

A importância do processo de recrutamento e
seleção de pessoas como fator de desenvolvimento
das pequenas empresas de Viana, Angola

Luís Mendonça Romão

Fevereiro/2018

Pesquisa de Mestrado Profissional
Em Administração

LUÍS MENDONÇA ROMÃO

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS
COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO DAS
PEQUENAS EMPRESAS DE VIANA, ANGOLA**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

LUÍS MENDONÇA ROMÃO

**A importância do processo de recrutamento e seleção de
pessoas como fator de desenvolvimento das pequenas
empresas de Viana, Angola**

Orientador – Prof. Dr. Djair Picchiai

**Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Mestrado em Administração
das Micro e Pequenas Empresas da
Faculdade Campo Limpo Paulista para
obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Este exemplar corresponde à versão final
da dissertação defendida pelo aluno
Luís Mendonça Romão e orientada pelo
Prof. Dr. Djair Picchiai.**

Orientador

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Romão, Luís Mendonça

A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas como fator de desenvolvimento das pequenas empresas de Viana, Angola / Luís Mendonça Romão. Instituição de Ensino Superior e de Pesquisa SP: INSPER, 2018.

Orientador: Professor Doutor Djair Picchiali.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

1. Pequenas empresas. 2. Recrutamento e seleção de pessoas.

I. Picchiali, Djair.

II. Faculdade Insper.

III. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas como fator de desenvolvimento das pequenas empresas de Viana, Angola.

CAMPO LIMPO PAULISTA

LUÍS MENDONÇA ROMÃO

**A importância do processo de recrutamento e seleção de
pessoas como fator de desenvolvimento das pequenas
empresas de Viana, Angola**

Dissertação de mestrado aprovada em 1º/12/2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Djair Picchiai
Faculdade Campo Limpo Paulista

Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi
Faculdade Campo Limpo Paulista

Prof. Dr. Paulo Roberto Arvate
Fundação Getúlio Vargas

Dedico esta dissertação à minha família, especialmente aos meus pais, João Romão (em memória) e Rita Mendonça, por serem a minha maior fonte de inspiração e o meu porto seguro de amor, saúde, paz, carinho, atenção e educação. E, nunca irei me esquecer de que, em todos os momentos da vida estiveram presentes na vida dos vossos filhos Romão, Fernando, Verdiano, Suzana, Isabel, Marisa e na minha, Luís Mendonça Romão, que são os meus grandes portos de felicidade. Aos meus sobrinhos e sobrinhas, Rita, Edianete, Ludmila, Mário, João, Layela e Rita, por serem a maior diversão da família Romão.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela vida, saúde, amor, paz, à minha família, aos amigos, colegas e professores que com os seus aprendizados contribuíram significativamente para a minha evolução profissional e acadêmica.

Em todos os momentos da vida, vocês foram especiais. Distantes ou perto, vocês contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo buscar, analisar e caracterizar os processos de recrutamento e seleção de pessoas nas pequenas empresas de Viana, Angola e a formação dos responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção das empresas. Foram pesquisadas 23 empresas, por meio de questionário com 15 perguntas fechadas e abertas e um roteiro de entrevista semiestruturada com três perguntas abertas. Utilizou-se o método misto (métodos quantitativo e qualitativo). No método quantitativo, foi utilizada a estatística descritiva, com o software JMP/SAS versão 12.2 e o MS-Excel[®], para elaborar gráficos e tabelas. No método qualitativo, foi feita análise de conteúdo das entrevistas utilizando o software NVivo[®] versão 11.4, para as análises das categorias identificadas nas respostas da entrevista. O universo da pesquisa foram empresas do ramo de serviços (52,2%), comércio varejista (39,1%), representando 93,1% de empresas que prestam algum tipo de serviço ou vendem produtos diretamente ao consumidor final, ativas há mais de cinco anos no mercado, demonstrando solidez no ramo onde atuam. Outra característica é que 90% das empresas utilizam indicações para realizar os processos, e 82,6% delas optam por triagem preliminar de currículos. O resultado demonstra que somente 21,74% dos responsáveis pelos processos das empresas possuem formação técnica de gestão de pessoas, o que representa uma carência de conhecimentos sobre o processo, para realizarem de forma profissional e com maior eficiência. A falta de conhecimento e formação específicos dos responsáveis faz com que as empresas não tenham um processo estruturado, dificultando a captação de bons colaboradores.

Palavras-chave: Pequenas empresas. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

This research aims to search, analyze and characterize the processes of recruitment and selection of people in the small companies of Viana, Angola, and the necessary formation so that the responsible one can carry out the processes in a professional way. 23 firms were surveyed by means of a questionnaire with 15 closed and open questions and a semi-structured interview script with three open questions. In this work was used the mixed method (quantitative and qualitative). In the quantitative method, the descriptive statistics were used, with the software JMP / SAS version 12.2 and the own MS-Excel[®], to elaborate the graphs and tables. In the qualitative method, the contents of the interviews were analyzed using the NVivo[®] software version 11.4, for the analyzes of the categories identified in the interview responses. The research universe was service companies (52.2%), retail trade (39.1%), representing 93.1% of companies that provide some type of service or sell products directly to the final consumer, active in the market for more than five years, demonstrating solidity in the branch where they operate. Another characteristic is that 90% of the companies use employee indications to carry out the processes, and 82.6% of them opt for preliminary screening of curriculums. The result of the research shows that 21.74% of those responsible for the processes of the companies have technical training in people management, which represents a lack of knowledge about the process, in order to realize professionally and with greater efficiency. The lack of specific knowledge and training of those responsible means that companies don't have a structured process, making it difficult for the recruitment of good employees.

Keywords: Small companies. Recruitment. Selection.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Angola	20
Figura 2 – Mapa da região estudada “Viana”	24
Figura 3 – Tipos e conceitos de recrutamento	39
Figura 4 – Ramos de atividade das empresas entrevistadas, Viana, Angola, 2017.....	56
Figura 5 – Formação académica dos responsáveis dos processos de recrutamento e seleção das empresas	58
Figura 6 – Tipos de recrutamento utilizados pelas empresas entrevistadas, Viana, Angola, 2017	59
Figura 7 – Fontes de recrutamento utilizadas pelas empresas entrevistadas, Viana, Angola, 2017	60
Figura 8 – Métodos utilizados durante o processo de seleção, Viana, Angola, 2017	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização das empresas estudadas em Viana-Angola	26
Quadro 2 – Síntese das vantagens e desvantagens do recrutamento interno.....	41
Quadro 3 – Síntese das vantagens e desvantagens do recrutamento externo	43
Quadro 4 – Fontes de recrutamento.....	44
Quadro 5 – Métodos de seleção.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias identificadas no tema estratégias para atrair candidatos, Viana, Angola, 2017	63
Tabela 2 – Categorias identificadas no tema sobre problemas no recrutamento e seleção, Viana, Angola, 2017	63
Tabela 3 – Subcategorias encontradas no tema sobre a influência de um bom processo de recrutamento e seleção no resultado da empresa, Viana, Angola, 2017.....	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANGOP	Agência de Notícias de Angola Press
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
DP	Departamento Pessoal
FNELA	Frente Nacional de Libertação de Angola
FR	Fonte de Recrutamento
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
INAPEM	Instituto Nacional de Apoio às Micros, Pequenas e Médias Empresas
INE	Instituto Nacional de Estatística de Angola
MPEs	Micros e Pequenas Empresas
MPLA	Movimento Popular de Libertação de Angola
PIB	Produto Interno Bruto
PDIV	Polo de Desenvolvimento Industrial de Viana
PE	Pequena Empresa
PRS	Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNITA	União Nacional para a Independência Total de Angola
VAB	Valor Acrescentado Bruto
ZEE	Zona Econômica Especial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema.....	15
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Objetivos do estudo	16
1.4 Estrutura do trabalho	16
2 CARACTERIZAÇÃO DA REPÚBLICA DE ANGOLA	18
2.1 Caracterização da região de Viana	23
3 CLASSIFICAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS EM ANGOLA	26
3.1 Gestão de pessoas	34
3.2 A gestão de pessoas nos países em desenvolvimento	35
4 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS.....	37
4.1 Tipos de recrutamento	38
4.2 Recrutamento interno	39
4.3 Recrutamento externo.....	42
4.4 Fontes de recrutamento.....	44
5 PROCESSOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS	48
5.1 Métodos de seleção.....	49
6 MÉTODO	53
6.1 Local	53
6.2 Período.....	54
6.3 População e amostra	54
6.4 Coleta de dados.....	54
6.5 Armazenamento de dados.....	55
6.6 Análise dos dados	55
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
7.1 Análise quantitativa exploratória.....	56
7.2 Análise qualitativa	62
8 CONCLUSÃO.....	65
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A	77
APÊNDICE B.....	78
APÊNDICE C	82

1 INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo em constante evolução em que pessoas e empresas tornaram-se cada vez mais exigentes com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos no mercado. O que leva as empresas a apostarem cada vez mais na qualificação de seus colaboradores de forma a responderem às exigências do mercado interno e externo, prestando serviço com profissionalismo que, de acordo com Silva (2017), o profissionalismo é a chave para a construção do sucesso, sobrevivência e sustentabilidade das empresas.

Isso só é possível se as empresas tiverem um processo de recrutamento e seleção estruturado e com pessoas capacitadas para desenvolverem estas atividades de forma profissional, permitindo assim a entrada de pessoas qualificadas e ajustadas às necessidades da vaga e da empresa. Conforme preconiza Raimundo (2016), as pessoas devem ser bem selecionadas e posicionadas, não só porque contribuem para o funcionamento das organizações, mas por constituírem também um significativo potencial para futuras substituições. Quando os candidatos são bem selecionados e enquadrados nas respectivas áreas de formação e de atuação profissional, são bem mais produtivos e comprometidos com a empresa. Assim, encaram os colaboradores como verdadeiros impulsionadores da dinâmica empresarial a partir dos quais as empresas conseguem desenvolver, alcançar resultados e objetivos. De acordo com Reis (2009), o desempenho das organizações depende da contribuição das pessoas que as compõem, logo, destaca que um dos recursos mais presentes em todas as organizações e que nenhuma empresa pode dispensar é o fator humano – as pessoas.

É dessa forma que as empresas devem encarar os processos de recrutamento e seleção de seus candidatos: com muita seriedade e conduzido por pessoas formadas na área que tenham conhecimentos e domínio sobre o assunto para atrair potenciais candidatos adequados aos perfis pretendidos pela empresa. De acordo com Lacombe (2005), a unidade central de recrutamento e seleção precisa ser formada por pessoas competentes e comprometidas com a empresa, pois é a sua porta de entrada e o seu cartão de visitas. Pessoas que, além de preencher os requisitos do cargo, agregam valor à empresa, saibam trabalhar em equipe e que compartilhem seus conhecimentos com a empresa para o alcance dos resultados e objetivos, tanto pessoal como empresarial.

É nesse sentido que o processo de recrutamento e seleção bem elaborado e implementado tem uma importância significativa para as empresas conseguirem atrair profissionais qualificados para fazerem parte do seu quadro de efetivos a fim de trazerem resultados positivos para o crescimento e evolução da empresa. Como apontam Vieira e Filenga (2012), a qualidade dos serviços da empresa depende da qualificação dos colaboradores, porque são eles que representam a empresa, constroem a imagem da empresa e garantem a estabilidade da empresa no mercado.

Para tanto, é preciso que as empresas estruturem os processos de recrutamento e seleção de seus colaboradores e deleguem essas responsabilidades a um profissional especialista na área para realizá-las de forma profissional. Assim como para enquadrar as pessoas recrutadas às suas áreas de formação, de forma a se tornarem efetivos, quanto à capacidade de produzir resultados para a empresa.

1.1 Problema

Como ocorrem os processos de recrutamento e seleção de pessoas nas pequenas empresas de Viana-Angola? Os responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção possuem formação e conhecimentos na área para os realizarem de forma profissional?

1.2 Justificativa

A justificativa para a realização dessa pesquisa é demonstrar aos pequenos empresários de Viana-Angola que o processo de recrutamento e seleção de pessoas é de grande importância para as empresas porque constitui ferramenta pela qual conseguem atrair e contratar pessoas qualificadas no mercado para contribuírem com o desenvolvimento da empresa.

De acordo com Raimundo (2016), as empresas só conseguem atrair pessoas qualificadas para se candidatarem à vaga de emprego se tiverem um processo de recrutamento e seleção estruturado. Além de ter o processo estruturado, é preciso que o responsável seja qualificado na área para não comprometer o processo e desenvolvê-lo de forma profissional.

1.3 Objetivos do estudo

Buscar, analisar e caracterizar os processos de recrutamento e seleção de pessoas nas pequenas empresas de Viana, Angola e a formação dos responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção das empresas.

Os objetivos específicos são:

- a) Quais os conhecimentos e formação os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção possuem para desenvolver suas atividades
- b) descrever as formas de recrutamento realizadas pelas pequenas empresas na região de Viana, Angola.
- c) verificar como os processos de recrutamento e seleção são desenvolvidos nas pequenas empresas de Viana, Angola.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em oito capítulos. O primeiro capítulo é composto da introdução, na qual são apresentados o problema de pesquisa, a justificativa do trabalho, os objetivos do estudo e os objetivos específicos.

O segundo capítulo descreve com mais detalhe a caracterização da República de Angola, por ser o país onde se realizou a pesquisa, e do município de Angola, onde se encontram as empresas em estudo. Também nesse mesmo capítulo foi descrito o processo de alfabetização pós-colonial de Angola entre 1975 e 2018.

O terceiro capítulo aborda a classificação de pequenas empresas em Angola. No mesmo capítulo descreve-se a caracterização das empresas estudadas e, por conseguinte, a gestão de pessoas no contexto geral e a gestão de pessoas nos países em desenvolvimento.

No quarto capítulo é feita uma abordagem sobre o tema central da pesquisa, os processos de recrutamento e seleção de pessoas, os seus conceitos, bem como os diferentes papéis que cada processo desempenha dentro da empresa. É também neste capítulo que se disserta com maior atenção sobre os tipos de recrutamento, vantagens e desvantagens dos recrutamentos, as fontes de recrutamento e os seus tipos.

No quinto capítulo descreve-se o conceito de seleção de pessoas, bem como a sua importância para as empresas. No mesmo capítulo são descritos os métodos de

seleção de pessoas e os exemplos de métodos de seleção que as empresas utilizam para realizar o processo de seleção de seus colaboradores.

No sexto capítulo aborda-se a metodologia adotada, na pesquisa, descrevendo os métodos utilizados. Além disso, descreve-se nele o local e o período nos quais a pesquisa foi realizada, público-alvo, os instrumentos utilizados na coleta de dados, quais foram os instrumentos utilizados para o armazenamento de dados e como foram feitas as análises dos dados da pesquisa.

O sétimo capítulo apresenta as análises e discussão dos resultados, com o intuito de responder ao problema e aos objetivos da pesquisa, com ênfase nas análises quantitativas exploratórias, nas quais são apresentados os dados estatísticos, e nas análises qualitativas são apresentadas as análises de conteúdo, segundo a técnica de análise categorial de Bardin (2014) que, para classificar elementos em categorias, impõe a investigação daquilo que cada um deles tem em comum com o outros (passagem de dados em brutos a dados organizados). Por fim, no oitavo capítulo é apresentada a conclusão, que descreve as contribuições da pesquisa, as limitações encontradas no decorrer desta e as recomendações para futuros estudos.

2 CARACTERIZAÇÃO DA REPÚBLICA DE ANGOLA

Angola é um país localizado na costa ocidental do continente africano com uma extensão geográfica de 1.247.000 km² e uma população constituída de 25.789.024 habitantes, de acordo com os dados divulgados pelo INE – Instituto Nacional de Estatística de Angola, do seu último censo realizado em 2014 (INE, 2016). Ainda, segundo os dados do INE (2016), deste universo populacional, as mulheres representam a maioria da população em Angola, com um número de 13.289.983 (51,5%) *versus* 12.499.041 homens (48,5%). Do total, 65% da população têm até 24 anos. O território é limitado a norte pela República Democrática do Congo (ex-Zaire) e a República do Congo, a leste com a Zâmbia e a República Democrática do Congo, a sul com a Namíbia e a oeste e limitado pelo Oceano Atlântico, numa faixa costeira de aproximadamente 1.650 km.

Angola foi uma consequência da colonização, que teve início em 1482, pela invasão portuguesa ao continente africano, sob comando de Diogo Cão, que se instalou no Zaire, região Noroeste de Angola, e durou até 11 de novembro de 1975, quando se proclamou a independência de Angola, após uma guerra de libertação nacional pelo MPLA em nome de Agostinho Neto. Após a independência, o país reacendeu a uma guerra civil entre os três movimentos de libertação de Angola, designados como MPLA, UNITA e a FNLA por discordâncias políticas que terminaram em combate após a morte do líder da UNITA Jonas Malheiro Savimbi, em 22 de fevereiro 2002. Nesse mesmo ano, no dia 4 de abril de 2002, foram assinados os acordos de paz entre as duas maiores forças políticas e militares do país: “MPLA e a UNITA”.

Em termos constitucionais, “artigo 1º da constituição 2010” Angola é uma República soberana e independente, baseada na dignidade da pessoa humana e na vontade do povo angolano, que tem como objetivo fundamental a construção de uma sociedade livre, justa, democrática, solidária, de paz, igualdade e progresso social.

Também é de grau importância saber que, “o artigo 2º da constituição da República de Angola de 2010” promove e defende os direitos e liberdades fundamentais do Homem, quer como indivíduo quer como membro de grupos sociais organizados, e assegura o respeito e a garantia da sua efetivação pelos poderes legislativo, executivo e

judicial, seus órgãos e instituições, bem como por todas as pessoas singulares e colectivas. De acordo com os dois artigos mencionados “da constituição de Angola de 2010”, consegue-se perceber que Angola é um estado de democrático e de direito que garante e defende os direitos humanos, a separação de poderes, a democracia representativa e participativa dos cidadãos.

A organização administrativa de Angola é composta de 18 províncias.

Figura 1 – Mapa de Angola



Fonte: http://www.angop.ao/angola/pt_pt/noticias/politica

Sendo Bengo situado na região Oeste; Bié localizado na região Central; Benguela na região Oeste; Cabinda região Noroeste; Cunene encontra-se localizado na região Sul; Huambo localizado na região Central; Huila localizado na região Central; Kuando Kubango localizado no Sudeste; Kwanza Sul situado na região Oeste; Kwanza

Norte localizado na região Noroeste; Luanda está localizado na região Noroeste; Lunda Norte localizado na região Nordeste; 13 Lunda Sul encontra-se no mesmo ponto colateral que Lunda Norte; Malanje encontra-se situado na região Central; Moxico está situado na região Leste; Namibe está situado na região Sudoeste; Uíge está localizado na região Norte e Zaire está localizado na região Noroeste de Angola. Sendo que essas províncias estão divididas em um total de 237 municípios incluindo comunas.

Além da língua portuguesa, Angola tem mais de 20 línguas maternas, conhecidas como línguas étnicas ou “dialetos”. As predominantes são: Umbundu, Kimbundu, Kikongo, Tchokwe, Nganguela, Kwanyama, Fiote, Oshiwambo e Nyaneca N’khumbi.

Fiote: é a língua nativa dos povos da região Noroeste.

Kimbundu: a língua étnico-linguístico predominante dos povos da região Oeste, Noroeste e Centro de Angola.

Kikongo: é a língua predominante dos povos das regiões do Norte e Noroeste de Angola.

Kwanyama: é a língua étnica do povo da região do Sul de Angola.

Nganguela: é a língua tradicional do povo da região Central e Sudeste de Angola.

Nyaneca N’khumbi: é a língua predominante do povo da região Sudoeste de Angola.

Oshiwambo: é a língua materna de uma parte do povo da região Sul de Angola.

Tchokwe: é a nativa do povo das regiões Nordeste e Leste de Angola.

Umbundu: é a língua nativa dos povos da região Centro-sul e em muitos meios urbanos de Angola.

Embora essas línguas sejam menos faladas pela maioria da população, elas são a identidade da cultura de Angola, como defendeu o linguista Francisco (2016), que a identidade cultural de um povo passa também pela valorização das línguas nacionais, e, nessa linha de argumentação, nota-se que um dos maiores símbolos culturais de Angola são as línguas nacionais, que representam a identidade cultural de cada povo e região de Angola.

Nessa classificação, o português, aparece como língua adquirida devido ao processo da colonização em 1482 e, devido à sua expansão no território nacional, hoje é considerada a língua oficial de Angola.

Também é de grande importância mencionar que, segundo os dados estatísticos apresentados por Rocha *et al.* (2017), as maiores receitas econômicas de Angola são derivadas dos seguintes ramos:

- a) Como seria de se esperar, a extração de petróleo é o melhor investimento para a economia nacional, já que 1% no aumento do VAB do setor proporciona um ganho entre 3% e 2,7% no incremento do PIB. Afinal é o petróleo o maior contribuinte para os valores e as dinâmicas de crescimento da economia angolana.
- b) As atividades de construção apareçam em segundo lugar com uma influência na taxa de crescimento do PIB de 0,877%. 2017
- c) Comprova-se, portanto, que as exportações petrolíferas (no fundo a tradução do crescimento da produção em rendimentos fiscais e divisas para a economia) e os investimentos públicos têm sido os dois principais motores do crescimento econômico do país.
- d) O comércio aparece como a terceira atividade melhor colocada no apoio ao crescimento do PIB, com 0,622%. 2017
- e) Agricultura, manufatura e transportes têm contribuições para o crescimento muito irrisórias, para setores com um papel importantíssimo na diversificação da economia.
- f) A energia é um caso verdadeiramente paradoxal: apresentou no período 1998/2016 taxas médias anuais de crescimento muito acima das do PIB e, no entanto, a sua contribuição média para a dinâmica da economia permanece bastante baixa e por volta de 0,112%. 2017 Seguramente que têm de existir explicações credíveis para uma tão elevada falta de eficiência.

Os dados apresentados acima evidenciaram que o petróleo é a maior fonte de riqueza de Angola, assim também como destacou Paulo Guilherme Figueiredo (RTP, 2008) em entrevista para a agência de notícias de Portugal “RTP”. A indústria petrolífera gera

hoje perto de 80% da riqueza produzida pela economia angolana, graças ao aumento da produção e preços de crude, mas passar da dependência à diversificação econômica está a mostrar-se tarefa difícil. Portanto, os outros 20% da riqueza de Angola é derivado dos demais ramos mencionados acima.

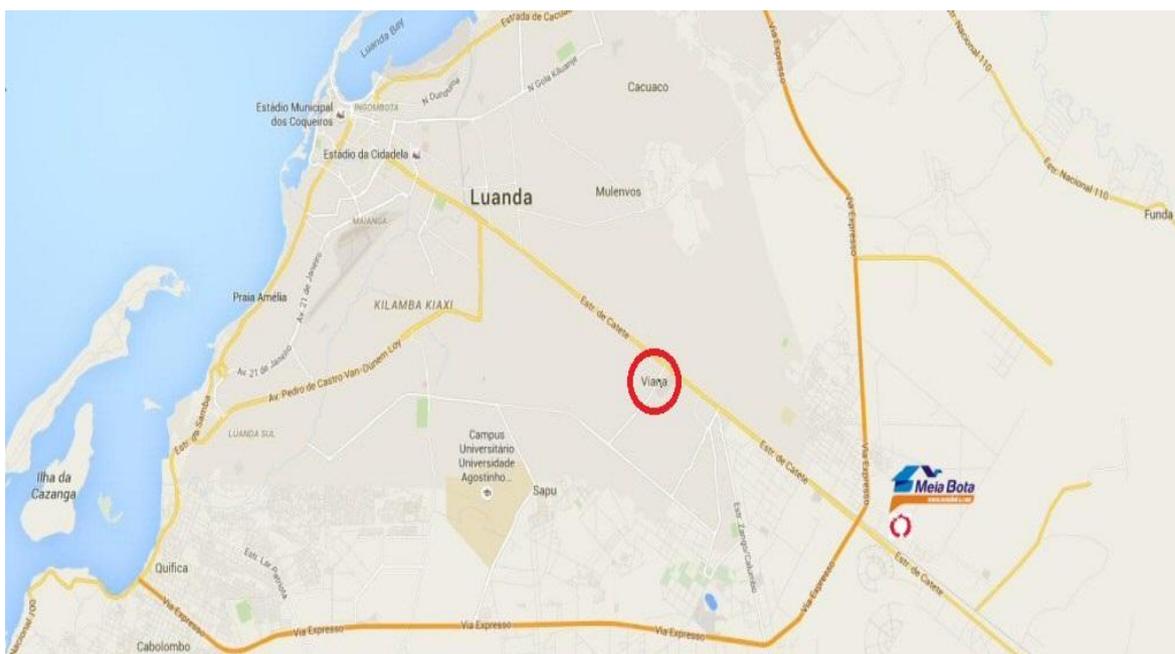
É importante frisar que a pesquisa foi realizada na província de Luanda (capital de Angola), no município de Viana, que fica situado a 18 km da cidade de Luanda.

2.1 Caracterização da região de Viana

Segundo os dados do INE (2014), Viana foi fundada em 13 de dezembro de 1963 e tem uma área territorial de 693 km², além de uma população de cerca de 1.605.291 habitantes. Do total, 785.351 são homens e 819.940 são mulheres e 97,9% dos moradores vivem em zonas urbanas.

Viana, por ser o maior município da província de Luanda, é onde estão concentrados os maiores investimentos públicos e privados de Angola. Com destaque ao novo aeroporto internacional de Angola, localizado no km 35, o porto seco de Luanda, localizado no km 25, como também é em Viana onde está localizado o maior polo industrial de Angola, denominado como Polo de Desenvolvimento Industrial de Viana (PDIV) que alberga mais de 500 empresas de todos os ramo de serviços. É também em Viana onde está localizado a Zona Econômica Especial (ZEE).

Figura 2 – Mapa da região estudada “Viana”



Fonte: <http://www.angola.pt/pt/pt/noticias/politica>.

2.2 O processo de alfabetização pós-colonial de Angola entre 1975 até 2018

Segundo Pinda Simão (Ministro da Educação de Angola entre 2010 e 2017), o índice de analfabetismo em Angola caiu mais de 68% em 40 anos de independência, tendo acrescentado que só na primeira fase da campanha de 2015 aprenderam a ler e a escrever mais de 432 mil angolanos (REDE ANGOLA, 2015).

Nesse contexto entre 1975, após a independência, em 2002, Angola era um país com um índice populacional predominantemente analfabeta devido às turbulências sociopolíticas que viveram no passado. Após esse período de discordâncias e instabilidade política entre MPLA e UNITA, houve a necessidade de reerguer o país devido aos naufrágios dos conflitos armados que dificultaram o seu progresso seja no nível da estrutura socioeconômica, política, educacional, seja no que diz respeito ao nível de vida da população.

A educação e os demais fatores mencionados são os maiores problemas que o país tem enfrentado e no que muito se tem investido para reverter o quadro de forma

que a população seja totalmente alfabetizada. Assim como informado por Pinda Simão (Rede Angola, 2015), o progresso no domínio da erradicação do analfabetismo de adultos pode ser visto quando se compara a taxa de analfabetismo em 1975, que era estimada em 85%, com a taxa em 2009 de apenas 33%. Frutos proveniente do empenho e da atenção que o governo tem posto no processo de escolarização, com a implementação de políticas de combate ao analfabetismo, como o projeto MED, Plano Estratégico para a Revitalização da Alfabetização (2012–2017) lançado pelo governo no ano de 2012 que tem como objetivo ajudar a desanalfabetização da população angolana, assim como evidenciou Freitas (2014), a alfabetização passou a ser entendida como uma prioridade em Angola para a formação de mão de obra capaz de contribuir para a reconstrução do país.

Segundo Freitas (2014), no âmbito das Orientações Programáticas do Governo e do Quadro do Programa de Ação de Dakar até 2015, os esforços do Estado angolano passaram a estar direcionados para a concretização de uma educação de qualidade para todos. É visível o tamanho empenho que o governo tem disposto em colaboração com as igrejas e ONGs para acabar com o analfabetismo. E alfabetizar toda a população angolana que não é tarefa fácil. Segundo o diretor nacional do ensino de adultos do Ministério da Educação, Makulo Valentim Afonso (REDE ANGOLA, 2015), desde a revitalização da alfabetização, em 2012, foram alfabetizadas 2.482.801 pessoas. Pinda Simão (REDE ANGOLA, 2015) recordou que 85% da população não sabia ler nem escrever em 1975, ano em que o país se tornou independente de Portugal. Essa taxa caiu em 2014 para os 27%. E em 2017 foi para 25%, segundo Joaquim Cabral (secretário de Estado do Ensino Pré-Escolar e Geral; AGÊNCIA ANGOLA PRESS, 2017). Esses dados ainda não satisfazem os objetivos do governo, mas muito se tem investido para erradicar o analfabetismo em Angola porque constitui uma das chaves necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, sendo um fator determinante da mudança e um instrumento prático de empoderamento.

3 CLASSIFICAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS EM ANGOLA

Segundo Carvalho (2011), em Angola são consideradas pequenas empresas “as empresas que empregam mais de 10 e até 100 trabalhadores, inclusive e/ou tenham um faturamento anual bruto superior a 250 mil dólares e igual ou inferior a 3 milhões de dólares (no valor equivalente em Kz)”, valor estipulado na moeda nacional de Angola.

A classificação das pequenas empresas de Angola diferencia-se a partir de dois critérios: o número de colaboradores e o faturamento bruto anual. Essa classificação tem como assento a lei das Micros, Pequenas e Médias Empresas (Lei nº 30/11, de 13 de setembro), aprovada pelo Decreto Presidencial de Angolano nº 43/12, de 13 de março de 2011, publicado no Diário da República de Angola (ANGOLA, 2012).

Em relação a essas constatações, é importante compreendermos que pequenas empresas são duas ou mais pessoas físicas que unificam ideias e esforços visando à responsabilidade para exercerem atividades economicamente legalizadas, classificando-as pelo tamanho, números de funcionários e seu rendimento bruto anual.

No entanto, as empresas envolvidas na pesquisa estão caracterizadas no quadro 1 conforme sua localização, seu ramo de atividade, o número de funcionários e anos de mercado, conforme regulamenta a lei das Micros, Pequenas e Médias Empresas (Lei nº 30/11, de 13 de setembro) de Angola, supracitado.

Quadro 1 – Caracterização das empresas estudadas em Viana-Angola

Nome da empresa	Localização geográfica	Ramo de atividade da empresa	Número de funcionários	Anos de mercado	Classificação
Ferab Investimentos Lda.	Angola, Luanda, Viana.	Serviço de construção civil: construção e reforma de casas; comércio varejista de viaturas: venda de carros para pessoas físicas e jurídicas.	100	7 anos de mercado.	Pequena empresa
Hulesi, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Serviço de construção civil: construção e reforma de casas; comércio varejista de materiais de construção civil: tijolos, blocos,	100	18 anos de mercado.	Pequena empresa

		cimento cola utilizado para ladrilho de casa e cimento convencional utilizado no dia a dia na construção civil.			
Comfabril, Lda.	Angola, Luanda, Viana.	Comércio varejista de produtos agrícolas como: fertilizantes, sementes, sistemas de rega, estufas e outros produtos especializados para o setor agrícola. “A nossa empresa traduz a aposta de Angola no desenvolvimento do setor agrícola”.	80	9 anos de mercado.	Pequena empresa
Agran Agroquímica de Angola, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Agropecuária: comercialização de produtos para a agricultura, pecuária, higiene doméstica, indústria e saúde pública. A sua atividade desenvolve-se principalmente na comercialização de produtos como: inseticidas agrícolas e domésticos, herbicidas, fungicidas, acaricidas, carricidas, rodenticidas, detergentes e aerossóis, para as áreas da agricultura, saúde pública e doméstica.	20	57 anos de mercado.	Pequena empresa
Aluexal, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Comércio atacadista de alumínio para aplicação na arquitetura e na indústria em geral. Tem como lema principal a qualidade dos seus produtos para máxima satisfação dos seus clientes e para responder às crescentes necessidades de perfis de alumínio no setor da construção desse país. Tem desenvolvido um papel importante junto aos fabricantes e instaladores angolanos de caixilharia de alumínio, tornando-os aptos a colocar no mercado	8	12 anos de mercado.	Pequena empresa

		produtos com a qualidade Extrusal.			
Jaci comercial, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Prestação de serviços de telecomunicações: montagens e assistências técnicas de telefones fixos, câmeras de filmagem, parabólicas e pagamentos de cartões DSVT.	20	6 anos de mercado.	Pequena empresa
O.P.G, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Serviço de: montagens de janelas e portas de caixilharia em alumínio e ladrilhagem de obras no geral.	50	7 anos de mercado.	Pequena empresa
MP & Irmão, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Serviço de vendas de materiais de construção civil: mosaicos, cimento cola, caixa de luz, tomada, fios e cabos, disjuntores, fusível, soquete, interruptor, transformador, torneiras e caixas de água; e mobiliário: sofá, conjunto de cadeiras e mesas, estantes, armário de cozinha, mesas de escritório, camas, guarda-roupas.	Não informado	12 anos de mercado.	Pequena empresa
Crof, empreendimentos Lda	Angola, Luanda, Viana.	Atua em dois ramos: serviço e comércio varejista. Serviços: presta assistência técnica de equipamentos eletrônicos e importações de produtos. E no ramo de comércio varejista: venda de artigos para panificação, pastelaria, refrigeração, utensílios de cozinhas e material descartável. Aposta na inovação, qualidade e serviço para servir na totalidade todos os seus clientes.	30	9 anos de mercado.	Pequena empresa
Dream Space, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Serviços hoteleiros e de lazer. Com alto nível de qualidade e elegância, para os hóspedes,	79	7 anos de mercado.	Pequena empresa

		incluindo restaurante com diversidades gastronômicas típicas nacionais, shows ao vivo com bandas nacionais e internacionais, ginásio, quadra de futebol e piscinas para natação.			
Metrok, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Comércio varejista e comércio atacadista de materiais elétricos no geral como: fios e cabos, tubos e eletrodos, quadros e caixas elétricas, tomadas, disjuntores, fixa, tomadas, cimento cola, mosaicos, colheres, blocos de vidros, escadas moveis, pranchas, parafusos, anilhas e porcas etc.	30	6 anos de mercado.	Pequena empresa
Turbotest -Angola, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Serviço de mecânica geral multimarcas. Eletricidade e eletrônica. Mecânica geral, revisões gerais, escapes e catalizadores, suspensões e travões, mudanças de óleo e filtros, reparação de motores e turbos, eletricidade, ar-condicionado (climatização), sistemas de navegação e localização, autorrádios e sistemas de som, alarmes, park pilot e eletrônica ESP (sistema de controle de estabilidade dinâmica), ASR (sistema de controle antipatinagem), ABS (sistema de controle de travagem), sistemas de segurança, ignição, injeção.	10	2 anos de mercado.	Pequena empresa
Cifral Alumínio, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Indústria. Fabricação e instalação de caixilharia de alumínio e estruturas metálicas. “Somos uma empresa de direito angolano que ao longo	65	24 anos de mercado.	Pequena empresa

		dos últimos anos teve um percurso de crescimento e desenvolvimento das suas capacidades adaptadas às exigências do mercado angolano, um percurso que nos faz sermos uma das empresas de maior referência neste setor.”			
A Distribuidora, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Comércio atacadista de café, panificação e chocolate de produção nacional.	Não informado	21 anos de mercado.	Pequena empresa
MDV, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Comércio varejista de madeira para construção. Focados na qualidade contínua dos seus produtos, contam com uma equipe qualificada para atender às necessidades dos clientes em nível nacional e internacional.	Não informado	6 anos de mercado.	Pequena empresa
Neuce, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Indústria de tintas, vernizes, diluentes e produtos afins destinados a vários setores de atividades tais como: bricolagem e decoração, construção civil, indústria metalomecânica, indústria automobilística, indústria de madeiras, mobiliário e infraestruturas marítimas. “A produção é rigorosamente controlada por técnicos especializados, que dispõem de um laboratório de análise e controle de qualidade que se preocupam com o fabrico de produtos de elevada qualidade, sempre com o objetivo de dar respostas às maiores exigências do mercado e manter a confiança dos nossos clientes nos nossos produtos e apoio técnico.” Tudo isso na certeza de que poderá contribuir de forma	70	10 anos de mercado.	Pequena empresa

		sustentável e econômico para o progresso do país.			
Timicor, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Atua em dois ramos de atividade, indústria e serviços. No ramo industrial, atua como fabricante de tintas plásticas, esmaltes, primários e diluentes, tintas plásticas lisas, esmaltes, tintas texturadas, vernizes, isolantes, primários, líquidos e detergentes, diluentes, massas, betumes e colas, tintas acrílicas, poliuretanos, fundos, alumínio, epóxis, tapa-poros, velaturas, endurecedores, sprays. No ramo de serviços, atua como prestadora de serviços de pintura – geral de viaturas, polimento, fibragem, polimento – óptica. Tem um vasto leque de produtos e uma equipe especializada para atender e satisfazer as necessidades do mercado angolano.	65	12 anos de atividade.	Pequena empresa
Angola Cloundin g, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Comércio varejista de produtos eletrônicos de consumo: celulares smartphones, tablets, TVs, smart TVs, aparelhos de som subwoofer, caixas de som e câmeras fotográficas; informática: computadores portáteis e de mesas, pen drive, HD externo portátil, mouse, impressoras; eletrodomésticos: fogão, fornos, ferro de engomar e panelas elétricas; e máquinas de exercícios físicos para saúde e bem da nossa saúde. “Prezando sempre na qualidade dos nossos produtos e serviços para o conforto e comodidade	30	2 anos de atividade.	Pequena empresa

		dos nossos clientes.”			
Luxecar Rent-A-Car , Lda	Angola, Luanda, Viana.	Serviços de aluguel de automóveis e caminhão <i>rent a car</i> . “Oferecemos serviços de qualidade e com alto nível de segurança eletrônica para melhor comodidade do cliente. Os nossos veículos estão equipados com recursos de acessibilidade para atender às necessidades individuais de cada cliente seja ele pessoa física ou jurídica.”	30	5 anos de atividade.	Pequena empresa
Clinica de Viana, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Serviços de medicina, com hora marcada e atendimento especializado em mais de cinco especialidades: clínica médica, dermatologia, alergia, ginecologia, oftalmologista e pediatria, com os melhores profissionais de saúde do país.	Não informado	13 anos de atividade.	Pequena empresa
Pavimarques, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Serviços de construção civil, dedicado à execução de obras de construção civil, infraestruturas e todo tipo de atividade relacionada com o setor de construção civil. Assumindo uma identidade forte e reconhecido pela competência técnica dos serviços prestados aos clientes e à comunidade.	40	6 anos de atividade.	Pequena empresa
Capi-38 comercio, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Comércio varejista de produtos diversificados desde materiais para construção civil: cimentos colas, blocos de vidros, betoneiras, prancheta, colher de construção, nível e prumo, mangueira de nível, mosaico e azulejo; e mobiliários de casa: mobília de cozinha e de	65	10 anos de atividade.	Pequena empresa

		banheiro e mobília de quarto e de sala, com melhor qualidade de produtos e de serviço no mercado de comércio de Angola, para atender às necessidades dos seus clientes.			
S.T, Lda	Angola, Luanda, Viana.	Comércio varejista de produtos: eletrônica de consumo; informática e tecnologias de informação. Para maximizar a satisfação dos seus clientes, desde o princípio colocou-se no mercado de forma inovadora, baseada na qualidade, no desenvolvimento tecnológico e no pioneirismo, que lhe permitiu construir ao longo destes anos uma relação de credibilidade e confiança junto aos seus clientes e parceiros antecipando as necessidades do mercado e excedendo sempre as expectativas.	Não informado	25 anos de atividade.	Pequena empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar do fraco conteúdo literário de Angola sobre pequenas empresas, é importante perceber que elas são as maiores geradoras de emprego do país e as que mais têm contribuído para o seu crescimento econômico. De acordo com Dias (2013), as micros, pequenas e médias empresas cada vez mais se revelam decisivas no crescimento econômico, com a criação de grande quantidade de postos de trabalho, na diversificação da economia e no aumento da produção nacional. No entanto, elas merecem muito mais atenção do que têm tido pelos empresários e pelos órgãos responsáveis de Angola, como o INAPEM (Instituto Nacional de Apoio às Micros, Pequenas e Médias Empresas), por contribuírem, gradualmente, para o alavancamento do país.

3.1 Gestão de pessoas

É a função gerencial que administra as pessoas e as relações de trabalho dentro da empresa bem como o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais, garantindo assim o sucesso da empresa.

Dessa forma, falar em gestão de pessoas envolve a integração de pessoas numa empresa. Isto é, uma organização é constituída de um conjunto de talentos humanos e o seu sucesso, ou não, é de responsabilidade de cada um de seus integrantes (PONTELO, CRUZ, 2014). Essa afirmação é corroborada por Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2012), quando dizem que o desempenho de uma organização depende inevitavelmente da contribuição das pessoas que a compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) por sua vez definem esse conceito como o processo de encontrar, controlar, formar e manter funcionários na organização. A gestão de pessoas é a forma de administrar as pessoas dentro da empresa, pois são elas que produzem resultados, definem a existência de qualquer empresa.

Assim, verifica-se a importância que as pessoas representam para as empresas, porque elas não fazem só parte da sua vida produtiva como representam a verdadeira essência do negócio, inovam, produzem bens e serviços, vendem bens e serviços que posicionam a empresa no mercado de forma competitiva e diferenciada de outras empresas e com o mercado. O diferencial de uma organização reside no seu capital humano porque, inquestionavelmente, pessoas são fontes de vantagens competitivas (SOUZA, SOUZA, 2016).

Também Pontelo e Cruz (2014) dizem algo a este respeito, pois consideram que o sucesso de um empresa está diretamente relacionado às habilidades técnicas e interpessoais das pessoas que nela atuam, ou seja, de seus conhecimentos, habilidades e aptidões.

Neste sentido, a gestão de pessoas (GP) constitui um sistema cuja ideia fundamental é compreender as pessoas dentro da empresa como verdadeira equipe dotada de conhecimentos para produzir resultados e, por meio desses, as empresas mantenham-se vivas, dinâmicas e competitivas no mercado.

Terminando a breve abordagem deste conceito, segue-se uma breve resenha sobre a gestão de pessoas nos países em desenvolvimento.

3.2 A gestão de pessoas nos países em desenvolvimento

De acordo com Correia (2017), a gestão de pessoas não é muito valorizada nos países em desenvolvimento e muitas das vezes é substituída por burocracia que torna os colaboradores das organizações pouco produtivos e pouco úteis à sociedade. Isso porque a maioria das empresas ainda está submetida a um sistema burocrático em que os responsáveis pelo departamento de GP quase não têm poder de decisão e submetem-se às políticas e regras instituídas pelo dono da empresa que causam entraves aos processos internos, dificultando assim a qualidade dos serviços, tudo porque as empresas não reconhecem a importância dos colaboradores como sendo os verdadeiros impulsionadores da dinâmica e do sucesso da empresa.

Como evidenciaram Longenecker, Moore, Petty e Palich (2007), para a maioria das empresas, liderança que reconhece e valoriza os esforços individuais é altamente recomendada porque enfatiza o respeito por todos os membros da organização e mostra apreço tanto pelo trabalho executado como pelo potencial demonstrado pelos liderados.

Mutahaba (2014) destaca que uma das áreas do serviço público africano que deve sofrer uma transformação radical é a gestão dos recursos humanos, começando com os próprios gestores de recursos humanos. Por serem pouco produtivos e muito dependentes das políticas internas, os gestores de pessoas das empresas não contribuem de maneira significativa para a melhoria da empresa nem para a evolução dos colaboradores com treinamentos prévios e avaliações periódicas. Para tanto, as empresas precisam criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias, em que os colaboradores podem opinar a respeito da empresa bem como adotar medidas para desenvolver talentos e criar oportunidades para os colaboradores crescerem na empresa de forma que sintam-se valorizados e produzam mais e com melhor qualidade e eficiência.

Em função do que se foi citado, os gestores de pessoas das empresas dos países em desenvolvimento precisam entender que gerir pessoas é a maneira de orientar o

comportamento humano no trabalho que, de acordo com Mutahaba (2014), os gerentes de recursos humanos devem assumir um papel estratégico mais vital dentro da empresa a fim de poder desempenhar o papel de promover a inovação e a transformação no serviço. Isso exigirá uma mudança considerável de paradigmas e na maneira de gerir pessoas, liderar processos e comprometer-se constantemente com o aprimoramento dos colaboradores da empresa. Como evidenciou Bana (2014), o papel dos gerentes de RH no serviço é desempenhar seus deveres e responsabilidades de forma profissional aceitável, o que implica o cumprimento do código de conduta profissional de GRH, bem como promover e fazer cumprir o comportamento ético no trabalho. Esse papel não é cumprido na íntegra pela maioria das empresas dos países em desenvolvimento, o que os leva a violar alguns direitos e deveres dos colaboradores. De acordo com Bana, (2014), o departamento de pessoas dos países em desenvolvimento desempenha um papel relativamente passivo (às vezes até mesmo negativo), administrando essas regras (muitas vezes desatualizadas) em vez de desenvolver políticas para melhorar a gestão da empresa, de forma a reconhecerem os colaboradores pelas suas qualificações, conhecimentos, habilidades e contributo que têm dado à empresa, de modo a se tornarem cada vez mais motivados, eficazes e úteis para com os clientes internos e externos.

4 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS

É um sistema de partilha de informação, por meio do qual a empresa divulga e oferece ao mercado “interno ou externo” as oportunidades de empregos para atrair candidatos a se candidatarem à vaga de emprego. Robbins *et al.* (2014) definem o recrutamento como o processo de localizar, identificar e atrair candidatos capacitados.

Raimundo (2016) corrobora esta ideia ao definir o recrutamento como o conjunto de ações empreendidas por determinada organização, cujo objetivo é atrair candidatos com competências específicas para ocupar um posto de trabalho vago, de imediato ou no futuro, retendo-os na empresa, pelo menos, num curto prazo. Atesta que a função básica do recrutamento é atrair pessoas capacitadas para suprir as necessidades da empresa e abastecer o processo de seleção.

Descreve sobre o mesmo conceito, Cruz (2015), que o recrutamento corresponde então a um conjunto de procedimentos, que visa atrair um conjunto diverso e suficientemente amplo de candidatos com as qualificações, características e potencial previamente identificados como aspetos decisivos para um bom desempenho na função e que melhor se aproximam das necessidades atuais e futuras da respectiva organização. Podemos assim compreender o recrutamento como o processo de atração de pessoas disponíveis para concorrer a vagas de empregos.

No entender de Pereira (2014), para realizar um processo de recrutamento e seleção de forma profissional, as empresas devem obter respostas para as seguintes perguntas:

- a) O que gerou a necessidade da contratação de um profissional para suprir essa vaga (dimensão, aumento de quadros, mudanças de perfil etc.)?
- b) Qual o prazo para a colocação do profissional na vaga?
- c) A análise do perfil do cargo e dos requisitantes indica que haverá dificuldade em conseguir essa pessoa?
- d) A oferta da empresa está de acordo com o mercado?

Pelo que se pode notar, as empresas não devem realizar os processos de recrutamento sem o devido conhecimento das questões supracitadas. Como evidencia Pereira (2014), essas respostas auxiliarão na análise das informações e na decisão referente ao processo de recrutamento a ser empregado. Assim que o gestor de GP tiver a resposta das questões supracitadas, o recrutador poderá escolher o tipo de recrutamento a ser feito para o preenchimento da vaga em aberto.

4.1 Tipos de recrutamento

Segundo Silva (2017), o recrutamento de pessoal divide-se em recrutamento interno, externo e misto. No entanto, enquanto o recrutamento interno valoriza os quadros internos, o recrutamento externo é a busca de pessoas de fora da empresa. Já o recrutamento misto é a junção do recrutamento interno e externo. Conforme ilustra a figura 3.

Cruz (2015, p. 44) corrobora:

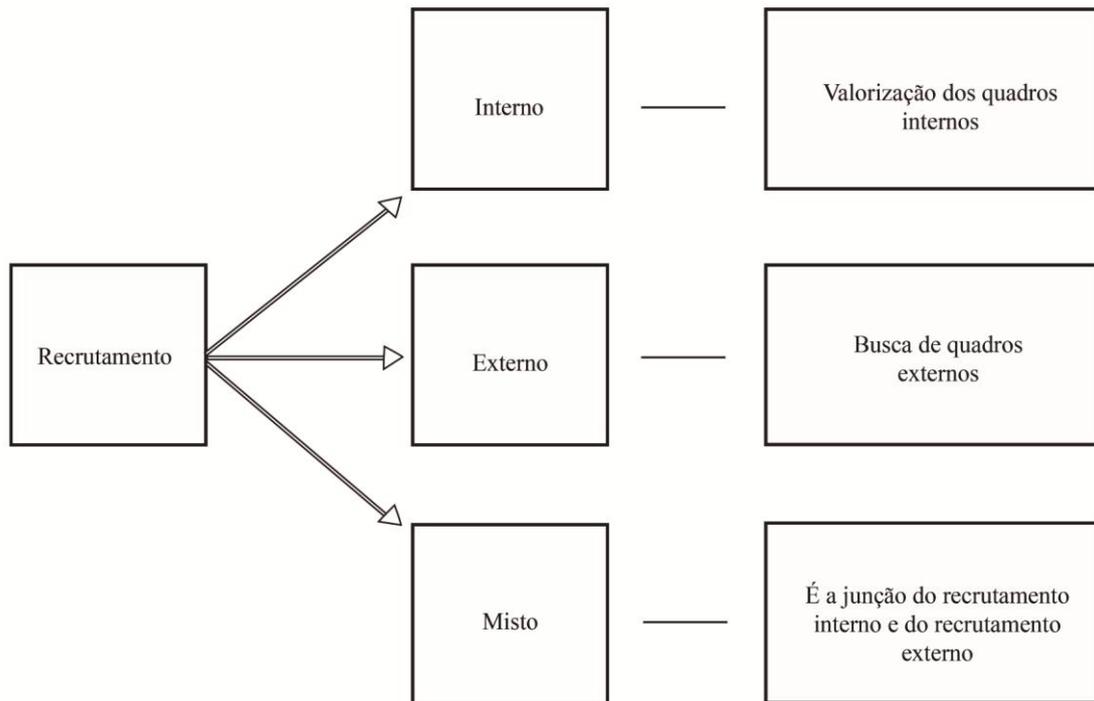
O recrutamento pode ser interno, externo ou misto. O recrutamento interno é aquele que é realizado a trabalhadores da organização. O recrutamento externo consiste na procura externa de candidatos. O recrutamento consiste num processo de recrutamento onde se utilizam as duas tipologias de recrutamento anteriormente descritas.

E Pontelo e Cruz (2014, p. 60) também:

São três tipos de recrutamento: o interno o externo e o misto. O recrutamento interno é realizado entre os próprios componentes da organização. O recrutamento externo é realizado com pessoas externas à instituição, ou seja, de fora, não pertencentes à organização, e o recrutamento misto ocorre quando a empresa opta por desenvolver ao mesmo tempo o recrutamento interno e o externo para preencher uma determinada vaga.

A figura 3 a seguir apresenta um panorama a respeito dos três tipos de recrutamento “interno, externo e misto”, uma vez que todos agregam valor a empresa.

Figura 3 – Tipos e conceitos de recrutamento



Fonte: desenvolvido pelo autor.

4.2 Recrutamento interno

O recrutamento interno é o aproveitamento do quadro interno da empresa, cuja competência e perfil demonstrados podem ser ajustados a outros cargos. Assim, como evidenciou Pintos (2013) evidencia que as empresas recorrem a colaboradores que já trabalham na organização, que, por via do seu desempenho ou de aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher.

Autores como Bohlander *et al.* (2005) evidenciam que, durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. É evidente que todas as oportunidades dadas aos colaboradores agregam um conjunto de valores que são benéficos para o todo da organização.

De acordo com Bohlander *et al.* (2005, p. 76), preenchendo as vagas dessa maneira, “uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, na seleção, no treinamento e no desenvolvimento de seus atuais funcionários”. Nesse contexto, considera-se o processo de contratação dos candidatos justo e prático.

É o processo de aproveitamento da mão de obra já existente na empresa para ocupar os cargos vagos. Esse recrutamento pode significar promoção ou simples transferências de cargos. É importante fator motivacional, quando existem políticas claras para o aproveitamento interno. (KWASNICKA, 2006, p. 187)

O recrutamento interno mostra o quão as organizações se preocupam com o desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores. Na concepção de Morais (2016), o tipo de recrutamento pode implicar algumas promoções ou transferências ou, ainda, transferências com promoções. Normalmente, as empresas optam por esse tipo de recrutamento quando pretendem promover antigos funcionários por meio de promoções e transferências para incentivar os demais colaboradores a empenharem-se mais nos objetivos da empresa.

De acordo com Tachizawa *et al.* (2006), independentemente do ramo de negócio, o recrutamento interno contribui para baixar a taxa de flutuação de pessoal na organização. Seja qual for o porte da empresa ou ramo de atividade, o recrutamento interno é sempre uma fonte de mostrar respeito, gratidão e valor aos colaboradores da empresa. Embora o recrutamento interno apresente várias vantagens, também tem várias desvantagens, conforme o quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Síntese das vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Autores	Vantagens	Desvantagens
Marcoué <i>et al.</i> (2013)	É provável que seja mais barato do que o recrutamento externo; maior variedade de funções e oportunidades de promoção pode motivar os funcionários; evita a necessidade (e o custo) de formação inicial; a empresa já estará ciente das habilidades e da atitude do funcionário em relação ao trabalho.	Trabalhadores que já fazem parte da empresa podem não ter as habilidades necessárias, sobretudo se a empresa quer desenvolver novos produtos ou mercados; apostar nos funcionários que já estão lá pode levar a uma estagnação de ideias e teorias dentro da empresa; pode criar uma vaga em outro setor, adiando o recrutamento externo, em vez de evitá-lo.
Ribeiro (2012)	É mais rápido; é mais barato; oferece oportunidades de crescimento para “pessoal da casa”; motiva o funcionário aproveitado e os demais funcionários.	Impede a “injeção de sangue novo”; não permite a renovação dos recursos humanos; não permite a absorção do <i>know-how</i> de empresas concorrentes ou outras empresas; nem sempre você encontra pessoas realmente em condições de assumir as novas funções.
Robbins <i>et al.</i> (2014)	Baixo custo; constrói a moral do funcionário; candidatos estão familiarizados com a organização.	Oferta limitada; talvez não aumente a proporção de funcionários de grupos protegidos (cotas); pode não aumentar a diversidade e o <i>mix</i> de funcionários.
Limongi-França (2010)	Menor custo direto – mais econômico em relação a tempo e investimento; conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato”; estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional; melhora a moral interna; demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa.	Requer pessoas muito preparadas e que conhecem muito bem todas as áreas da empresa; não aproveitamento do elemento externo; manutenção do <i>status quo</i> , reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias na empresa.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de conceitos dos autores citados.

Apesar das vantagens associadas ao recrutamento interno, ele requer um cuidado especial e **criteroso** na escolha do colaborador para preencher a vaga em aberto na empresa.

Portanto, quando as empresas optam em preencher as vagas com esse tipo de recrutamento, elas podem capitalizar o investimento feito no processo de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

4.3 Recrutamento externo

Caracteriza-se pela busca de candidatos fora da empresa ou que não fazem parte do quadro da empresa. E, como preleciona Marras (2011), é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.

Nesse contexto, Dias e Santos (2015) evidenciam que quando a empresa não dispor de candidatos internos à altura do cargo disponível, então deve-se recorrer ao recrutamento externo, para encontrar pessoas que possuem os requisitos exigidos pela vaga a ser preenchido.

Neste caso, aproveita-se a oportunidade para injetar “sangue novo”, encorajando a diversidade e valorizando candidatos que tragam formas inovadoras de analisar os problemas e de os resolver (FERNANDES, 2010). Assim, os novos colaboradores contribuem para o engrandecimento da empresa com os seus conhecimentos, habilidades e atitudes advindos de outras empresas.

Ribeiro afirma que “no recrutamento externo, há a procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho entre aqueles que mais bem atendem às exigências da empresa”. (2012, p. 47). Com isso, o autor considera que as empresas recorrem ao recrutamento externo quando não possuem colaboradores à altura para preencherem a vaga em aberto.

Dessa maneira, assim como o recrutamento interno, o recrutamento externo também possui vantagens e desvantagens, conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3 – Síntese das vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Autores	Vantagens	Desvantagens
Marcouséet al. (2013)	Deve resultar em uma gama mais ampla de candidatos do que o recrutamento interno; os candidatos podem já ter as habilidades necessárias para conduzir o trabalho em questão, evitando a necessidade (e os custos) de trabalho.	Pode ser um processo caro e demorado, utilizando recursos valiosos; pode haver um efeito desmotivador em funcionários, que trabalham na empresa, que podem ter pedido uma promoção.
Pontes (2014)	É positiva a entrada de novos profissionais para renovar as ideias da organização. Outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo. Quando uma empresa inicia nova área, por exemplo, a contratação externa pode ser a melhor opção.	A opção pelo recrutamento externo pode resultar em prejuízos para a moral e cultura da organização. E, por isso, recomenda-se que tal opção não seja constante no preenchimento de vagas em níveis mais elevados.
Pontelo e Cruz 2014	Possibilidade de encontrar pessoas com experiências diferenciadas que agreguem novos hábitos, costumes e valores, otimizando a produção da empresa.	Custo maior que o recrutamento interno devido aos gastos necessários para a execução do processo, tais como a contratação de agências especializadas, a veiculação de anúncios, entre outros; necessidade de adaptação do recém-contratado à empresa.
Ribeiro (2012)	Traz “sangue novo”; renova e enriquece os recursos humanos da empresa; aproveita o pessoal já desenvolvido por outras empresas.	É mais demorado; é mais caro; o conhecimento sobre o candidato é menor; desmotiva o candidato interno.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de conceitos dos autores citados.

A vantagem do recrutamento externo é a de trazer novos colaboradores na empresa para contribuírem com o seu desenvolvimento.

4.4 Recrutamento misto

O recrutamento misto, é a utilização simultâneo do recrutamento interno e do recrutamento externo. E, de acordo com Cruz (2015), consiste num processo de recrutamento onde se utilizam as duas tipologias de recrutamento. Isso ocorre quando as empresas optam por preencher determinadas vagas em abertas com pessoas internas e externas.

Após o recrutador definir o tipo de recrutamento a ser utilizado pela empresa, é de sua competência definir que tipo de fonte de recrutamento a ser utilizado para recrutar os candidatos. Seja esses internos ou externo.

4.4 Fontes de recrutamento

De acordo com Marras (2016), fontes de recrutamentos são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa. Dentre as várias fontes de recrutamento para captar profissionais, destacam-se as apresentadas no quadro 5.

Quadro 4 – Fontes de recrutamento

- Anúncios na mídia
- Tabuletas na porta
- Quadro de avisos
- Apresentações
- Indicação de colaboradores
- Agências de empregos
- Intercâmbio com outras empresas
- Sites da empresa

Fonte: Lacombe e Heibom (2008).

Na visão de Lacombe e Heibom (2008); Pontes (2014); Ribeiro (2012); Matosinhos (2012); Longenecker *et al.* (2007); Gil (2010); Lacombe (2005), é importante entender os pressupostos teóricos que sustentam as fontes de recrutamento, pois é uma forma de perceber e melhorar a sua função e finalidade para o processo de recrutamento.

Os anúncios na mídia, segundo Lacombe e Heibom (2008), consistem em divulgar a vaga em jornais ou revistas de grande circulação ou naqueles voltados a um público específico. Em muitos casos, esta fonte é mais quantitativa do que qualitativa por atingir um número elevado de candidatos que não são o foco da empresa. Pontelo e Cruz (2014) citam que esse recrutamento permite que um elevado número de candidatos tome conhecimento do cargo disponível. Importante ressaltar que são atraídos profissionais em grande quantidade, o que necessariamente não traz um resultado qualitativo.

As tabuletas na porta são fonte de recrutamento simples e de baixo custo financeiro que consiste em colocar papéis “panfletos, cartazes ou painéis” na porta da empresa para divulgar informações sobre oferta de vaga de emprego. Geralmente são usadas por empresas de pequeno porte para atrair profissionais de nível operacional e, como evidencia Pontes (2014), essa forma de recrutamento consiste em colocar um painel, em lugar visível ao público externo, próximo à porta da empresa, contendo as vagas existentes, para os candidatos interessados. Elas têm um efeito positivo porque chamam a atenção das pessoas que passam ao redor da empresa e leem os anúncios.

Quadro de avisos é útil para as empresas manterem os colaboradores informados sobre as vagas em aberto que estão sendo oferecidas para o mercado de trabalho. Como prelecionam Lacombe e Heibom (2008), as informações em quadros de avisos são utilizadas por algumas empresas e indústrias que consideram proveitoso recrutar candidatos recomendados pelos seus empregados. É importante que o quadro de aviso seja colocado em um lugar visível que esteja ao alcance de todos ou, pelo menos, da maior parte dos funcionários para que as informações tenham maior impacto. Portanto, algumas das grandes vantagens dessa fonte de recrutamento é o baixo custo de mercado, traz sangue novo na organização, assim como novas experiências, novas dinâmicas de trabalho, diversidade cultural e vantagens competitivas entre os colaboradores.

Apresentações é quando os candidatos se apresentam na empresa de forma espontânea, independentemente de qualquer chamado, à procura de emprego. Como evidencia Pontes (2014), na ocasião em que o candidato se apresenta na empresa, é solicitado a ele o preenchimento da ficha de inscrição, e, se não houver vagas naquele momento, a ficha, após a análise, será arquivada para futuras consultas. Na ocasião de surgir uma vaga na empresa, os gestores de recrutamento recorrem aos currículos

cadastrados na empresa para ver se algum desses se ajustam às exigências da vaga em aberto.

Indicação de colaboradores é uma fonte de recrutamento de baixo investimento financeiro e de tempo, normalmente utilizada quando as empresas pretendem preencher determinadas vagas com pessoas indicadas pelos colaboradores que, de acordo com Pontes (2014), é a divulgação da vaga existente entre funcionários a fim de que esses apresentem conhecidos para que se candidatem. Os indicados terão que ter as qualificações exigidas na vaga de forma que o processo seja viável e não comprometa a imagem do indicador. Como evidencia Lacombe (2005), é importante considerar quem indicou e o grau de idoneidade e comprometimento que essa pessoa tem com a empresa. O indicador tem que ser responsável e comprometido com o desenvolvimento da empresa de forma que indique pessoas responsáveis e qualificadas dispostas a contribuir para a melhoria da empresa em termos de desempenhos e resultados.

Agências de empregos geralmente são usadas por empresas que não possuem departamento de gestão de pessoa ou alguém que se responsabiliza pelo recrutamento e seleção dos colaboradores da empresa. De acordo com Lacombe (2005), quando a empresa não dispõe de pessoal para recrutamento e seleção, é porque seu tamanho não justifica a existência de uma unidade para isso ou porque a alta administração entende que não convém internalizar esse serviço. Para a realização dos processos, recorrem a órgãos competentes e especializados. Conforme explica Gil (2010), esse procedimento evita gastos de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na realização de entrevistas. Nesse caso, refere-se a pequenas empresas devido ao custo-benefício.

Intercâmbio com outras empresas consiste na cooperação entre organizações da vizinhança e do mesmo segmento, para facilitar o processo de recrutamento entre organizações. Lacombe e Heibom (2008) afirmam, dessa forma, que as unidades de recrutamento atuam como uma espécie de *pool*, buscando candidatos onde esses estiverem cadastrados. Já Ribeiro (2012) diz que sempre que um recrutador tem a oferecer (ou precisa de) candidatos, pode recorrer a seus colegas de outras empresas. Segundo Pontes (2014), trata-se da ajuda mútua entre empresas, mas alerta que se deve tomar o cuidado de não fornecer fichas ou currículos de candidatos que solicitam confidencialidade do seu pedido de emprego a outras empresas.

Sites da empresa funcionam como um escritório virtual em que as empresas divulgam as vagas e recrutam os candidatos. Pontes (2014) afirma que esses possibilitam às pessoas se cadastrarem em processos de recrutamento. Para Carvalho *et al.* (2008), essa fonte possui dois fatores que devem ser analisados: o custo – que recai para a empresa ou para o candidato – e o recebimento de currículos que atendem realmente às necessidades da empresa. Pontes (2014) ainda diz que a empresa pode optar por apenas receber currículos de pessoas para vagas que estejam em aberto ou pode permitir o cadastro de candidatos, independentemente da existência de vagas em aberto.

Considerando tais recomendações, essas fontes são de uso importante para as organizações terem um processo de recrutamento estruturado e desenvolverem competências profissionais. Assim, na sequência, são descritos os métodos de seleção como complemento desse processo.

5 PROCESSOS DE SELEÇÃO DE PESSOAS

É o processo de escolha entre os candidatos recrutados, mediante a utilização de métodos e técnicas adequados para avaliar as capacidades, o conhecimento e a formação dos candidatos, para preencher uma determinada vaga em aberto na empresa. Isso é corroborado por Pereira (2014, p. 69), que descreve a seleção como “o processo de escolha de pessoas com qualificações, habilidades e conhecimentos necessários para ocupar as vagas existentes ou projetadas”. Assim, a seleção, que tem início logo após a atração dos candidatos, consiste na comparação entre as especificações da vaga em aberto na empresa e as características dos candidatos recrutados.

De acordo com Silva (2017), seleccionar é buscar entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização. Nesse contexto, entende-se que a seleção funciona como um sistema de filtragem que permite apenas a entrada de pessoas em que as qualificações, habilidades e conhecimentos comungam com os requisitos exigidos pela vaga existente ou projetada na empresa. Como ressalta Picchiai (2009), a seleção é o processo de comparação e escolha. É uma ação de classificação com técnicas, cujo objetivo é a medição de habilidades, conhecimentos e capacidades dos candidatos. A qualidade desse processo depende da qualificação e profissionalismo dos responsáveis pelo processo.

Para Lacombe (2005, p. 79):

Uma boa seleção deve considerar que deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridas por meio de treinamento, como habilidade de lidar com as pessoas e capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, o conhecimento de si próprio, das suas limitações e dos seus pontos fortes.

Segundo Tracy (2011, p. 15):

A primeira lei de gestão empresarial diz respeito à seleção. Pelo menos 95% do sucesso de uma empresa é determinado pelas pessoas escolhidas para trabalhar nela. Se você contratar profissionais competentes, eficientes e comprometidos, então, na maior parte das vezes, todas as outras coisas irão funcionar bem. Mas, se seleccionar as pessoas erradas, é bem provável que nada dê certo.

Ao se analisar estas citações compreende-se que o responsável pelo processo de seleção tem que manter rigidez no processo e prezar pela entrada de pessoas que apresentam os requisitos exigidos no cargo, de modo a contribuir gradualmente para o desenvolvimento da organização.

5.1 Métodos de seleção

Assim como no recrutamento existem etapas a serem cumpridas para a sua realização, na seleção também há procedimentos que devem ser cumpridos para minimizar as chances de insucesso. De acordo com Souza e Souza (2016), cada vez mais, a seleção dos candidatos investe no aperfeiçoamento dos métodos para a escolha daqueles cujos perfis de competência autorizam sua admissão. O investimento nesse processo é para manter a rigidez e coletar o máximo de informações sobre as qualificações, habilidades e conhecimentos dos candidatos da vaga existente ou projetada na empresa.

Também, de acordo com Limongi-França (2010), a utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. Assim, alguns métodos de seleção se destacam conforme mostra o quadro 6.

Quadro 5 – Métodos de seleção

<ul style="list-style-type: none">• Análise de currículos• Entrevista na unidade de seleção• Informações de pessoas• Testes técnico-profissionais• Testes psicológicos• Dinâmica de grupo• Entrevistas pelas chefias futuras• Informações de empregos anteriores

Fonte: Lacombe e Heibom (2008).

Análise de currículos permite ao responsável pelo processo de seleção da empresa analisar e avaliar as qualificações e experiências profissionais apresentadas no currículo do postulante, para saber se esse é válido ou não para preencher a vaga em aberto. Assim como informou Lacombe (2005), a análise de currículo destina-se para checar se o candidato tem a possibilidade de ser aprovado. Verifica-se sua formação básica e sua experiência e compara-se com o que se requer para a vaga. Uma vez realizada essa comparação entre os requisitos exigidos pela vaga e as informações

fornecidas pelos candidatos, é aprovado o candidato que apresenta as melhores qualificações que condizerem com a exigência da vaga em aberto na empresa.

Entrevista na unidade de seleção consiste num diálogo interpessoal de duração limitada, entre o responsável do processo de seleção da empresa e o candidato da vaga, com o propósito de identificar conhecimentos, competências e comportamentos que podem ser preditores de sucesso no cargo subsequente. Para Limongi-França e Arellano (2002), a entrevista deve pesquisar aspectos de conteúdo profissional e pessoal do candidato, tanto relacionados com a vida pregressa quanto com as expectativas de vida futura. O entrevistador não deve se limitar a avaliar o candidato apenas com as informações que a vaga exige, e os seus critérios de escolha devem corresponder com a apresentação do candidato, além de que aspecto físico e empatia durante a entrevista são fatores que podem não estar relacionados com a vaga a ser preenchida, mas podem influenciar na escolha do candidato.

Informações de pessoas, segundo Matosinhos (2012), serve para comprovar as competências profissionais apresentadas no currículo do candidato, e é comum se pedir informações a terceiros. As informações angariadas não podem ser de pessoas não confiáveis para não comprometer a veracidade e integridade do candidato perante a empresa. Tem que ser com pessoas próximas ao postulante para colher informação credíveis a respeito do seu comportamento e relacionamento com as pessoas em casa e no trabalho. Essa pesquisa não pode ser feita com uma só pessoa, tem que ser com várias porque quanto mais informações a empresa colher a respeito do postulante maior será o sucesso de uma boa seleção.

Testes técnicos-profissionais são aplicados para medir o grau de conhecimento que o candidato tem sobre o cargo que está concorrendo e as tarefas que irá desempenhar na empresa, caso seja aprovado. De acordo com Lacombe e Heibom (2008), a finalidade desses testes é avaliar, de forma objetiva, a competência técnica-profissional do candidato, o seu grau de conhecimento, habilidades e atitudes que têm para conquistar a vaga. Os mesmos autores sustentam que esses testes geralmente são aplicados em candidatos de nível intermediário para baixo e em profissionais em início de carreira.

Testes psicológicos servem para as empresas avaliarem o comportamento dos candidatos, características básicas de sua personalidade, determinadas habilidades e

raciocínio. Como prelecionam Fidelis e Banov (2014), são elementos que completam o quadro de diagnósticos das competências do candidato para o cargo. Esses testes visam avaliar as características individuais dos candidatos que disputam à vaga de emprego em relação aos requisitos do cargo. Como descreve Pontes (2014), os testes psicológicos são utilizados para avaliar o potencial intelectual (inteligência), aptidões (atenção concentrada, memória visual, aptidão mecânica), personalidade (caráter, temperamento, equilíbrio emocional, frustrações, ansiedades) etc. Esses testes mensuram a possibilidade de adaptação do candidato ao cargo e empresa. De acordo com Lacombe e Heibom (2008), os testes psicológicos são para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico. Segundo Souza e Souza (2016), sua aplicação é autorizada apenas aos psicólogos. Carvalho *et al.* (2008) ressaltam que esses testes só devem ser aplicados e analisados por um psicólogo.

Dinâmicas de grupo são utilizadas para analisar o comportamento do candidato, como sua capacidade de trabalhar em grupo, atitudes e reações diante de problemas, característica de liderança e relacionamento interpessoal com os membros do grupo. Segundo Carvalho *et al.* (2008), o maior objetivo das dinâmicas consiste em poder identificar e analisar a interação de cada candidato com os demais participantes, associando sua conduta no grupo àquela esperada no caso de vir a ingressar na organização. O comportamento e o desempenho do candidato diante do grupo são fatores preponderantes na avaliação do observador para identificar quem possui atitudes e valores que correspondem aos valores da empresa.

Entrevistas pelas chefias futuras, segundo Lacombe e Heibom (2008), começam após a seleção preliminar pela unidade central de recrutamento e seleção. Os candidatos que passaram por essa triagem são encaminhados às chefias futuras, que devem decidir, entre os que lhe foram encaminhados, quem deve ser admitido. Nessa etapa, o método de filtragem funciona com bastante rigidez e só os candidatos mais bem qualificados são chamados para fazer parte do quadro da empresa. Assim, de acordo com Lacombe (2005), a decisão final tem que caber à futura chefia, pois é ela que será responsável pelo seu desempenho. Deve-se respeitar a decisão do futuro chefe mesmo se não for possível explicitar com clareza sua preferência por determinado candidato.

Informações de empregos anteriores, segundo Lacombe e Heibom (2008), servem como instrumento de avaliação comportamental e educacional do candidato para saber que tipo de profissional a organização irá contratar. Nessa fase, as empresas

utilizam todos os meios possíveis para buscar informações de cunho pessoal, profissional, educacional e social para avaliar se o indivíduo a ser contratado possui as qualidades precisas. De acordo com Lacombe (2005), os empregadores anteriores podem fornecer subsídios válidos para a decisão final sobre a admissão, porque eles têm informações credíveis sobre as competências profissionais do postulante.

Os métodos de seleção ajudam as organizações a avaliarem o grau de conhecimento que os candidatos têm sobre a vaga e permitem que as organizações obtenham novos profissionais com os requisitos exigidos pelas vagas em aberto.

É claro que, após o processo seletivo, é de competência do selecionador dirigir o candidato ao gestor do departamento requisitante para proceder com o processo. Bohlander e Snell (2009) lembram que, embora o programa de seleção muitas vezes seja responsabilidade formal do departamento de RH, os gerentes de linha costumam tomar a decisão final sobre a contratação de pessoas em sua unidade. A participação dos gerentes no processo é importante devido às competências requeridas pelo cargo, de forma a acertar na escolha do candidato para a vaga.

Assim, com os conceitos apresentados neste trabalho, fica claro que os processos de recrutamento e seleção de pessoas são de grande importância para as empresas manterem-se avante e competitivas no mercado, como se pode comprovar na citação de Gomes e Filho (2001): “contratar as pessoas certas nas funções certas é um fator determinante para atingir o potencial de produtividade e desenvolvimento de qualquer negócio”. Assim, evidenciam Limongi-França e Arellano (2002, p. 529) que um bom processo de recrutamento e seleção tem como vantagens a adequação de potencial e a maior facilidade de negociação de metas a serem desempenhadas. E, assim, percebe-se quão importantes são esses processos para as empresas obterem pessoas capacitadas que possam contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento no mercado.

6 MÉTODO

Esta pesquisa utilizou o método quantitativo exploratório para mapear as formas de recrutamento realizadas pelas pequenas empresas na região de Viana, Angola. De acordo com Gil (2008), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Paralelamente, foi realizado o método qualitativo para verificar como o processo de recrutamento e seleção é desenvolvido nas pequenas empresas de Viana, Angola.

As informações quantitativas foram analisadas por frequência, e a abordagem qualitativa baseou-se em análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das entrevistas realizadas junto aos gestores de pessoas das empresas do município de Viana.

A análise de conteúdo fornece informações suplementares ao leitor crítico de uma mensagem, seja este linguista, psicólogo, sociólogo, crítico literário, historiador, exegeta religioso ou leitor profano que deseja distanciar-se da sua leitura <<aderente>>, para saber mais sobre esse texto. (BARDIN, 2014, p. 163)

O método qualitativo, como discorre Creswell (2010, p. 162), tem a intenção de explorar o conjunto complexo de fatores que envolvem o fenômeno central e apresentar as perspectivas ou os significados variados dos participantes, como também defendem Vieira e Rivera (2012). Ainda segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (2010, p. 26).

Com a combinação destes dois métodos, a pesquisa buscou identificar e descrever os processos de recrutamento e seleção de pessoas utilizados nas pequenas empresas na região de Viana, Angola.

6.1 Local

O estudo foi realizado em Angola, na província de Luanda, no polo industrial de Viana, município de Viana.

Conforme os dados do último censo de 2014 divulgado pelo Instituto Nacional de Estatística de Angola (INE), a extensão geográfica do município de Viana é de 693 km², com uma população de 1.605.291 habitantes. 785.351 são homens e 819.940 são mulheres. Destes, 97,9% dos moradores vivem em zonas urbanas. O Polo de Desenvolvimento Industrial do Município de Viana (PDIV) possui 448 empresas de diversos ramos de atividades, dado divulgado pela ANGOP – Agência de Notícias Angola Press (2016).

6.2 Período

Nos meses de Janeiro, Fevereiro e Março de 2017.

6.3 População e amostra

A população é composta por empresas de pequeno porte instaladas no polo industrial de Viana. Foram consideradas empresas de pequeno porte aquelas com menos de 100 funcionários e faturamento bruto anual inferior a 250 mil dólares. Foram selecionadas, de forma por conveniência, 23 empresas para a pesquisa, sendo que o convite para participação foi enviado para seus gestores.

6.4 Coleta de dados

Foi aplicado um questionário (Apêndice B) e realizada uma entrevista (Apêndice C) com o gestor de GP ou quem realizasse este papel nas empresas pesquisadas.

O autor deste trabalho fez contato por telefone e pessoalmente com as empresas explicando o motivo do contato e solicitando a colaboração na participação da pesquisa por meio do preenchimento de um questionário. Na concordância em participar, foi deixado um envelope contendo o questionário e os dados para contato com o pesquisador em caso de alguma dúvida. A cada semana, o pesquisador retornava às empresas para coletar os questionários. Algumas das empresas demoraram mais de 45 dias para devolver o material preenchido.

6.5 Armazenamento de dados

Os questionários foram transcritos para uma planilha MS-Excel[®] para a facilitação do processo de análise.

6.6 Análise dos dados

Os dados, advindos de questionário e entrevista, foram armazenados em um arquivo formato XLS (MS-Excel[®]). Para os dados obtidos via questionário, foi realizada uma estatística descritiva, apresentando frequência absoluta e frequência relativa. Essa descrição dos dados foi apresentada usando gráficos de barra, gráficos de coluna e tabelas. Para esta etapa foi utilizado o software JMP/SAS versão 12.2 e o próprio MS-Excel[®].

Já para os dados obtidos via entrevista, foi realizada a análise de conteúdo conforme orientação de Bardin (2011), que a classifica dentro do conjunto de técnicas de análise das comunicações. Nesta etapa da análise foi utilizado o software NVivo[®] versão 11.4. A análise de conteúdo engloba a categorização e análise das categorias identificadas. Cada resposta foi analisada e classificada em categorias previamente criadas. Quando algum conteúdo da resposta não equivalia a nenhuma das categorias, uma nova categoria era criada. Ao final, as categorias todas foram apresentadas em frequência absoluta e relativa, considerando cada questão da entrevista.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

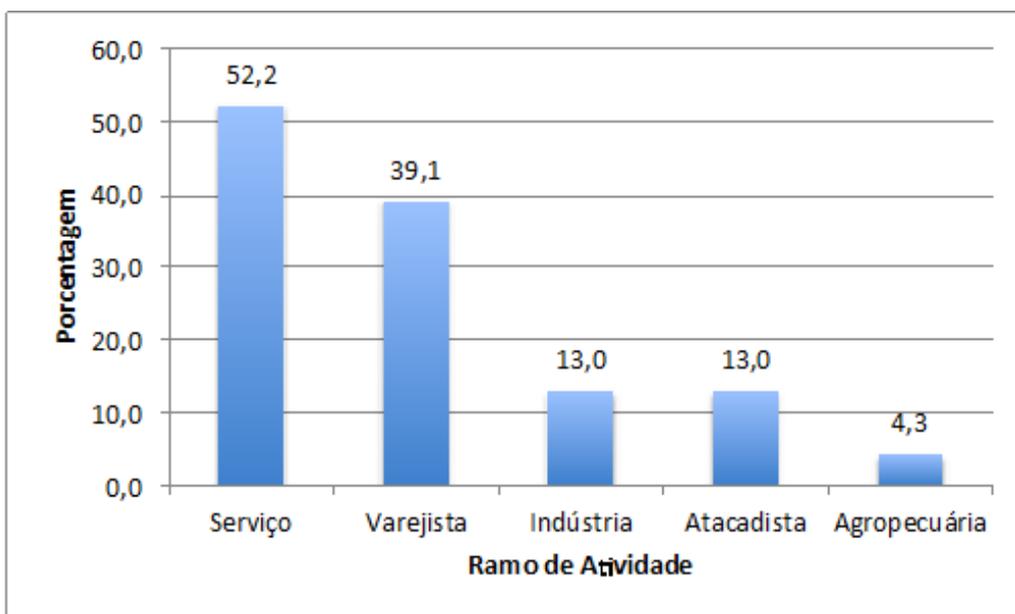
Neste capítulo serão descritos os dados coletados e análises factíveis, seguindo, pela sequência, o formulário Questionário de Pesquisa (Apêndice B) e o Roteiro para Entrevista (Apêndice C).

7.1 Análise quantitativa exploratória

Os resultados dos questionários são apresentados em forma de figuras, para sua melhor compreensão.

A figura 4 abaixo traz informações quanto aos diversos ramos de atividade das empresas pesquisadas e sua participação no mercado. E algumas delas atuam em mais de um ramo de atividade. Há predominância de empresas pertencentes ao ramo de serviço e comércio varejistas. Outra constatação feita foi a de que empresas de agropecuária existem em pequena quantidade.

Figura 4 – Ramos de atividade das empresas pesquisadas, Viana, Angola, 2017



Fonte: elaborada pelo autor.

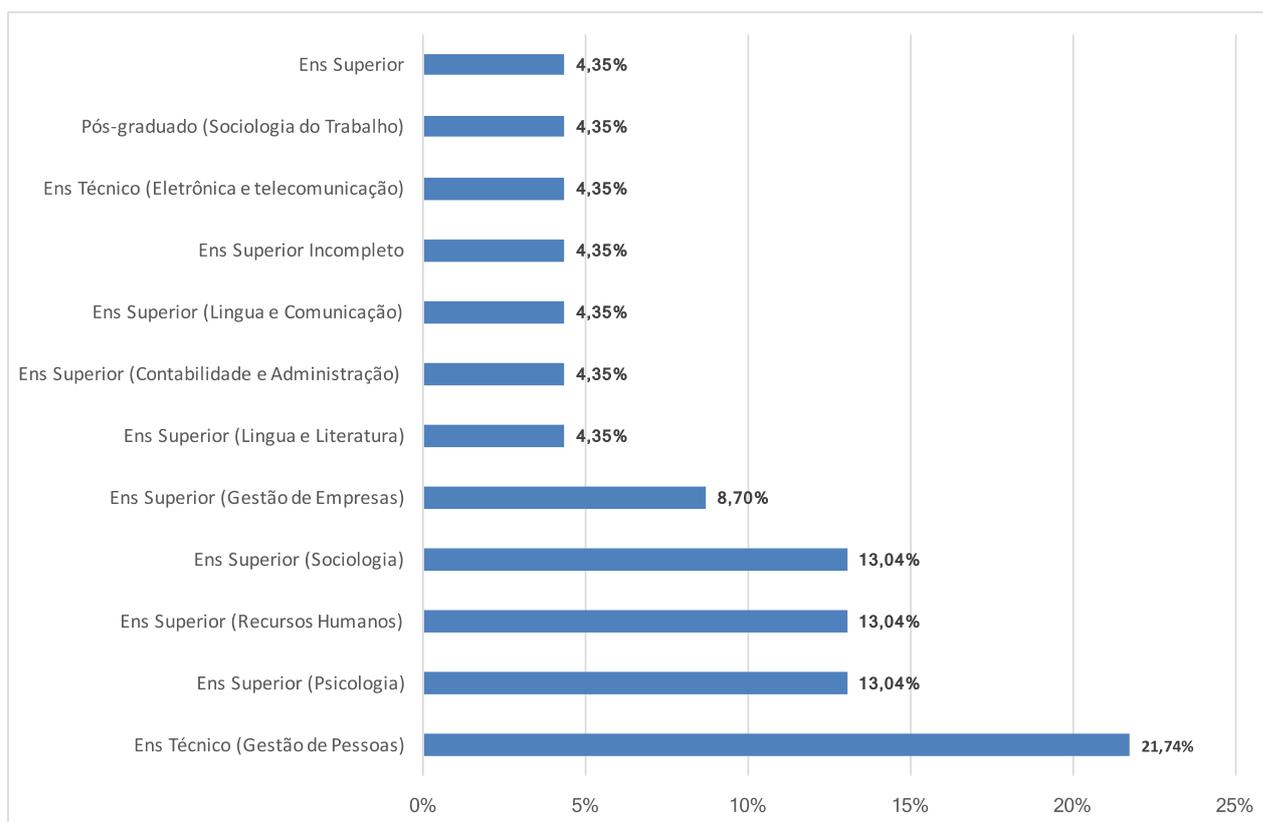
Dessa forma, o estudo revelou que mais da metade (52,2%) das empresas pesquisadas atuam no ramo de serviços e 39,1% dessas empresas atuam no ramo de

comércio varejista. Apenas 30,3% atuam nos ramos da indústria, comércio atacadista e agropecuária. Em relação à classificação das 23 empresas pesquisadas, são todas pequenas empresas, possuem em média 53,7 colaboradores ($\pm 29,8$), 91% delas relatam possuir departamento de Gestão de Pessoas. E 90% dessas empresas, inseridas em diversos ramos de atividades, estão ativas no mercado há mais de 5 anos. Isso demonstra solidez das empresas perante o seu ramo de atividade.

Independentemente do ramo de atividade, essas empresas desempenham um papel imprescindível na empregabilidade e na construção do desenvolvimento socioeconômico do município de Viana, Angola. De acordo com Feliciano dos Santos, Embaixador de Angola em Israel, em entrevista à Angop “Agência Angola Press” (2017), as pequenas e médias empresas têm sido os principais suportes de sustentação das economias modernas, incluindo as dos países desenvolvidos, por contribuírem na redução do desemprego. Elas são o ponto estratégico do fortalecimento econômico de Angola.

As informações da figura 5 mostram a formação acadêmica dos responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas. Observa-se que 21,74% dos responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas informaram que possuem formação técnica em Gestão de Pessoas. E 13,04% informaram que possuem formação superior em Recursos Humanos. Pode-se observar também que 69,6% das empresas pesquisadas informaram que os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção são pessoas que possuem formação superior. No entanto, essas pessoas não possuem formação com foco na gestão de pessoas.

Figura 5 – Formação acadêmica dos responsáveis dos processos de recrutamento e seleção das empresas



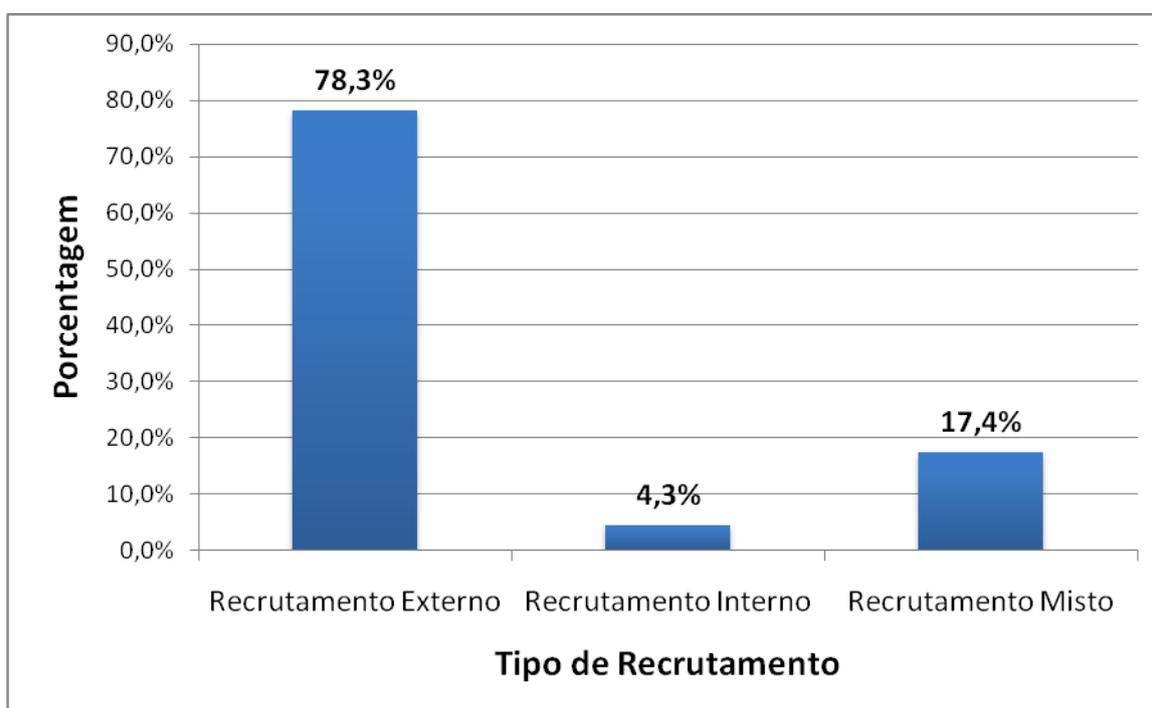
Fonte: elaborada pelo autor.

Pode-se constatar nas análises da figura 5 que a maioria das empresas estudadas utiliza pessoas com formação técnica de gestão de pessoas para se responsabilizar pelos processos de recrutamento e seleção dos candidatos. Esse fato é devido à guerra civil que abalou o país durante 27 anos entre 1975 e 2002. Nessa altura, o país tinha um déficit de quadros superiores e de mão de obra qualificada, o que levava as empresas a contratarem pessoas com formação técnica para responderem às suas necessidades. Porém, muitos desses profissionais não se atualizaram a respeito dos novos paradigmas de gestão de pessoas, o que foi descoberto no decorrer das entrevistas com os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas. Tanto os que informaram possuírem formação técnica quanto os que informaram possuírem formação superior apresentaram inúmeras dificuldades ao responderem às perguntas dos questionários e, em muitos dos casos, não souberam responder o que dificultou o processo de coleta de dados. E, segundo Assis (2011), a falta de capacitação profissional torna-se insuficiente para desenvolver um processo de recrutamento e seleção de forma eficiente e profissional, ou seja, com base em parâmetros válidos de contratação. Essas dificuldades podem ser melhoradas se as empresas investirem em treinamentos e, em

formações de capacitação profissional para ajudar os colaboradores a melhorarem o seu nível de habilidades e desempenho no trabalho, para contribuírem de forma significativa para o alcance dos objetivos da empresa.

Os dados da figura 6 trazem um panorama sobre qual é a predominância dos tipos de recrutamento que são praticados nas empresas pesquisadas que podem ser: internos, estimulando por vezes os colaboradores; externos, buscando novos colaboradores com novas ideias; ou um processo misto.

Figura 6 – Tipos de recrutamento utilizados pelas empresas pesquisadas, Viana, Angola, 2017



Fonte: elaborada pelo autor.

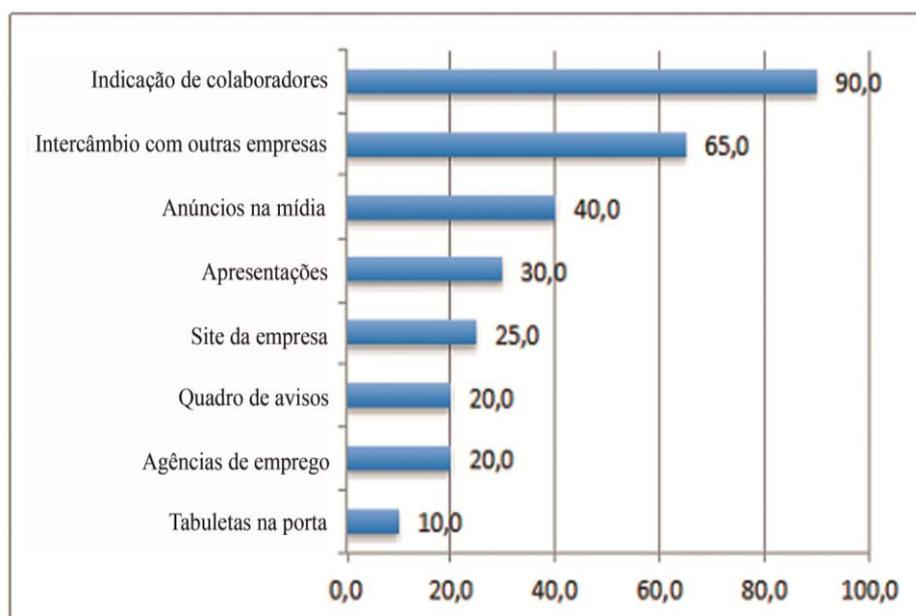
A análise da figura 6 mostra que a maioria das empresas pesquisadas 78,3% pratica o recrutamento externo, 4,3% das empresas optam pelo recrutamento interno e 17,4% das empresas utilizam simultaneamente o recrutamento interno e externo (misto).

Ainda mostra que 78,3% das empresas informaram que preferem o recrutamento externo, por causa da falta de colaboradores internos que não possuem o perfil e as qualificações para preencherem uma determinada vaga em aberto. Assim, as empresas optam pelo recrutamento externo para buscar pessoas qualificadas no mercado que tragam conhecimentos inovadores para mantê-las competitivas e sólidas no mercado. Nessa abordagem, destaca-se Silva (2017), que indica que a opção por esse tipo de

recrutamento e de trazer pessoas com novos conhecimentos para enriquecer o quadro de funcionários e colaborar nos procedimentos da empresa, já que a pessoa contratada do mercado está qualificada. Assim, se reconhece que mais de 78,3% das empresas pesquisadas estão se renovando constantemente. Por outro lado, o pouco uso do recrutamento interno (4,2%) pode gerar descontentamento e desânimo nos colaboradores, que não veem a possibilidade de crescimento na empresa devido à falta de reconhecimento dos gestores e empregadores.

Quanto às fontes utilizadas para realização do recrutamento, a figura 7 apresenta os resultados da pesquisa, em que se pode observar que 90,0% das empresas utilizam a indicação de colaboradores como fonte para recrutar seus colaboradores, o intercâmbio com outras empresas vem na sequência com 65,0% e 3 das empresas pesquisadas relataram não usar fontes de recrutamento. Segundo elas, o motivo pelo não uso é a falta de conhecimento de como utilizá-las.

Figura 7 – Fontes de recrutamento utilizadas pelas empresas pesquisadas, Viana, Angola, 2017



Fonte: elaborada pelo autor.

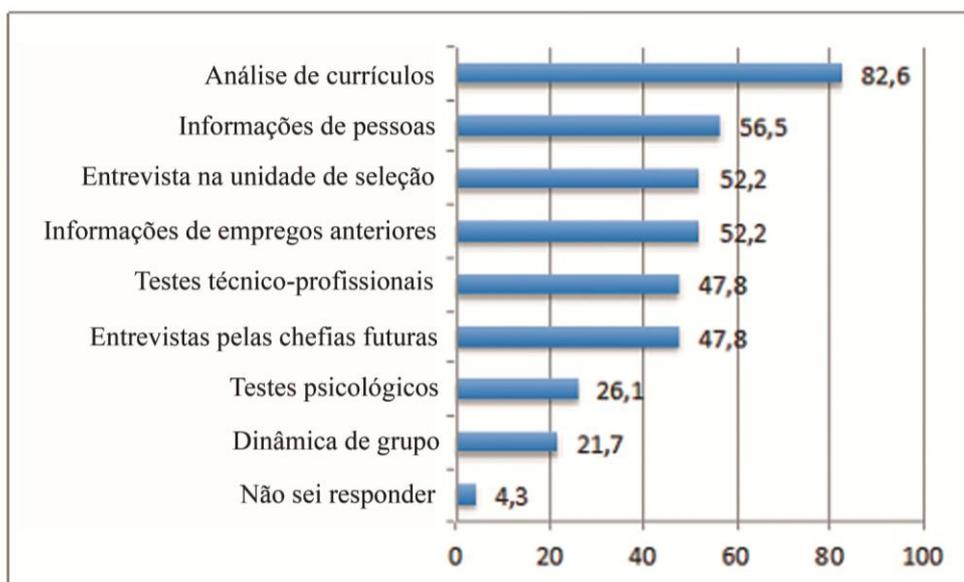
É relevante mencionar que indicações de colaboradores funcionam da seguinte forma: quando a empresa precisa de alguém para preencher uma determinada vaga em aberto, informa aos colaboradores mais confiáveis e identificados com a empresa para indicar pessoas de sua confiança que tenham o perfil adequado para a vaga. Segundo os

entrevistados, é utilizado esse tipo de fonte por ser menos oneroso e também não constituir grande complexidade quanto à sua execução e, por sua vez, isso garante melhor confiança ao considerar-se a experiência que eles possuem advinda de outras empresas. Além da segurança que oferece, agrega um conjunto de vantagens para essas empresas, como evidencia Pontes (2014), que as grandes vantagens da utilização dessas fontes são os custos, a rapidez e a coparticipação dos empregados no processo.

As outras fontes são também utilizadas mais com menor frequência, conforme apresentado na figura 7, para os entrevistados as outras fontes acabam trazendo custos dentro da empresa, como é o caso dos anúncios na mídia que são pagos.

A figura 8 traz informações sobre os métodos mais utilizados pelas pequenas empresas de Viana-Angola, para realizar os seus processos seletivos para a escolha de seus colaboradores. Os dados mostraram que a maioria das empresas (82,6%) utiliza a análise de currículo como método de seleção. As informações de pessoas correspondem a 56,5%, as entrevistas na unidade de seleção são utilizadas por 52,2%, tanto quanto as que utilizam informações de empregos anteriores. Os testes técnico-profissionais são utilizados por 47,8%, as entrevistas pelas chefias futuras por 47,8% das empresas, já os testes psicológicos e dinâmica de grupo são os métodos menos utilizados, com 26,1% e 21,7%, respectivamente, e 4,3% não souberam responder.

Figura 8 – Métodos utilizados durante o processo de seleção, Viana, Angola, 2017



Fonte: elaborada pelo autor.

A figura 8 ilustra bem que as análises de currículos é o método de seleção mais usado pelas empresas pesquisadas. Segundo os entrevistados, a preferência pelo uso desse método é por ser um método simples que permite fácil acesso às informações das qualificações dos candidatos para se fazer as análises e torna o processo de seleção mais ágil e menos complexo. No caso dessas empresas, pode ser o desconhecimento de como utilizar outros métodos, como se detectou ao longo dessa pesquisa, a análises de currículos não é o único método de seleção. Assim sendo, ela deve ser usada em conjunto de outros métodos mais eficientes, como por exemplo uma entrevista com o responsável do processo de seleção da empresa para colher mais informações a respeito da vida profissional do candidato e posteriormente um teste técnico-profissional com o gestor da área requerente para avaliar se o conhecimento do candidato preenche os requisitos da vaga e se ele pode ser contratado. Dessa forma, as empresas de Viana-Angola se precaveram de contratar pessoas que não possuem as qualificações requisitadas na vaga. Porque de acordo com Longenecker, Moore, Petty e Palich (2007), a qualificação dos funcionários de uma organização determina seu potencial. São fatores preponderantes para que ela se desenvolva e se solidifique no mercado.

Para tanto, só é possível as empresas de Viana-Angola terem um quadro de colaboradores qualificados se elas tiverem um processo de recrutamento e seleção estruturado e administrado por pessoas capacitadas na área de gestão de pessoas, que usam o seu conhecimento com ética e profissionalismo em prol da melhoria da empresa.

7.2 Análise qualitativa

Para o roteiro das entrevistas, o autor optou por utilizar, conforme descrito no capítulo de método, a análise de conteúdo, segundo a técnica de análise categorial (BARDIN, 2014, p. 199), que funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.

Na sequência, seguindo a abordagem de Bardin (2014), todos os temas que significam a ansiedade ficam agrupados na categoria “ansiedade”, enquanto que os que significam a descontração ficam agrupados sob o título conceptual “descontração”. Foram levantados três temas, na conformidade do roteiro de entrevista:

- a) quais são as estratégias que a empresa utiliza para atrair os candidatos?;
- b) quais as dificuldades e problemas que você encontra ao realizar o recrutamento e seleção na empresa?;

c) você considera que recrutamento e seleção adequados podem influenciar no desempenho e resultado da empresa? De que forma isso pode influenciar?

Em relação à primeira pergunta: “quais são as estratégias que a empresa utiliza para atrair candidatos?”, nove categorias foram identificadas e estão apresentadas na tabela abaixo:

Tabela 1 – Categorias identificadas no tema estratégias para atrair candidatos, Viana, Angola, 2017

Categoria	Quantidade de respostas	Porcentagem
Cumprimento das leis	9	39,1%
Crescimento profissional	7	30,4%
Recrutamento externo	5	21,7%
Bom relacionamento	4	17,4%
Estrutura da empresa	4	17,4%
Benefícios	3	13,0%
Divulgação no próprio site	1	4,3%
Recrutamento interno	1	4,3%
Sem política definida	1	4,3%

Fonte: elaborada pelo autor.

Os resultados da tabela 1 mostraram que a ética e estímulo profissional são as maiores formas de atração de candidatos. Tanto que 39,1% das empresas respondem que o cumprimento das leis é uma estratégia de atração de candidatos. E na sequência vem a oferta de crescimento profissional, respondendo a 30,4% das empresas entrevistadas.

Na segunda pergunta: “quais as dificuldades e problemas encontrados ao realizar o recrutamento e seleção?” Sete categorias foram identificadas e estão apresentadas na tabela 2.

Tabela 2 – Categorias identificadas no tema sobre problemas no recrutamento e seleção, Viana, Angola, 2017

Categoria	Quantidade de respostas	Porcentagem
Pessoas não capacitadas	11	47,8%
Dificuldade de seleção	7	30,4%
Incoerência nas informações do currículo	7	30,4%
Dificuldade de devolutiva	1	4,3%
Dificuldade de recrutamento	1	4,3%
Triagens longas	1	4,3%

Fonte: elaborada pelo autor.

Os resultados da tabela 2 mostraram que as dificuldades relatadas pelas empresas para o processo de R&S, predomina a questão de encontrar pessoas capacitadas. Quase 48% delas relataram ser esta uma grande dificuldade. Em segundo lugar vem lidar com a complexidade do processo de seleção. Esta questão, presente em 30,4% das respostas, pode estar relacionada ao fato de não haver muitos profissionais com formação em R&S atuando nas empresas.

Importante observar que, como apresentado na tabela 1, a ética é importante na atração de novos funcionários. Porém, 30,4% das empresas relatam problemas com informações incoerentes nos currículos apresentados.

Em relação à terceira pergunta: “você considera que recrutamento e seleção adequados podem influenciar no desenvolvimento e resultado da empresa e de que forma pode influenciar?”, foram identificadas cinco subcategorias para a categoria “Sim”. Não houve nenhuma resposta negativa.

Tabela 3 – Subcategorias encontradas no tema sobre a influência de um bom processo de recrutamento e seleção no resultado da empresa, Viana, Angola, 2017

Categoria	Quantidade de respostas	Porcentagem
Melhoria da empresa	9	40,9%
Aumentar o lucro da empresa	5	22,7%
Melhor adequação à função	4	18,2%
Melhoria do desempenho profissional	4	18,2%
Redução de custo	2	9,1%

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados da tabela 3 mostraram que a melhoria da empresa em geral está ligada ao aumento de lucro, mas não é bem a visão das empresas entrevistadas, uma vez que essas duas subcategorias não foram encontradas nas mesmas empresas. Ainda assim, quase 41% das empresas conseguem entender que um processo adequado de R&S auxilia na melhoria da empresa.

8 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo buscar, analisar e caracterizar os processos de recrutamento e seleção de pessoas nas pequenas empresas de Viana, Angola e a formação dos responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção das empresas.

Com os métodos de pesquisa utilizados na realização desse trabalho, concluiu-se que as empresas de Viana-Angola ainda necessitam melhorar a forma de realizar os processos de recrutamento e seleção de seus colaboradores.

Os resultados revelaram baixo nível de formação dos responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, baixo nível de utilização do recrutamento interno, das fontes de recrutamento e dos métodos de seleção.

Com vista aos objetivos específicos propostos, considera-se que foram todos alcançados: em relação ao primeiro, “Quais os conhecimentos e formação os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção possuem para desenvolver suas atividades”, detectou-se que apenas 35,14% das empresas pesquisadas possuem pessoas com formação específicas em gestão de pessoas para se responsabilizar pelos processos de recrutamento e seleção de seus colaboradores. E desse total apenas 13,04% possuem formação superior e 21,74% possuem formação técnica em gestão de pessoas. É um pessoal que não tem a formação profissional necessária, mas eles têm uma certa experiência local, o que é importante.

Foi descoberto no decorrer das entrevistas que os responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas carecem de conhecimentos relativos à área em que atuam, para realizarem os processos de forma profissional. Portanto é necessário que essas empresas contratem pessoas que possuam conhecimentos profundos e atualizados sobre recrutamento e seleção para não prejudicarem a qualidade dos processos e das contratações da empresa.

Em relação ao segundo objetivo específico “descrever as formas de recrutamento realizadas pelas pequenas empresas na região de Viana, Angola”, revelou-se que a maioria das empresas (78,3%) utiliza predominantemente o recrutamento externo, porém esse tipo de recrutamento é usado pelas empresas quando não possuem colaboradores com as qualificações requisitadas para preencher uma determinada vaga em aberto ou projetada.

Em função da baixa utilização do recrutamento interno (4,3%) por parte das empresas pesquisadas, conforme já mencionado, pode-se gerar descontentamento e desmotivação nos colaboradores que não veem a possibilidade de crescimento na empresa.

Quanto ao terceiro objetivo específico, “verificar como os processos de recrutamento e seleção são desenvolvidos nas pequenas empresas de Viana, Angola”, no que se refere aos processos de recrutamento, as fontes mais utilizadas pelas empresas pesquisadas foram as indicações de colaboradores, somando 90%.

Com isso, evidenciou-se que as indicações de colaboradores são usadas pelas empresas por serem menos onerosas e complexas quanto à sua execução e, por sua vez, garantem maior confiança para a empresa.

Em relação aos processos de seleção, o método mais utilizado pelas empresas pesquisadas foi as análises de currículos, com 82,6% dos participantes, por ser simples e de fácil aplicação.

Com isso, evidenciou-se que essas empresas utilizam o currículo como o principal método de seleção, por ser de fácil aplicação e tornar o processo de seleção dos candidatos mais simples.

Pelos resultados das entrevistas, comprova-se que os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção das empresas pesquisadas não possuem conhecimentos suficientes para realizá-los de forma profissional.

Contribuições da pesquisa

Espera-se que esta pesquisa contribua para a melhoria dos processos de recrutamento e seleção das pequenas empresas de Viana, de forma a garantir a entrada de pessoas qualificadas e associadas às exigências da vaga na empresa. Porque de

acordo com o referencial teórico da pesquisa, o que é muito evidenciado pelos autores é associar o perfil da vaga em aberto com as qualificações do candidato para desempenhar o seu trabalho de forma profissional na empresa.

Limitações

Uma das limitações encontradas no decorrer da pesquisa foi a falta de materiais acadêmicos e científicos relacionados com o tema de pesquisa em Angola. Por causa das dificuldades bibliográficas, usamos referenciais internacionais para reforçar as análises das entrevistas.

Uma outra limitação encontrada foi o acesso às empresas para fazer a coleta dos dados. Entre as 50 empresas convidadas para fazerem parte da pesquisa, só 23 empresas responderam o pedido. As que não se dispuseram informaram que o excesso de trabalho não lhes permitia tempo para responder questionários. Outras, no entanto, nem se quer deram *feedback*, o que faz acreditar que possivelmente os responsáveis por esse processo tinham medo que fossem descobertos alguns erros na funcionalidade da empresa que pudessem pôr em risco seus empregos.

Recomendações

Recomenda-se aos futuros pesquisadores de gestão de pessoas que aprofundem mais sobre o tema de recrutamento e seleção de forma a incentivar as empresas de Viana-Angola a fazerem o processo de forma eficiente e profissional.

REFERÊNCIAS

ALVES, Thiago Sbarai Santos e Elizabeth Kyoko WADA2 (2013) os domínios da hospitalidade e a gestão de *stakeholders* em recrutamento e seleção estudo de casos múltiplos: estanplaza, travel inn e transamérica. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos>>. Acessado em: 9/6/2017, às 21h17.

ANDRADE, Kenia da Mota. **Práticas de recrutamento e seleção nas empresas**. 2009. Disponível em: <<http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>>. Acessado em: 02/06/2017 às 16h25.

ANGOLA. **Constituição da República de Angola**. Vista e aprovada pela Assembleia Constituinte, aos 21 de Janeiro de 2010 e, na sequência do Acórdão do Tribunal Constitucional n.º 111/2010, de 30 de janeiro a 3 de fevereiro de 2010.

ANGOLA. **Decreto Presidencial n.º 42/12 – I SÉRIE — N.º 49 — DE 13 DE MARÇO DE 2012**. Disponível em: <http://faolex.fao.org/docs/pdf/ang118357.pdf>. Acessado em: 9/11/2016, às 21h25.

ANGOLA. Ministério da Educação. **Relatório de monitorização sobre educação para todos**. 2014. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002317/231722por.pdf>. Acessado em: 15/12/2017, às 17h53.

ANGOP – Agência de Notícias Angola Press. **Alfabetização em Angola em ritmo acelerado**. 6/3/15. Disponível em: <http://www.angop.ao/angola/pt_pt/noticias/educacao/2015/2/10/Alfabetizacao-Angola-ritmo-acelerado,56a1481f-122f-43f9-8acb-513ae56aac71.html>. Acessado em: 16/12/2017, à 00h47.

ANGOP – Agência de Notícias Angola Press. **Angola tem 25 por cento de analfabetos**. 17/11/17. Disponível em: <http://www.angop.ao/angola/pt_pt/noticias/educacao/2017/10/46/Angola-tem-por-cento-analfabetos,28dd1a56-00a5-4589-ba2d-fcd5680ad9a4.html>. Acessado em: 13/12/2017, às 21h09.

ANGOP – Agência de Notícias Angola Press. **Centro de empreendedorismo Viana regista mais 400 empresas**. 29/6/2016. Disponível em: <http://www.angop.ao/angola/pt_pt/noticias/economia/2016/6/29/Centro-Empreendedorismo-Viana-regista-mais-400-empresas>. Acessado em: 13/10/2016, às 19h25.

ANGOP – Agência de Notícias Angola Press. **Atual mapa da cidade de Luanda**. 2011. Disponível em: <http://www.angop.ao/angola/pt_pt/noticias/politica/2011/6/28/Executivo-aprecia-proposta-Lei-Alteracao-das-provincias-Luanda-Bengo,9d35f591-f30a-40bf-b245-4c2a469c32c3.html>. Acessado em: 26/09/2017, às 22h59.

BALERINI, Cristina. **Seleção baseada em competências e habilidades**. 2003. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/estilorhr>>. Acessado em: 2/1/2016, à 0h30.

BANA, Benson A. **O papel de mudança dos gerentes de recursos humanos do serviço público: da administração de pessoal à gestão de recursos humanos**. 2014. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190210131258>>. Acessado em: 6/12/2017, às 14h47.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOHLANDER, George W, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. **Administração e recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CARVALHO, Vitor. **A nova lei sobre as micro, pequenas e médias empresas (MPME)**. 2011. Disponível em: <http://www.info-angola.ao/attachments/article/3717/A_Nova_Lei_sobre_as_Micro_Pequenas_e_Medias_Empresas_-MPME-.pdf>. Acessado em: 29/11/2016, às 15h08.

CARVALHO, Leda Maria Vacchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani, SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CASSIANO, Nascimento Cecília; LIMA, Luciana Campos; ZUPPANI, Tatiani dos Santos. **A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional**. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acessado em: 1º/6/2017, às 16h24.

CORREIA, Gimenez Manuel de Sousa. **As políticas de recursos humanos e práticas de qualidade de vida no trabalho: estudo sobre a percepção dos colaboradores do banco de poupança e crédito em Luanda**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, 2017. Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7893/DISSERTA%20C3%87%C3%83O-%20FINAL.pdf?sequence=1>>. Acessado em: 31/10/2017, às 20h29.

COSTA, Ana Maria Paulo dos Santos. **Estudo sobre a aplicação das ferramentas de marketing na atração de talentos em gestão de pessoas**. Tese da USP, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122013-180318/pt-br.php>>. Acessado em: 21/9/2016, às 1h33.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Joaquim de Lima (2015). **Gestão de recursos humanos: o recrutamento e seleção na *Mistic Tour***. Disponível em: <https://sigarra.up.pt/fadeup/en/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=37145>. Acessado em: 24/1/2018 às 10h30.

DEMO, Gisela; NUNES, Iara; MENDES, Nilda; FERREIRA, Lucian, MELO, Beatriz. Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756, n. 7, n. 14, jul.-dez. 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca>>. Acessado em: 23/11/2016, às 13h09.

DEMO, Gisela; MARTINS, Paula de Rezende; ROURE, Patrícia. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. **Revista Alcance** - Eletrônica, Vol. 20 - n. 02 - p. 237-254 - abr./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca/>>. Acessado em: 23/11/2016 as 16h52.

DIAS, João. O papel das pequenas empresas na economia. **Jornal de Angola**. 2013. Disponível em: <<http://jornaldeangola.sapo.ao>>. Acessado em: 9/6/2017, às 19h06.

DIAS, Sibebe Maria Amolaro; SANTOS Gisleiva dos. A Cultura Organizacional e o Processo de Recrutamento e Seleção: Estudo de Caso na Indústria de Celulose em Três Lagoas/MS. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 3, n. 3, Set./Dez. 2015. Disponível em: <<http://www.desafioonline.com.br/publicações>>. Acessado em: 24/11/2016, às 21h20.

DUTRA, Joel Sousa. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. 10a Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

FERNANDES, Ailton Matos, GALVÃO Paulo Roberto. A controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de tecnologia aplicada (RTA)**, v.5, n.1, Jan-ISSN: 2237-3A7b1r3, 2016, p. 3-16. ISSN: 2237-3713. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41352/a-controladoria-como-ferramenta-de-gestao-nas-micro-e-pequenas-empresas--um-estudo-da-viabilidade-e-da-relacao-custo-beneficio->>. Acessado em: 17/11/2016, às 2h08.

FERREIRA, Fabio Barros; TEIXEIRA, Elizete Antunes; ASHLEY, Patrícia Almeida. **Gestão estratégica de custos no processo de recrutamento e seleção de capital humano como fonte de vantagem competitiva dinâmica de organizações na era do conhecimento**. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2027>>. Acessado em: 11/11/2016, às 9h45.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA Fernando dos Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis ferreira. 2013. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos** (ISSN: 0486-6266). Disponível em: <<http://uniesp.edu.br/revistas-uniesp-compartilhando-o-conhecimento-produzido-pelo-seu-capital-humano/>>. Acessado em: 16/9/2016, às 10h26.

FIDELIS, Gilson José; BANOV Marcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 1a ed. São Paulo: Érica, 2006.

FIDELIS, Gilson José, BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégico**. 3. Ed. Rev. E atual. São Paulo: Érica, 2017.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2014.

FIGUEREDO, Claudio Sousa. **Recrutamento e seleção de pessoas: uma Análise em empresas de Bacabal-MA. À Luz das Práticas da Gestão, por Competência**, 2012. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_claudio_sousa_figueredo_2012.pdf>. Acessado em: 14/10/2016, às 17h16.

FISCHER, A. Luiz. **As pessoas na organização**. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2002

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As pessoas na organização**. 1ª. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 11-34.

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional, 2010. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 11, n. 5 • São Paulo, SP, set./out. 2010, p. 55-81, ISSN 1678-6971. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>>. Acessado em: 17/11/2016, às 4h26.

FRANCISCO, Faustino Bala. Linguista alerta risco desvalorização das línguas nacionais. 2016. Disponível em: <<http://www.angop.ao/angola>>. Acessado em: 27/5/2017, às 19h57.

FREITAS, Dércia Eloísa Gonçalves. **O combate ao analfabetismo em Angola desde o acordo de paz (2002)**. Alfabetização e os seus constrangimentos no meio rural. 2014. Disponível em: <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/403/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FINAL.pdf>. Acessado em: 14/12/2017, às 17h07.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1a. ed. 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GOMES, Maria Ângela do Nascimento; FILHO Edmundo Escrivão. Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos. **ANAIS DO II EGEPE**, p. 526-538, Londrina/PR, Novembro, 2001 (ISSN 1518-4382). Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-15.pdf>>. Acessado em: 26/11/2016, à 00h49.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. Captação e seleção de talentos para as organizações. **Gestão e Conhecimento**, v.2, n.2, Art.3, jul./nov. 2005. Disponível em:

<<https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2n1/v2n1a3.pdf>>. Acessado em: 7/10/2016, às 14h46.

INE – Instituto Nacional de Estatística de Angola. 2014. Disponível em: <<http://www.ine.gov.ao/xportal/xmain?xpid=ine>>. Acessado em: 9/11/2016, às 21h25.

INE – Instituto Nacional de Estatística de Angola. 2016. Disponível em: <<http://www.angop.ao/angola>>. Acessado em: 27/5/2017, às 18h19.

ISPTEC – Instituto Superior Politécnico de Tecnologias e Ciências. Disponível em: <<http://www.isptec.co.ao/pt>>. Acessado em: 9/6/2017, às 14h17.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6a. ed., 3ª reimpressão, São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos: princípios e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEIBOM, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; ALBUQUERQUE Lindolfo Galvão. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, número 4, p. 803-822, Dez. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/viewFile/7217/pdf>>. Acessado em: 23/11/2016, às 16h05.

LEMES, Júnior; BARBOSA Antônio; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1a. ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. São Paulo, 2002.

LONGENECKER, Justin G; MOORE Carlos W.; PETTY J. William; PALICH Leslie E. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6a. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCOUSÉ, Ian, SURRIDGE Molcolm, GILLESPIE Andrew. **Recursos humanos**. 1a. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**, 14a. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15a. ed. São Paulo: Futura, 2016.

MATOSINHOS, Hélio Borges. **Práticas de recrutamento e seleção em consultoria de gestão de recursos humanos**. 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/14807546-Praticas-de-recrutamento-e-selecao-em-consultoria-de-gestao-de-recursos-humanos.html>>. Acessado em: 9/11/2016, às 21h25.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista**. 2000. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rlae/article/viewFile/1487/1524>>. Acessado em: 1º/5/2017 às 22h55.

MEIJER, Guus. **Da paz militar à justiça social? O processo de paz angolano**. 2004. Disponível em: <http://www.c-r.org/downloads/accord15_port.pdf>. Acessado em: 12/9/2017, às 23h42.

MORAIS, Jorge Bernardino Sarmento. **Políticas públicas de recrutamento de professores Desafios a partir da seleção de docentes pelas escolas**. 2016. TEIP. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23644/1/ulsd072583_td_tese.pdf>. Acessado em: 25/11/2016, às 00h49.

MUTAHABA, Gelase. **Gestão de recursos humanos: um elemento negligenciado nas reformas do serviço público africano**. 2014. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190210131258>>. Acessado em: 6/12/2017, às 14h47.

NETO, Rômulo Andrade de Souza; DIAS, Gabriela Figueiredo; RAMOS, Anália Saraiva Martins; MARTINS, Igor Felipe de Oliveira; NETO, Manoel Veras de Sousa. **Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN**. 2015. **Revista Organizações em Contexto**, 11(22), 313-346. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos>>. Acessado em: 6/6/2017, às 13h03.

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PICCHIAI, Djair. **Parâmetros e Indicadores de Dimensionamento de Pessoas em Hospitais**. Relatório de pesquisa FGV/EAESP/NPP; n. 25, 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13427>. Acessado em: 29/11/2016, às 23h31.

PINTOS, Santareno António. **Análise do processo de recrutamento e seleção de pessoas para empresas públicas de Benguela – Angola**. Dissertação de Mestrado em

Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2013. Disponível em: <<http://bdigital.ufp.pt/handle/10284/3690>>. Acessado em: 2/11/2017, a 00h27.

PONTELO, Juliana F.; CRUZ, Lucineide A. M. **Gestão de pessoas**: manual de rotinas trabalhistas. 7. Ed. – Brasília: Senac/DF, 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. 4a. ed. São Paulo: LTr, 2004.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Benedito Rodrigues Pontes. 7a. Ed. São Paulo: LTr, 2014.

QUEIROGA, Fabiana. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho**: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/8437>>. Acessado em: 26/8/2015.

QUINTELA, Diana Pinto. **Recrutamento e seleção de pessoas**: a percepção dos avaliadores. 2016. Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7946/1/DM_DianaQuintela_2016.pdf>. Acessado em: 29/8/2017, às 19h10.

RAIMUNDO, Rosimey Jamba. **O processo de recrutamento e seleção como fator de desenvolvimento numa organização pública do Kwanza-sul-Angola**. Associação de Politécnicos do Norte (APNOR) – Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Dissertação de Mestrado. Viana do Castelo, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1826/1/Rosimey_Raimundo.pdf>. Acessado em: 16/10/2017 às 3h26.

REDE Angola. **Analfabetismo caiu mais de 68% desde 1975**. 9/9/2015. Disponível em: <<http://www.redeangola.info/analfabetismo-caiu-mais-de-68-desde-1975/>>. Acessado em: 13/12/2017, às 17h34.

REINERT, Maurício; MUNHOZ, Gláucia de Souza; FILIPPIN, Marcelo; CHIMELLO, Guilherme Rissardi; MONTELEONE, Gustavo Martins; PASTRO, Matheus Gazola. Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG, 2012. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/>>. Acessado em: 24/11/2016, às 12h31.

REIS, Nelson D. Silva. **O futuro pertence àqueles que se preparam para ele hoje...** 2009, Malcom X (1925/65, líder muçulmano americano). Disponível em: <<http://repositorio.ul.pt/handle/10451/2071>>. Acessado em: 1º/11/2016, às 20h27.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, Ivano; CAPPONI Morgana Bogoni Bernardt; CARVALHO Antonio Oliveira; SERRA Fernando Antonio Ribeiro. **Práticas de gestão de pessoas**: uma análise a partir da percepção de gerentes e não gerentes, 2015. Disponível em: <<http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/>> e em <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/426/pdf_27>. Acessado em: 4/10/2016, às 22h11.

RIBEIRO, Alexis Renan Silva; MARTINS, Pablo Ruiz; NETA, Maria do Carmo Santos. **Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em instituição financeira.** 2017. Disponível: <<http://www.spell.org.br/documentos>>. Acessado em: 2/6/2017, às 19h01.

ROBBINS, Stephen P, DECENZO, David A., WOLTER, Robert. **A nova administração.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROCHA, Alves da (coordenador) *et al.* **Apresentação do relatório económico de Angola 2016.** 21/6/2017. Disponível em: <<http://www.ceic-ucan.org/wp-content/uploads/2017/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-do-Relat%C3%B3rio-Econ%C3%B3mico-de-Angola-2016.pdf>>. Acessado em: 13/12/2017, às 11h01.

ROCHA, Luciano. A importância da agricultura familiar na economia nacional. **Jornal de Angola.** 2009. Disponível em: <http://jornaldeangola.sapo.ao/opiniao/a_importancia_da_agricultura_familiar_na_economia_nacional>. Acessado em: 20/8/2017, à 00h43.

RTP NOTÍCIAS. **Oitenta por cento da nova riqueza angolana vem do petróleo, diversificação revela-se difícil.** 7/5/2008. Disponível em: <https://www.rtp.pt/noticias/economia/oitenta-por-cento-da-nova-riqueza-angolana-vem-do-petroleo-diversificacao-revela-se-dificil_n94612>. Acessado em: 13/12/2017, às 11h01.

SANTOS, Feliciano. **Angola: Angola e Israel apostam nas pequenas e médias empresas.** ANGOP – Agência Angola Press. 2017. Disponível em: <http://m.portalangop.co.ao/angola/pt_pt/noticias/economia/2017/5/24/Angola-Angola-Israel-apostam-nas-pequenas-medias-empresas,97fd40b8-d589-4b49-9c47-59208fea6b50.html>. Acessado em: 19/8/2017, às 2h43.

SEBRAE. **Abertura de empresa ramos de atividades.** 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ramos-deatividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acessado em: 17/8/2017, às 12h14.

SILVA, Celso Augusto Maria. **Gestão de recursos humanos, análise e caracterização da realidade angolana com ênfase no sistema de recrutamento e seleção de pessoas de 1975 a 2015.** Editora: Chiado. 1.^a edição outubro de 2017.

SOUSA, M. J., DUARTE, T., SANCHES, P. G., GOMES, J. **Gestão de recursos humanos: métodos e práticas.** 10^a ed. Lisboa: Lidel, 2012.

SOUZA, Dércia Antunes; PAIXÃO, Claudiane Reis da, SOUZA, Edna Alves B. **Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas,** 2011. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1128>. Acesso em: 6/11/2016 as 22h29.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradele; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TADAIESKY, Liany Tavares. **Métodos de seleção de pessoal**: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v28n1/v28n1a10.pdf>>. Acessado em: 3/7/2017, à 1h02.

TRACY, Brian. **Contrate e mantenha as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

VIEIRA, Almir Martins; FILENGA, Douglas. Gestão por competências: retórica organizacional ou prática da gestão de pessoas? **Qualit@s (UEPB)**, v. 13, p. 1-12, 2012.

VIEIRA, Almir Martins; RIVERA, Dario Paulo Barrera. A hermenêutica no campo organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 261-273, 2012.

WIMA, Ambrósio Ricardo Cotinho. **Estratégias de formação orientadas para o desenvolvimento do capital humano**. Estudo sobre a percepção dos trabalhadores nas empresas públicas da província de Benguela. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2013. Disponível em: <<http://bdigital.ufp.pt/handle/10284/4187>>. Acessado em: 31/10/2017, às 20h29.

APÊNDICE A

CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Prezado,

Sou aluno do curso de mestrado profissional em Administração do INSPER – Instituição Superior e de Pesquisa – SP e estou encaminhando este questionário para colher informações que complementam a fundamentação da minha pesquisa, para elaboração da minha dissertação, sob orientação do Prof. Dr. Djair Picchiali. O tema refere-se aos processos de recrutamento e seleção de pessoas como fator de desenvolvimento das pequenas empresas angolanas, pelo qual iremos identificar as fontes de recrutamento e os métodos de seleção utilizados por essas.

O questionário é simples, e você levará aproximadamente dez minutos para responder às perguntas, que estão divididas em duas partes: a primeira parte colhe informações sobre a estrutura da sua empresa, e a segunda parte colhe informações sobre a gestão de pessoas com ênfase nos processos de recrutamento e seleção de pessoas da empresa.

Para a realização da minha pesquisa de mestrado, peço a sua colaboração para responder às perguntas do questionário. Saliento que todos os dados fornecidos serão considerados dados **anônimos** para não divulgar a imagem do entrevistado nem da organização.

São Paulo, dezembro de 2017.

Luís Mendonça Romão

Mestrando do INSPER – Instituição Superior e de Pesquisa

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE MESTRADO

NOME DA EMPRESA: _____

NOME DO RESPONDENTE: _____

CARGO: _____

1 – CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA LEGAL DA EMPRESA

1.1 - Ramo de atividade da empresa:

Serviços: _____

Indústria: _____

Comércio varejista: _____

Comércio atacadista: _____

Agropecuária: _____

1.2 – Quantos anos de mercado tem a empresa:

Um ano

Menos de um ano

Mais de um ano e menos de cinco anos

Mais de cinco anos e menos de dez anos

Mais de dez anos

1.3 – Como está classificada a sua empresa:

Microempresa

Pequena empresa

Outra classificação. Qual? _____

1.4 – Quantos colaboradores têm na sua empresa: _____

2 - CARACTERIZAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

2.1 - Sua empresa possui um departamento de Gestão de Pessoas ou uma pessoa responsável pelo processo de recrutamento e seleção dos colaboradores?

Sim

Não

2.2 – Quem é o responsável pelo processo de recrutamento e seleção na sua empresa:

Presidente/proprietário

Profissional de Recursos Humanos

Gestor de departamento

Empresa terceirizada de recrutamento e seleção

Outra resposta. Qual? _____

2.3 - Indique sua formação acadêmica:

Técnico de gestão de pessoas

Graduado em Recursos Humanos

Psicologia

Pós-graduação em Recursos Humanos

Mestrado / Recursos Humanos

Outra resposta. Qual? _____

2.4 - O que você entende por recrutamento e seleção de pessoas?

2.5 – Que tipo de recrutamento é predominante na sua empresa?

- Recrutamento interno
- Recrutamento externo
- Não sei responder

2.6 – Quais são as fontes de recrutamento utilizadas na sua empresa? Marque as que são utilizadas.

- Anúncios na mídia
- Tabuletas na porta
- Informações em quadros de avisos
- Apresentações
- Indicação de empregados
- Agências de emprego
- Intercâmbio com outras empresas
- Sites na internet de oferta e procura de mão-de-obra.

2.7 - Caso não utilize uma ou várias dessas fontes, quais são os motivos da não utilização?

2.8 - No seu trabalho é frequente utilizar vários métodos de seleção:

- Nunca
- Às vezes
- Muitas Vezes
- Sempre

2.9 – Quais são os métodos que você utiliza durante o processo de seleção? Assinale abaixo os métodos de seleção utilizados na tua empresa.

- Triagem preliminar de currículos
- Entrevista na unidade de seleção
- Informações de pessoas
- Testes técnico-profissionais
- Testes psicológicos
- Dinâmica de grupo
- Entrevistas pelas chefias futuras
- Informações de empregos anteriores
- Outro(s): _____
- Não sei responder.

2.10 - Pode-se afirmar que os processos de recrutamento e seleção atendem às expectativas da empresa, em termos de eficiência e eficácia?

- Sim
- Não

2.11 – Justifique a tua resposta.

Obrigado pela sua colaboração no preenchimento do questionário!

Fonte: elaborado pelo autor.

APÊNDICE C

ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS DE PESQUISA

Para o responsável do processo de recrutamento e seleção da organização:

Nome _____

Idade _____

Cargo _____

Formação acadêmica _____

Proprietário ou colaborador da organização? _____

1 - Quais são as estratégias que a empresa utiliza para atrair os candidatos?

2 - Quais as dificuldades e problemas que você encontra ao realizar o recrutamento e seleção na sua empresa?

3 - Você considera que recrutamento e seleção adequados podem influenciar no desempenho e resultado da empresa? De que forma pode influenciar?