam das pessoas para ambas realizarem os seus objetivos pessoais e organizacionais.

