

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS  
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**RELEVÂNCIA DO PERFIL DOS GESTORES DE RECURSOS  
HUMANOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO  
NAS ORGANIZAÇÕES. ESTUDO DE CASO: EDIÇÕES NOVEMBRO,  
2023.**

**Autor:** Anastácia Santa Gonga David

**Orientador:** Kiambi Ernesto, Lic

**Luanda, 2024**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**  
**LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**RELEVÂNCIA DO PERFIL DOS GESTORES DE RECURSOS  
HUMANOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO  
NAS ORGANIZAÇÕES. ESTUDO DE CASO: EDIÇÕES NOVEMBRO,  
2023.**

Trabalho de fim de curso apresentado ao Instituto Superior de Angola, como requisito para a obtenção do grau de licenciatura em gestão de recursos humanos, sob a orientação do professor, Kiambi Ernesto, Lic.

**Autor:** Anastácia Santa Gonga David

**Orientador:** Prof. Kiambi Ernesto, Lic.

**Luanda, 2024**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**  
**LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**RELEVÂNCIA DO PERFIL DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. ESTUDO DE CASO: EDIÇÕES NOVEMBRO, 2023.**

**O JÚRI**

Presidente \_\_\_\_\_

1º Vogal \_\_\_\_\_

2º Vogal \_\_\_\_\_

Secretário \_\_\_\_\_

**CLASSIFICAÇÃO:**

\_\_\_\_\_

**DATA DA DEFESA**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu pai Manuel David em forma de sincera gratidão, por todo apoio, sobretudo o financeiro. Por todo o amor, e carinho que tem por mim, meu maior investidor.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pela vida e força de graça, que dá todos os dias da minha vida;

Ao Instituto superior de Angola, que durante estes quatro (4) anos, formou-me, preparou e capacitou, para um futuro melhor, minha eterna gratidão;

Ao meu tutor, professor Kiambi Ernesto, pela dedicação e entrega, paciência e auxílio, na elaboração deste trabalho;

Aos meus familiares, por todo o apoio moral, espiritual, por todo o incentivo dado a mim, na intenção final de me verem ser licenciada;

Aos meus colegas que durante todos esses quatro (4) anos, partilhamos juntos o conhecimento mutuamente.

A todos que de forma directa ou indirecta contribuíram para este fim, o meu muito obrigado.

## EPÍGRAFE

*"É irrelevante ter uma grande visão sem ter as pessoas certas."*

*(Collins, 2023).*

## RESUMO

O presente trabalho investigativo aborda a relevância do perfil dos Gestores de Recursos Humanos no processo de recrutamento e selecção nas organizações. A pesquisa centra-se num estudo de caso realizado nas Edições Novembro. A questão central deste estudo é: “Qual é a relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos no processo de recrutamento e selecção, com realce nas Edições Novembro?”. Para responder a essa pergunta, três hipóteses são levantadas: H1: A relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos é impactante na experiência necessária para um processo de recrutamento e selecção bem-sucedido nas Edições Novembro; H2: A relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos está relacionada com o elevado nível de conhecimento do mercado no processo de recrutamento e selecção; H3: O perfil do Gestor de Recursos Humanos pode não estar relacionado com o padrão de formação para o processo de recrutamento e selecção nas Edições Novembro. O objectivo geral do estudo visa conhecer a relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos em processo de recrutamento e selecção nas Edições Novembro. Para atingir esse objectivo, a metodologia adoptada é de natureza mista, com uma amostra de 50 intervenientes. Ao concluir este estudo pode-se conhecer a relevância do perfil dos Gestores de Recursos Humanos no processo de recrutamento e selecção nas organizações, em particular nas Edições Novembro, como fundamental para o sucesso e eficácia desse processo. Assim, sugere-se aos Gestores de Recursos Humanos que sejam detentores de um elevado nível de experiência e conhecimento do mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Perfil; Gestor; Recursos Humanos; Recrutamento; Selecção.

## **ABSTRACT**

This research paper addresses the relevance of the profile of Human Resources Managers in the recruitment and selection process in organizations. The research focuses on a case study carried out at Edições Novembro. The central question of this study is: "What is the relevance of the profile of the Human Resources Manager in the recruitment and selection process, with emphasis on Edições Novembro?". To answer this question, three hypotheses are raised: H1: The relevance of the Human Resources Manager's profile has an impact on the experience required for a successful recruitment and selection process in the Edições Novembro; H2: The relevance of the Human Resources Manager's profile is related to the high level of market knowledge in the recruitment and selection process; H3: The Human Resources Manager's profile may not be related to the standard of training for the recruitment and selection process in the Edições Novembro. The general aim of the study is to find out the relevance of the Human Resources Manager's profile in the recruitment and selection process at Edições Novembro. To achieve this objective, the methodology adopted is of a mixed nature, with a sample of 50 participants. At the end of this study, the relevance of the profile of Human Resources Managers in the recruitment and selection process in organizations can be seen, particularly at Edições Novembro, as fundamental to the success and effectiveness of this process. We therefore suggest that managers it is suggested that Human Resources Managers have a high level of experience and knowledge of the labor market.

**Keywords:** Profile; Manager; Human Resources; Recruitment ; Selection.

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro n.º 1 - Distribuição da amostra segundo a Idade.....                                      | 21 |
| Quadro n.º 2 - Distribuição da amostra segundo o Estado civil.....                               | 22 |
| Quadro n.º 3 - Nível de escolaridade.....                                                        | 23 |
| Quadro n.º 4 - Tempo de serviço.....                                                             | 24 |
| Quadro n.º 5 - Perfil do gestor de Recursos Humanos.....                                         | 25 |
| Quadro n.º 06 - Factores a serem levados em conta no processo de recrutamento e<br>selecção..... | 26 |
| Quadro n.º 7 - Grandes desafios do gestor de recursos humanos.....                               | 27 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Gráfico n.º 1 - Amostra segundo a idade.....            | 21 |
| Gráfico n.º 2 - Estado civil.....                       | 22 |
| Gráfico n.º 3 - Nível de escolaridade.....              | 23 |
| Gráfico n.º 4 - Tempo de serviço.....                   | 24 |
| Gráfico n.º 5 - Perfil do gestor .....                  | 27 |
| Gráfico n.º 06 - Factores a serem levados em conta..... | 28 |
| Gráfico n.º 7 - Grandes desafios .....                  | 29 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH – Recursos Humanos;

SHRM – *Society for Human Resource Management*;

HR Technologist – *Human Resource Technologist*;

ARH – Administração e Recursos Humanos;

E.P. – Empresa Pública;

FA – Frequência absoluta;

FR – Frequência relativa;

IPC – Iniciação a Pesquisa Científica;

MIC – Metodologia de Investigação Científica.

## ÍNDICE

|                                                                            |      |
|----------------------------------------------------------------------------|------|
| DEDICATÓRIA.....                                                           | i    |
| AGRADECIMENTOS .....                                                       | ii   |
| EPÍGRAFE .....                                                             | iii  |
| RESUMO.....                                                                | iv   |
| ABSTRACT .....                                                             | v    |
| LISTA DE QUADROS .....                                                     | vi   |
| LISTA DE GRÁFICOS.....                                                     | vii  |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....                                       | viii |
| INTRODUÇÃO .....                                                           | 1    |
| CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....                                    | 5    |
| 1.1. Definição de termos e conceitos.....                                  | 5    |
| 1.2. Gestão de pessoas.....                                                | 8    |
| 1.2.1. A Gestão de Pessoas e suas políticas.....                           | 9    |
| 1.3. Evolução da área de RH.....                                           | 12   |
| 1.4. Administração no contexto social e organizacional .....               | 14   |
| 1.5. Administração de Recursos Humanos (ARH).....                          | 14   |
| 1.6. Administração Estratégica de Recursos Humanos.....                    | 15   |
| 1.7. O papel do Gestor de Recursos Humanos .....                           | 18   |
| 1.8. O perfil do profissional de Recursos Humanos.....                     | 18   |
| 1.8.1. O Gestor, tarefas e aptidões necessárias.....                       | 19   |
| 1.8.2. Habilidades e competências do profissional de Recursos Humanos..... | 20   |
| 1.8.3. Competências dos profissionais de RH .....                          | 24   |
| 1.9. Processo de recrutamento e selecção.....                              | 27   |
| 1.9.1. Recrutamento .....                                                  | 27   |
| 1.9.2. Selecção .....                                                      | 27   |
| CAPÍTULO II: METODOLOGIA DA PESQUISA.....                                  | 29   |

|                                                                             |                                                        |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----|
| 2.1.                                                                        | Tipo de pesquisa .....                                 | 29 |
| 2.2.                                                                        | Modelo de abordagem .....                              | 29 |
| 2.3.                                                                        | Níveis de estruturação do método .....                 | 30 |
| 2.4.                                                                        | Técnicas de recolha de dados .....                     | 30 |
| 2.5.                                                                        | Instrumentos e procedimentos de recolha de dados. .... | 31 |
| 2.6.                                                                        | População e amostra .....                              | 32 |
| 2.7.                                                                        | Caracterização da unidade de análise .....             | 37 |
| CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ..... |                                                        | 39 |
| 3.1.                                                                        | Apresentação e Interpretação dos resultados .....      | 39 |
| 3.2.                                                                        | Discussão dos Resultados.....                          | 42 |
| CONCLUSÃO.....                                                              |                                                        | 44 |
| SUGESTÕES .....                                                             |                                                        | 46 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                            |                                                        | 47 |
| APÊNDICES                                                                   |                                                        |    |
| ANEXOS                                                                      |                                                        |    |

## INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos (RH) teve suas raízes fincadas na Revolução Industrial, emergindo da necessidade de estabelecer relações mais estruturadas entre empregadores e empregados. Em seus primórdios, o foco central residia na remuneração, com os colaboradores sujeitando-se estritamente às diretrizes sem necessariamente haver uma definição clara de papéis. O que importava, naquele contexto, era a produtividade, muitas vezes alcançada em condições laborais adversas.

A dinâmica actual do mercado de trabalho, exacerbada pela crise económica que assola o país, impõe desafios singulares ao campo de RH. Com o aumento do desemprego e a competição por vagas atingindo níveis alarmantes, os profissionais de RH encontram-se sob pressão para identificar os candidatos mais aptos a se integrarem às empresas. Além disso, há a necessidade premente de cultivar um ambiente propício à motivação e ao engajamento dos colaboradores, reconhecendo que um funcionário motivado e integrado tende a demonstrar um desempenho superior e a permanecer mais tempo na organização.

Diante desse panorama em constante mutação, o perfil do profissional de RH é continuamente redefinido, exigindo uma constante actualização de conhecimentos. Segundo pesquisa de 2017 da *Society for Human Resource Management (SHRM)*, a capacidade de selecção assertiva de novos talentos torna-se crucial, assim como a habilidade de implementar estratégias eficazes de motivação e retenção de talentos. Em momentos de crise, abre-se uma oportunidade para que o RH assuma um papel mais estratégico na organização, demandando dos profissionais dessa área uma postura proactiva e inovadora, orientada para resultados tangíveis que equilibrem os custos operacionais com o desempenho efectivo da equipa (*SHRM*, 2018).

Para tanto, é essencial que o Gestor de RH possua um perfil adequado, capaz de conduzir com eficiência os processos de recrutamento e selecção, garantindo que o perfil dos colaboradores contratados esteja alinhado com as necessidades organizacionais. Ignorar essa premissa pode resultar em equipas mal dimensionadas e inadequadas para cumprir as demandas da empresa, uma problemática observada com frequência na actualidade. Assim, a Gestão de Recursos Humanos assume um papel crucial não apenas na atracção e retenção de

talentos, mas também na construção de uma cultura organizacional que favoreça o desenvolvimento e o crescimento tanto individual quanto coletivo (*HR Technologist*, 2019).

Em conformidade com o exposto na problemática da presente pesquisa, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

**Qual é a relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos no processo de recrutamento e selecção, com realce nas Edições Novembro?**

- **Hipóteses**

De acordo com Gil (2007, p.10), hipóteses “são suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa”.

Em função da pergunta de partida acima colocada, formularam-se as seguintes hipóteses:

H1: A relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos é impactante na experiência necessária para um processo de recrutamento e selecção bem-sucedido nas Edições Novembro;

H2: A relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos está relacionada com o elevado nível de conhecimento do mercado no processo de recrutamento e selecção;

H3: O perfil do Gestor de Recursos Humanos pode não estar relacionado com o padrão de formação para o processo de recrutamento e selecção nas Edições Novembro.

- **Objectivos**

**Geral**

Conhecer a relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos no processo de recrutamento e selecção nas organizações.

**Específicos**

- 1) Identificar o quadro teórico adjacente ao tema;
- 2) Descrever o perfil do Gestor de Recursos Humanos;
- 3) Avaliar o perfil do Gestor de Recursos Humanos em sede de recrutamento e selecção nas Edições Novembro.

- **Delimitação e limitação**

Em termos de delimitação, nossa pesquisa está circunscrita, nos escritórios das Edições Novembro, cita na rua Rainha Ginga, distrito urbano da Ingombota em Luanda, no I.º Semestre de 2023.

O nosso estudo limitou-se na abordagem com os funcionários ligados à área de Recursos Humanos afectos aos escritórios das Edições Novembro.

- **Justificativa**

A escolha do tema, justifica-se pelo facto de o Gestor de Recursos Humanos ser o profissional responsável para cuidar do desenvolvimento dos colaboradores. Por isso há toda a necessidade de entender a importância deste profissional bem como o seu perfil para as empresas ou organizações.

O mercado de trabalho actual vem se tornando cada vez mais globalizado e competitivo, e por isso, empresas ou organizações precisam buscar uma forma de se destacar dos concorrentes, resultando na necessidade de existência de um bom Gestor de Recursos Humanos. Com efeito, a relevância deste profissional vai além de constatação e demissão de colaboradores, pois desempenha um papel estratégico na organização.

Para a sociedade, representa um marco, pois todos os leitores interessados na temática, poderão se rever no tema, e serem esclarecidos por toda a escrita aqui apresentada.

Para a academia, justifica-se por ser uma oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Gestão de Recursos Humanos e também, para seguir como base para novas pesquisas.

Falar sobre o perfil do Gestor de Recursos Humanos é falar de mim mesma, o resultado do presente trabalho será de facto uma antecipação do meu futuro. Espero poder desempenhar com hegemonia, a nobre missão de ser Gestora de Recursos Humanos, assim é, que para tal desenvolvo este trabalho como forma de primeiro passo.

- **.Estrutura do trabalho**

Para além dos elementos pré-textuais, o trabalho encontra-se essencialmente dividido em três capítulos, a saber:

O primeiro, fundamentação teórica;

O segundo, debruça-se sobre a metodologia do estudo;

O terceiro, fez-se a apresentação, interpretação e discussão dos resultados.

Por fim seguiram-se as conclusões, sugestões, referências bibliográficas, bem como os apêndices e anexos.

# **CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## **1.1. Definição de termos e conceitos**

A partir deste ponto, nossa preocupação prende-se em definir os termos e conceitos que nortearan o presente trabalho, ou seja, os termos que abaixo se seguem.

### **a) Perfil**

Para Dutra (2008, p. 89), o perfil profissional “é um conjunto de características que descrevem as competências, habilidades, conhecimentos e experiências que um profissional deve ter para desempenhar eficazmente suas funções em uma determinada posição ou área de atuação”.

Ao passo que para Gonçalves (2006), o perfil profissional é uma representação das competências e habilidades necessárias para o sucesso em uma carreira específica, incluindo aspectos técnicos, comportamentais e pessoais.

Fleury (2002), por sua vez, enfatiza que o perfil profissional está relacionado à capacidade do profissional de se adaptar às mudanças e às demandas do mercado de trabalho, incluindo a capacidade de aprendizado contínuo e de desenvolvimento de novas competências.

"Perfil" geralmente se refere a uma descrição detalhada das características, habilidades, experiências e qualificações necessárias para desempenhar com sucesso uma determinada função ou papel em uma organização. O perfil pode ser usado em vários contextos, como recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreira, entre outros.

### **b) Gestor**

De acordo com o pensamento de Chiavenato (2004, p. 6), “é aquele profissional responsável por planejar, organizar, liderar e controlar as actividades de um grupo de pessoas, visa influenciar as pessoas para trabalharem de forma motivada e cooperativa, visando atingir os objectivos identificados e estabelecidos”.

Já na visão de Costa e Costa (2015, p. 89), “é a pessoa que interpreta os objectivos da empresa, agindo sempre com base no planeamento, organização liderança e controlo”.

Ao passo que para Hair (2010, p. 67), “são personagens comuns dentro da área administrativa, que realizam actividades de diversos tipos”.

Um gestor, é um indivíduo responsável por liderar, administrar, coordenar e supervisionar actividades em uma determinada área, departamento, projecto ou organização. O termo gestor é frequentemente utilizado como sinónimo de gerente, embora possa variar em significado dependendo do contexto e da cultura organizacional.

### **c) Recursos Humanos (RH)**

Segundo Chiavenato (2014), pode-se definir RH em três vertentes:

- como função ou departamento: refere-se à unidade operacional como prestadora de serviços de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, higiene e segurança, benefícios, entre outros. Assume, aqui, a chamada função de staff, ou seja, é uma área prestadora de serviços de consultoria interna, aconselhamento e informação;
- como um conjunto de práticas de recursos humanos: refere-se aos procedimentos, ao modo como a organização realiza as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, entre outras;
- como profissão: refere-se aos profissionais que trabalham com as pessoas nas organizações: selecionadoras, treinadoras, administradoras, engenheiros de segurança etc.

Definem Miranda e Miranda (2009), que Recursos Humanos podem ser definidos como um conjunto de habilidades, métodos, práticas e técnicas que têm por objectivo governar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, no intuito de inserir ou manter uma mão de obra qualificada para atendimento de seu mercado. Devido aos avanços tecnológicos e às mudanças rápidas na sociedade, a utilização dessa ferramenta passou a ser indispensável na busca de talentos para as organizações.

Normalmente, designa-se Recursos Humanos ao conjunto de trabalhadores ou empregados que fazem parte de uma empresa ou instituição e que se caracterizam por desempenhar uma variada lista de tarefas específicas à cada sector.

#### **d) Recrutamento**

Define Dessler (2014, p. 53), como “conjunto de informações, de procedimentos e de técnicas utilizadas para atrair candidatos potencialmente qualificados para ocupar as vagas existentes em uma organização”.

Para Lima (2015, p. 99), “é o subsistema de RH responsável pela atracção de candidatos para vagas de emprego disponíveis em uma organização”.

Enquanto que Loyola (2017, p. 67), entende que é o “processo que busca atrair candidatos para vagas existentes e possíveis de existirem”.

O recrutamento é o processo de atrair, identificar e interessar candidatos qualificados para preencher vagas de emprego em uma organização. É uma das primeiras etapas do processo de Gestão de Recursos Humanos e é fundamental para garantir que a empresa tenha acesso a um leque diversificado de talentos que possam atender às suas necessidades e objectivos.

#### **e) Selecção**

Segundo Lacombe (2005, p. 99), “é o acto de escolher, seleccionar uma coisa, objecto ou indivíduo entre um conjunto de indivíduos ou elementos semelhantes”.

Para Perovano (2016, p. 56), “é a etapa na qual o profissional será escolhido para o preenchimento da vaga. Desde o início do recrutamento até ao final da selecção”.

Ao passo que Ribeiro (2006, p. 56), “implica uma comparação entre características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato.

A selecção no contexto de Recursos Humanos, se refere ao processo de identificar, avaliar e escolher os candidatos mais adequados para preencher uma vaga de emprego em uma organização. É uma etapa crucial do recrutamento, onde os profissionais de RH buscam encontrar o melhor ajuste entre as habilidades, experiências e características dos candidatos e os requisitos do cargo e da cultura da empresa.

## 1.2. Gestão de pessoas

O tema gestão de pessoas vem ganhando destaque nos últimos anos, como importante área de conhecimento dentro da administração. Gestão de recursos humanos não é apenas a construção de uma visão idealizada do ser humano dentro de uma organização. Lacombe (2006) *apud* Krepk e Gonzaga (2008), diz que a função do líder é buscar administrar com eficiência os funcionários, através de uma relação de respeito e autoridade, interagindo continuamente com os membros da organização.

A área de RH representa em suas práticas diárias, elo de ligação entre três elementos:

- (i) a realidade social, política, econômica e cultural;
- (ii) a organização na qual se encontra inserida e suas peculiaridades; e
- (iii) os indivíduos que nela trabalham, cada qual com suas características singulares.

Para Stefano, Iatskiu e Lopes (2004), é de responsabilidade do profissional de RH a integração dos demais profissionais para que actuem de forma proactiva em busca dos objectivos estabelecidos, sendo que resultados organizacionais alcançados têm relação directa com o desempenho de seus colaboradores.

De acordo com Krepk e Gonzaga (2008), o Gestor de Pessoas deve preocupar-se com a natureza das relações humanas no ambiente organizacional, buscando criar situações que estimulem as pessoas a se comprometerem com os objectivos organizacionais. O clima organizacional deve propiciar a iniciativa e a criatividade, motivando os colaboradores a aproveitar as oportunidades oferecidas pela empresa. Nesse sentido, os objectivos da Gestão de Pessoas são variados:

- ✓ Ajudar a organização a alcançar seus objectivos e realizar sua missão;
- ✓ Proporcionar a competitividade à organização;
- ✓ Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- ✓ Aumentar a auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- ✓ Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Administrar e impulsionar mudanças; e,
- ✓ Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

O Gestor de RH trabalha com recursos intermediários e não fins, é uma função de assessoria. As pessoas são extremamente complexas, diversificadas, e variáveis e os padrões de desempenho e de qualidade dos Recursos Humanos são complexos e diversificados, variando de acordo com nível hierárquico, com a área de actividade, com a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa e atribuição; a área de RH não está directamente ligada com as fontes de receitas, e habitualmente são encaradas como despesas. A Administração de Recursos Humanos (ARH), nem sempre recebe apoio significativo da alta direcção.

Os ajustes observados a partir dos anos 90 incluem não apenas mudanças relativas ao processo de trabalho, mas em novos paradigmas gerenciais e o despertar para a importância do treinamento e educação dos trabalhadores, qualidade de vida e condições de trabalho que favoreçam o atendimento de suas necessidades e anseios, revertendo-se em ganhos de produtividade para as organizações.

O desenvolvimento do histórico da área de Recursos Humanos permite observar que este é sensível e influenciável pelas transformações no sistema social.

#### **1.2.1. A Gestão de Pessoas e suas políticas**

“As organizações são constituídas de pessoas.” (Lacombe, 2005). Pode comum iniciar afirmando que as organizações são constituídas por pessoas, afinal, toda a produção que desenvolvemos como civilização, ao longo dos séculos, decorre do trabalho humano. É certo que as organizações, verdadeiramente, são constituídas de pessoas e para as pessoas. No entanto, a afirmação feita pelo autor é sempre necessária, no sentido de reiterar a importância de se compreender as pessoas e as suas relações na sociedade, que é formada por organizações complexas.

Máquinas, tecnologia, recursos financeiros e estratégias não são suficientes para que se faça uma organização. As pessoas, com suas percepções, características peculiares, crenças, desejos e frustrações, enfim, com suas individualidades, é que permitem a existência de uma organização.

Como bem coloca Chiavenato (2014), não é possível separar a existência das pessoas do seu trabalho, visto que elas precisam dele não apenas para subsistir,

mas para atingir os mais diversos objetivos pessoais e profissionais, terem sucesso e serem bem-sucedidas. Nessa interdependência, as organizações dependem inevitavelmente das pessoas para atingir seus objetivos globais e estratégicos, produzir bens e serviços, atender os clientes e competir nos mercados. Ambas as partes dependem uma da outra.

Batitucci (2000, p. 32) inicia sua discussão sobre as organizações e seus recursos humanos questionando: “como criar e manter um ‘sistema social integrado’ (a organização) se ele é estruturalmente formado por componentes de extrema variabilidade e diferenciação?”. Como unir, direcionar e delimitar as energias tão singulares dos seres humanos? Para este autor, quatro elementos são essenciais:

1. Pessoas e suas individualidades;
2. Um objetivo comum: a integração só é possível quando se consegue reunir pessoas em torno de um objetivo comum, conhecido e abraçado, para que o paradoxo Individualidade x Trabalho Cooperativo seja resolvido;
3. Divisão do trabalho: segundo aptidões, expectativas e motivações, cada pessoa fará a sua parte do todo;
4. Coordenação e liderança: que organizará a divisão do trabalho e ajustará as possíveis disfunções.

As políticas de recursos humanos referem-se à maneira utilizada pela organização e por intermédio delas atingir os objetivos organizacionais. Variam enormemente conforme a organização, pois cada uma as define conforme suas necessidades. Essas políticas devem abranger aspectos como:

#### 1.2.1.1. Suprimento de recursos humanos

Recrutamento - onde, em que condições e como recrutar. Segundo Limongi-França e Arelleno (2002), é a fase inicial do preenchimento de uma vaga, e que é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. É Através do processo de recrutamento que a empresa expõe o grau de profissionalismo com que trata seus colaboradores. O processo necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas que tenham o perfil desejado. Pode ser recrutamento interno e externo.

Seleção – critérios de seleção, padrões de qualidade para a administração (quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento). Para Limongi- França e Arelleno (2002), é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados. Antes de iniciar um processo de seleção, é necessário ter prévio conhecimento das atividades a serem desenvolvidas e das habilidades necessárias para seu desenvolvimento.

#### 1.2.1.2. Aplicação de recursos humanos

Análise e descrição de cargos - como trabalhar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais e físicos). De acordo com Marras (2003), é a análise sintética das funções do cargo, permitindo o bom desenvolvimento das atividades.

Planeamento e alocação de RH – critérios de planeamento, alocação e movimentação interna das pessoas, objetivando a manutenção de ambientes favoráveis à qualidade e produtividade.

Avaliação de desempenho - avaliação da qualidade e da adequação dos indivíduos, o que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos (Marras, 2003)

#### 1.2.1.3. Manutenção de Recursos Humanos

Administração de salários - remuneração direta dos participantes, tendo em vista a avaliação do cargo e os salários do mercado de trabalho e a posição da organização frente a essas variáveis;

Motivação - como manter os integrantes da organização motivados, com moral elevado, participativos e produtivos dentro de um clima organizacional adequado. A motivação é intrínseca e influenciada pela cultura e crenças individuais, o que torna complexo o processo.

Higiene e segurança no trabalho - condições físicas, ambientais de higiene e segurança que envolve o desempenho das tarefas.

#### 1.2.1.4. Desenvolvimento de Recursos Humanos

Treinamento – objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à otimização do trabalho (Marras, 2003).

Desenvolvimento de RH – critérios de desenvolvimento dos colaboradores a médio e longo prazo, visando à contínua realização do potencial humano. É despertar as potencialidades do indivíduo para o crescimento desejado de resultados.

#### 1.2.1.5. Monitoração de RH

Banco de dados e sistemas de informação – banco de dados capaz de fornecer informações quantitativas e qualitativas, necessárias ao desenvolvimento das atividades gerenciais.

### 1.3. Evolução da área de RH

Segundo Tunelli, Lacombe e Caldas (2006), a função e as práticas de RH resultam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem devido a diversos factores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do séc. XX: forte desenvolvimento econômico e tecnológico; experiência e doutrina humanistas do fim do século XIX até 1930; acirramentos das relações de trabalho e reformismo que surge para apaziguá-las; grande evolução das ciências comportamentais.

Marras (2003), classifica a evolução da Gestão de Pessoas em cinco fases: contábil (registro de entradas e saídas, grande preocupação com custos), legal (o chefe de pessoal se preocupava em atender a legislação trabalhista), tecnicista (melhoria nas relações entre organização e trabalhadores, a função do RH passou a ser treinamento, recrutamento, selecção, cargos e salário, higiene e segurança entre outros), administrativa (conhecida como sindicalista, transformação de procedimentos burocratizados e operacionais em responsabilidades voltadas para os indivíduos e suas relações), estratégica (pós 1985, passando a preocupar-se mais com os trabalhadores, visão de longo prazo).

A partir de 1910, com o início do Taylorismo e com modelos burocratizados e racionais, iniciaram-se os primeiros delineamentos sobre Gestão de Recursos

Humanos, embora não estruturado e idealizado como tal, em função de práticas e rotinas de trabalho. Tunelli *et al.* (2006, p. 3), dizem que esse modelo incluía:

“o desenvolvimento de uma ciência para cada elemento do trabalho; a seleção científica e o treinamento dos trabalhadores; a cooperação entre gerentes e os trabalhadores de modo a garantir que o trabalho fosse feito de acordo com a ciência; a divisão de trabalho e das responsabilidades entre gerentes e trabalhadores, cada qual fazendo aquilo que era mais apropriado”.

No Brasil na década de 30 havia muita movimentação operária. Segundo Marras (2003), Getúlio Vargas tratou de legislar em favor do trabalhador, conseguindo abafar inúmeros movimentos reivindicatórios. Neste período, criou-se o Ministério do Trabalho e o sindicalismo. Para atender as novas exigências, as empresas criaram as secções de pessoal. Os responsáveis pelo sector geralmente eram advogados trabalhistas, contadores ou funcionários devidamente treinados nas rotinas de pessoal. No governo JK em 1956, teve início o processo de industrialização do país, o que gerou problemas com pessoal não qualificado, sendo os antigos chefes promovidos a ocupar as novas funções. Em 1978, com as crescentes greves, principalmente em São Paulo, ouve uma profunda reformulação da ARH.

O período da II Guerra Mundial até meados dos anos 80 foi marcado por grandes avanços na área de Gestão de Pessoas, que passaram a fazer recrutamento e selecção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho. Neste período em função das mudanças tecnológicas as tarefas passam a ser mais complexas e a substituição do funcionário torna-se mais cara, crescendo a importância do treinamento e desenvolvimento das pessoas, exigindo também, um processo de recrutamento e selecção mais formal. Nos anos 90 a área de Recursos Humanos passa a ter várias nomenclaturas como: Gestão de Gente, Gestão de Talentos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, entre outros. E o que teve início nos anos anteriores se intensifica a partir de então, com novas tecnologias, flexibilização das relações de trabalho, internacionalização da economia, divisão entre países ricos e pobres, e a ênfase nos consumidores e não mais no produto. O crescente uso da internet fortaleceu e acelerou ainda mais o processo de mudança dos últimos períodos.

Segundo Gonçalves apud Ruth e Soares (2008, p. 3):

“nas empresas modernas, a execução da maioria das tarefas que eram características da área de RH, foram disseminadas para as demais áreas da empresa, sendo de responsabilidade do RH a orientação, suporte e treinamento. Exigindo, portanto, profissionais com novos perfis, que devem atender às demandas empresariais, serem bem treinados e principalmente motivados”.

#### **1.4. Administração no contexto social e organizacional**

O mundo está em constante mudança, a sociedade está em constante mudança e, conseqüentemente, as organizações estão em constante mudança. Vive-se em uma época repleta de incertezas e crises, principalmente no segmento organizacional, onde a actividade humana é fundamental para o crescimento das organizações.

Chiavenato (2004, p.78), “afirma que as pessoas passam a ser a competência básica da organização, é a vantagem competitiva que promove o sucesso da organização”; neste mundo instável, mutável, globalizado e fortemente competitivo, as pessoas significam o diferencial competitivo da organização.

A interdependência entre empresa e empregado se torna cada vez mais essencial. Chiavenato (2004, p.90) “justifica que as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objectivos individuais e pessoais e as organizações precisam de pessoas para funcionar e atingir seus objectivos estratégicos, ou seja, cada uma das partes têm benefícios próprios e mútua dependência”.

Devido a essa interdependência, é de suma importância desenvolver na organização um conceito de empresa voltada para os colaboradores, que eles possam se sentir parte da empresa, e conseqüentemente, melhorando sua qualidade de vida pessoal e profissional, gerando satisfação e comprometimento com a organização.

#### **1.5. Administração de Recursos Humanos (ARH)**

Chiavenato (2004) conceitua Administração de Recursos Humanos como, o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aspectos e posições gerencial relacionadas com pessoas, incluindo recrutamento, selecção, treinamentos, recompensas e avaliação de desempenho”.

As organizações vivem em um cenário muito competitivo, e isso exige grande capacidade de adaptação, e exige profissionais melhor capacitados e mais produtivos.

Como diz Maximiano (2006, p.90), “as empresas precisam de pessoas qualificadas, motivadas e produtivas para conseguir atingir seus objectivos, e para conseguir isso, as empresas precisam de uma eficaz função de Gestão de RH”.

Chiavenato (2004, p.56), comenta que:

“todo o processo produtivo somente funciona com a participação conjunta de parceiros, cada um contribuindo com algum recurso; os fornecedores contribuem com matérias-primas, os investidores contribuem com capital e investimentos, os gestores com conhecimento e competências, os clientes adquirindo bens e serviços e os colaboradores contribuem com a operacionalização dos processos”.

Todos esses parceiros buscam obter algum retorno, e são denominados de *stakeholders*; ou seja, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos por eles e manter o negócio, a questão é que o *stakeholders* mais íntimo da organização é o colaborador, é quem lhe dá vida e faz as coisas acontecerem.

Portanto, para os colaboradores desempenharem bem e eficazmente suas funções, precisam estar alinhados com os objectivos organizacionais considerando a cultura da empresa.

## **1.6. Administração Estratégica de Recursos Humanos**

Todas organizações precisam ter os seus objectivos estratégicos entrelaçados com as políticas e actividades da ARH. Dessler (2014, p. 90), diz que a Administração Estratégica de Recursos Humanos, significa a formulação e a execução de políticas e práticas de Recursos Humanos que produzem as competências e comportamento dos funcionários que a empresa necessita para atingir seus objectivos estratégicos”.

Primeiramente, a administração formula metas e planos estratégicos. Para alcançar essas metas depende das competências e comportamentos dos funcionários e para produzi-los, o Gerente de RH precisa colocar em prática a combinação de recrutamento, selecção, treinamentos e outras políticas e práticas de Recursos Humanos.

Conforme Dessler (2014), os gerentes usam várias ferramentas para traduzir os objectivos estratégicos da organização em práticas e políticas de Recursos Humanos. As três ferramentas são:

- **Mapa estratégico:** é um resumo de todos os objectivos e metas que cada departamento da organização precisa atingir para alcançar os objectivos globais da empresa. Ele ajuda os gerentes e funcionários a entender e visualizar o papel que o seu departamento precisa executar para alcançar um objectivo geral;
- **Quadro de resultados de RH:** o processo de quadro de resultados auxilia o gerente a quantificar as actividades do mapa estratégico, se utiliza um *software* especial para facilitar esse processo. Este, facilita a atribuição de metas e/ou indicadores para atingir os objectivos estratégicos da empresa, quantifica a relação entre as actividades de RH, os comportamentos dos funcionários e o desempenho do resultado estratégico;
- **Painel de controlo:** o objectivo do painel de controlo é mostrar em forma de gráficos e Quadros, como a empresa está realizando os indicadores de processo e metas estabelecidas, isso permite que o gerente tome medidas correctivas.

Com essas ferramentas podemos traduzir os objectivos estratégicos, mas para esses objectivos acontecerem, é necessário pessoas e estas, devem ter habilidades e competências desejáveis para o cargo, com base nos objectivos e metas da organização.

**Quadro n.º 1 - Processos básicos de gestão de pessoas**

| <b>Processo de agregar pessoas</b>      | <b>Recrutamento e seleção de pessoas.</b>                     |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Processo de aplicar pessoas:</b>     | Desenho organizacional e de cargos, avaliação de desempenho.  |
| <b>Processo de recompensar pessoas:</b> | Recompensas, remuneração e benefícios.                        |
| <b>Processo de desenvolver pessoas:</b> | Treinamento, desenvolvimento e conhecimento.                  |
| <b>Processo de manter pessoas:</b>      | Clima organizacional, higiene, segurança e qualidade de vida. |
| <b>Processo de monitorar pessoas:</b>   | Sistemas de informações gerenciais e banco de dados.          |

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato, 2004

Todos esses processos estão relacionados entre si, e podem favorecer ou prejudicar uns aos outros, por exemplo: se o processo de recompensar é falho, o processo de manter pessoas precisa ser muito intenso. Com esses processos é possível observar claramente a visão sistémica de uma organização e de como a área de Recursos Humanos precisa estar bem definida porque acompanha toda a trajectória do colaborador, desde sua contratação até a avaliação de desempenho.

Antigamente se dividia e separava o trabalho, actualmente a ênfase é reunir o trabalho, o foco nas tarefas passou de individual para trabalhos em equipe, tudo isso com o objectivo de gerar lucro e garantir a competitividade da organização. Para isso, exige-se um sistema de Gestão de Pessoas eficaz e flexível às novas mudanças.

Chiavenato (2004, p. 67) justifica que a moderna Gestão de Pessoas deve considerar alguns aspectos fundamentais:

- Os colaboradores precisam ser reconhecidos pela organização, já que são fundamentais para contribuir com a empresa;
- Colaboradores devem ser vistos como promotores do desenvolvimento da organização, capazes de contribuir com talento, criatividade e aprendizagem.
- Os colaboradores serem parceiros da organização, contribuindo através de responsabilidade, dedicação e comprometimento, se sentindo parte da empresa e valorizando seu desenvolvimento e crescimento profissional.

Sendo assim, a tarefa do Gestor de Recursos Humanos é de extrema importância e todos esses processos descritos estão inseridos em sua tarefa.

### **1.7. O papel do Gestor de Recursos Humanos**

A responsabilidade de gerenciar pessoas de uma organização tem se tornado uma tarefa bastante complexa actualmente, pelo fato de que os colaboradores estão se tornando parceiros da empresa e responsáveis pelo que acontece.

Desta forma, a responsabilidade de gerenciar está interligada entre todos os gestores, e o Gestor de Recursos Humanos assume o papel de linha (responsabilidades pertinentes ao cargo de RH) e de *staff* (responsabilidade de preparar os gerentes de linha para gerenciar suas próprias equipas).

Os papéis do Gestor de Recursos Humanos são múltiplos, e devido a isso, deve possuir um perfil profissional bastante amplo, para conseguir dominar suas tarefas e auxiliar nas demais áreas da organização.

Conforme Dessler (2014, p. 99), “os Gestores de Recursos Humanos devem fazer o que é preciso para enfrentar os novos desafios e extrair mais lucros das operações”; os gerentes devem ter as seguintes competências:

- Posicionamento estratégico: para ajudar nas decisões da empresa;
- Activistas de credibilidade: demonstra liderança, assumindo novos desafios e competências que os tornem respeitados;
- Construtores organizacionais: criação de um ambiente de trabalho significativo, alinhado à cultura e práticas da empresa;
- Agentes da mudança: iniciando e mantendo as mudanças;
- Inovadores e integradores: desenvolvimento de talentos e otimização de recursos;
- Defensores da tecnologia: conectando pessoas por meio da tecnologia.

### **1.8. O perfil do profissional de Recursos Humanos**

Com o passar do tempo, temos que acompanhar as transformações para evoluir e não perder as oportunidades, e é assim que funciona com o perfil do profissional; há alguns anos eram exigidos papéis diferentes, as pessoas eram diferentes e tinham sonhos diferentes. Hoje mudaram muitas coisas, as pessoas não são as mesmas, os sonhos são outros e as metas são diferentes.

Antes as principais atribuições de um profissional de RH eram voltadas para a gestão de competências nas áreas, na gestão e benefícios, legislação trabalhista e recrutamento e seleção de pessoal; mas actualmente o profissional de RH passou por muitas mudanças.

O profissional de administração tem um conhecimento amplo, na graduação aprende um pouco de todas as áreas e devido a isso, a visão holística é um privilégio para ele.

Com essas pesquisas, vemos a evolução e as mudanças no perfil do profissional de RH, hoje é necessário uma visão ampla das informações para tomar uma decisão, estão mais conectados com o mundo, buscando informações nas redes sociais (já que uma grande parcela de pessoas têm redes sociais hoje em dia), e seu papel além de recrutamento e seleção, é o desenvolvimento de pessoas, para o seu crescimento pessoal e profissional.

#### **1.8.1. O Gestor, tarefas e aptidões necessárias**

Conceitos de eficiência e eficácia:

- **Eficiência** – relação proporcional, entre a qualidade e a quantidade de entradas e a qualidade e quantidades de saídas produzidos. Quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência dos responsáveis.
- **Eficácia** – medida em que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos. Quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor em causa.

Sintetizando, Bilhim (2008, p. 399) diz, “recorrendo a um jogo de palavras, poder-se-ia dizer que a eficiência se preocupa com fazer as coisas de forma certa enquanto a eficácia se preocupa com fazer as coisas certas para satisfazer as carências da organização e do seu meio envolvente” (Bilhim, 2008, p. 399). Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve continuamente desenvolver varias aptidões essenciais:

- ✓ **Aptidão conceptual** – capacidade para aprender ideias gerais e abstratas e aplica-las em situações concretas. Engloba a capacidade de ver a

organização como um todo. Um Gestor com capacidade conceptual, apercebe-se da forma como as várias funções da organização, se complementam umas as outras, como a empresa se relaciona com seu ambiente e como uma alteração numa parte da organização pode afectar a outra parte.

- ✓ **Aptidão técnica** – capacidade para usar conhecimento, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto. De modo geral, esta aptidão está relacionada com o trabalho.
- ✓ **Aptidão em relações humanas** – capacidade de compreender motivar e obter a adesão das outras pessoas. Envolve características relacionadas com as capacidades de comunicar, trabalhar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e grupos.

O grau de desenvolvimento necessário destas aptidões está relacionado com o nível de gestão em que o gestor se situa.

### **1.8.2. Habilidades e competências do profissional de Recursos Humanos**

Como citado anteriormente, o perfil do profissional de RH vem mudando ao longo dos anos, se torna cada vez mais importante, e por isso é preciso entender quais habilidades e competências são necessárias para atingir seus objectivos:

Visão holística; liderança e espírito de equipa; compartilhar missão, visão e valores da empresa; pró-actividade e iniciativa; flexibilidade; eficácia; agilidade e rapidez na tomada de decisão; comprometimento; responsabilidade; ética; comunicação; auto motivação e motivador; visão estratégica; *coaching*; saber ouvir; transparência nas informações; atitude e conhecimento.

Conforme a visão de Ribeiro (2006,p.78), “é imprescindível que o Gestor de Recursos Humanos, além das competências técnicas e interpessoais, apresente curso superior e especialização em Recursos Humanos”.

Segundo Bosi (2014) compete ao Gestor de Recursos humanos as seguintes responsabilidades:

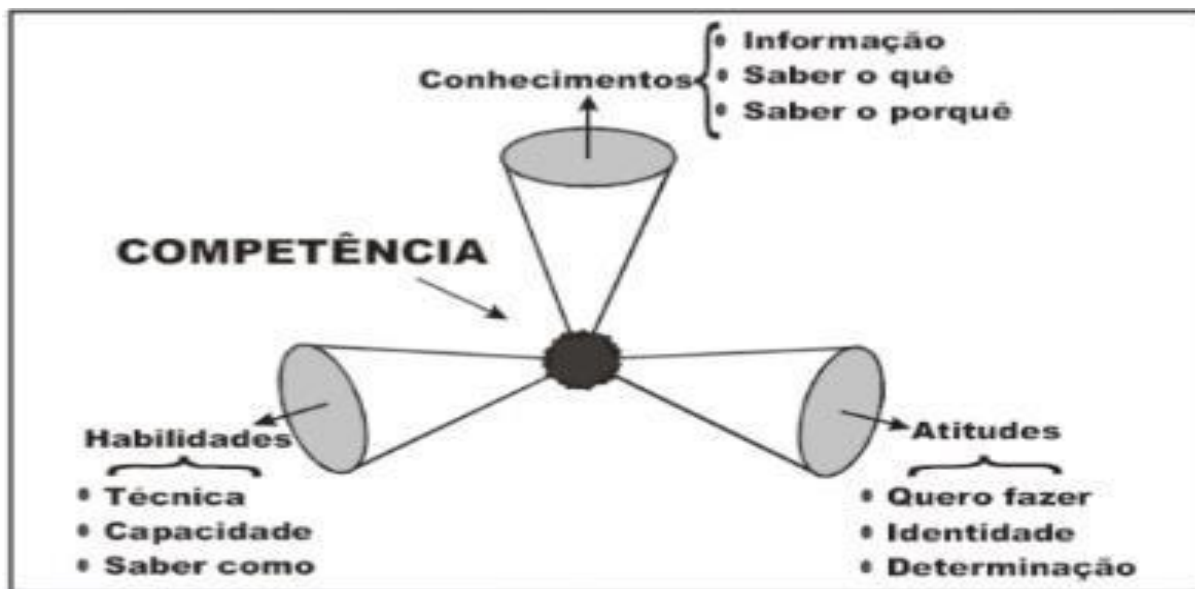
- Descrição de Cargos: enumerar todas as tarefas e responsabilidades atribuídas ao seu ocupante.

- Administração de salários: que é o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer ou manter estruturas de salários justos na organização.
- Recrutamento: que é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.
- Processo selectivo: é o momento da escolha entre os candidatos recrutados através de técnicas pré-definidas de acordo com o cargo.
- Contratação/Registo: a partir da escolha do candidato mais apto, efetuar os procedimentos legais para a contratação.
- Integração do novo empregado: visa integrar e treinar o funcionário no ambiente da organização, sendo informado dos seus direitos e deveres, ser introduzido no seu novo local de trabalho e apresentado aos demais colegas.
- Treinamento e desenvolvimento: consiste em ensinar o novo contratado em executar suas tarefas conforme a determinação da organização, de forma que elas possam obter novos conhecimentos modificar atitudes e comportamentos e liberar sua criatividade.
- Avaliação do desempenho: são técnicas utilizadas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do funcionário face ao posto de trabalho que ocupa na empresa, pois os empregados estão sendo continuamente avaliados, seja formal ou informalmente nas organizações.

Dentre as competências de gestão de pessoas, optou-se por buscar o aprofundamento em recrutamento e selecção. Quando essa necessidade é sentida vai delinear-se o perfil do colaborador para suprir esta vaga, seja em conhecimento técnico, quanto ao perfil necessário, que entre outros pode-se citar: sexo, idade, responsabilidade de horários.

Essa necessidade origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente pelo requisitante da área, através de uma requisição de pessoal ao sector de Recursos Humanos, que tem a responsabilidades de contratação.

**Figura n.º 1** - Conceito de competência



**Fonte:** Adoptado de Durand, 1997.

Para Maximiano (2000, p. 89), “a definição de competências organizacionais para cada cargo depende do nível hierárquico e da complexidade das tarefas a serem executadas”. Apresentando a seguinte classificação:

- **Conhecimento:** representa o domínio de técnicas que o gestor necessita para desempenhar bem seu cargo. Os conhecimentos são importantes para compreender a realidade em que se actua e quanto maior a gama de conhecimento, maior é a realidade em que ele conseguirá actuar.
- **Habilidade:** são características que o profissional tem domínio, que permitem desempenhar plenamente sua função.
- **Atitude:** é o comportamento que uma pessoa demonstra em situações específicas.

O conhecimento se adquire, a habilidade se aprende com o tempo, mas a atitude depende de cada um, por isso hoje é muito procurado por pessoas que tenham atitude para colocar em prática os conhecimentos e habilidades.

Segundo Lacombe (2005, p. 100), “o administrador é alguém que assume a responsabilidade pelo atingimento dos objectivos e metas, e uma administração bem-sucedida precisa apoiar-se em três habilidades básicas:

- Habilidade técnica: é o conhecimento e os métodos necessários para desenvolver tarefas específicas do cargo, em que cada cargo exige as suas

próprias habilidades técnicas. É adquirida através de experiência profissional e treinamentos para capacitação.

- **Habilidade humana:** se refere à capacidade de compreender as pessoas, administrar o clima organizacional, ter empatia, motivar e liderar a equipe, buscando os resultados esperados.
- **Habilidade Conceitual:** se refere à visão sistêmica, é a capacidade de compreender a organização, formulando estratégias que direcionem as decisões.

À medida que o profissional sobe de cargo, a proporção de necessidades pode variar; no início da carreira o profissional irá necessitar da habilidade técnica, à medida que sobe de hierarquia, vai necessitar de habilidade humana para lidar com pessoas, e após precisará da habilidade conceitual, que exige visão sistêmica e o colocam em posição estratégica na empresa.

O Gestor de Recursos Humanos contemporâneo deve possuir uma ampla gama de habilidades e competências para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho em constante evolução. Autores e especialistas destacam várias características essenciais que são necessárias para um gestor de RH eficaz:

- **Habilidade Estratégica:** De acordo com Ulrich e Brockbank (2017), o gestor de RH precisa ser um "parceiro estratégico" capaz de alinhar as práticas de RH com os objetivos de negócio da organização. Isso requer uma compreensão profunda da missão, visão e valores da empresa, bem como das tendências do mercado e da concorrência.
- **Competência Analítica:** Pfeffer (2015), argumenta que os gestores de RH devem ser proficientes em análise de dados para tomar decisões embasadas em evidências. Isso inclui a capacidade de interpretar métricas de desempenho, prever tendências futuras e identificar áreas de melhoria com base em dados quantitativos e qualitativos.
- **Inteligência Emocional:** Edmondson (2018), destaca a importância da inteligência emocional para os gestores de RH, especialmente ao lidar com questões delicadas como conflitos no local de trabalho e gerenciamento de equipe. A capacidade de compreender e regular as próprias emoções, bem

como as emoções dos outros, é essencial para construir relacionamentos interpessoais sólidos e promover um ambiente de trabalho saudável.

- **Adaptabilidade e Inovação:** Cappelli (2019), ressalta a necessidade de os gestores de RH serem adaptáveis e inovadores em um ambiente de trabalho em constante mudança. Isso envolve a capacidade de pensar de forma criativa, buscar novas soluções para problemas antigos e se adaptar rapidamente a novas tecnologias e práticas de gestão.

- **Conhecimento Tecnológico:** Boudreau e Jesuthasan (2018), argumentam que os gestores de RH devem estar actualizados com as últimas tendências tecnológicas e serem proficientes no uso de ferramentas digitais para otimizar processos de RH, como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

- **Liderança Inspiradora:** Terickson (2017), destaca a importância da liderança inspiradora para os gestores de RH, especialmente ao motivar e engajar os funcionários em tempos de mudança e incerteza. Isso requer a capacidade de comunicar uma visão clara, inspirar confiança e cultivar um senso de propósito e significado entre os membros da equipa.

O Gestor de Recursos Humanos moderno deve ser um líder estratégico, analítico, emocionalmente inteligente, adaptável, tecnologicamente competente e inspirador. Possuir essas habilidades e competências é essencial para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho contemporâneo e contribuir para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

### **1.8.3. Competências dos profissionais de RH**

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 183), “a competência refere-se às características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afectam directamente o respectivo desempenho no trabalho”. De acordo com os mesmos autores, são cinco as competências dos gestores de RH:

- **Conhecimento do negócio:** os gestores de RH agregam valores à organização quando compreendem o funcionamento do negócio, possibilitando adaptar a área de RH e as atividades organizacionais às mudanças. Conhecendo os recursos financeiros, estratégicos, tecnológicos e

organizacionais da empresa, os profissionais de RH são capazes de desempenhar um papel importante em qualquer discussão estratégica, não necessariamente capacidade de gerenciar todas as funções, mas sim, ter aptidão para compreendê-las.

- **Fornecimento de práticas de RH:** os profissionais devem conhecer e ser capazes de fornecer práticas inovadoras de RH. Isso reforça a credibilidade desses profissionais e assegura-lhes o respeito do restante da organização. Portanto, eles devem ser suficientemente dedicados para continuarem dominando as teorias e bastante ágeis para adaptar as teorias à realidade da organização.

- **Gestão da mudança:** existe a necessidade de deslocar o foco da organização, em resposta às novas trajetórias estratégicas. O gestor de RH necessita diagnosticar problemas, cultivar relacionamentos com os clientes, articular a visão da empresa, resolver problemas e implementar metas. Essa competência envolve conhecimentos, habilidades e capacidades para promover o lado humano da organização.

- **Gestão da cultura:** empresas com culturas mais fortes (extensão em que os empregados compartilham os valores da organização), tendem a atingir níveis de desempenho mais elevados. E os gestores de RH, são os “guardiões da cultura” e seu impacto vai além das fronteiras funcionais. São responsáveis pela difusão da mesma.

- **Credibilidade pessoal:** os profissionais devem viver os valores e a cultura da empresa. Estes ganham a credibilidade quando seu relacionamento com os colegas baseia-se na confiança recíproca. E conquistam o respeito quando agem com firmeza (apresentar ideias e soluções espontâneas, e estimular o debate sobre temas cruciais), ou seja, sustentam sua opinião com fatos.

Segundo Ruth e Soares (2008), os profissionais de RH têm como objectivo buscar, conquistar e manter as pessoas nas organizações, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Devem ter habilidades e atitudes, buscando constantemente o conhecimento e qualificação para que estejam preparados para as mudanças e para realizar ações eficazes que venham a atender as necessidades da organização.

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), o gerenciamento das competências abrange o aprimoramento do desempenho dos profissionais de RH, a avaliação do desempenho de RH, a recompensa pelos bons resultados e o planejamento de programas de desenvolvimento em RH.

Actualmente, há uma tendência de valorização do profissional que consegue aliar e dosar conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas essenciais para o sucesso. É importante destacar que as competências são atributos do profissional individualmente. É um capital que não pode ser aliado definitivamente à organização (Krepk & Gonzaga, 2008).

Gil (1994) enfatiza que, o profissional de recursos humanos deve apresentar um novo perfil que inclui:

- **Visão generalista** – além dos conhecimentos específicos, precisa dominar outros campos ligados à vida da empresa.
- **Preocupação com os resultados finais da empresa** – calcular retorno do investimento em treinamentos, elevação de custos decorrentes da demissão de pessoal, as quais refletem nos resultados da organização.
- **Disposição para atuar em parcerias** – deixar de ser uma área isolada e interagir com as demais áreas da empresa.
- **Ação estratégica** – delegação de trabalhos rotineiros, preocupando-se mais com o trabalho estratégico, buscando o melhor desempenho da organização e satisfação dos clientes.
- **Actualização** – estar constantemente se capacitando e qualificando, usando de informações disponíveis para melhorar seu desenvolvimento.
- **Atenção preferencial para a qualificação e motivação de pessoal** – precisa esforçar-se no sentido de promover ações voltadas a capacitação de pessoal em todos os níveis, bem como tornar motivador o ambiente de trabalho.
- **Capacidade integradora** – interagir com demais gerentes como consultor sobre assuntos de relacionamento humano.

- **Habilidade para negociar** – negociação é atividade constante no relacionamento humano nas mais diversas situações. O gerente de recursos humanos precisa desenvolver essa habilidade em nível ainda mais elevado, por necessitarem tratar com os outros gerentes.

Segundo Ruth e Soares (2008), o profissional de RH deve possuir formação superior, sendo que uma das áreas mais adequadas é a formação em administração, por ser uma função muito dinâmica e que sofre constantes alterações no perfil dos ocupantes.

## **1.9. Processo de recrutamento e selecção**

### **1.9.1. Recrutamento**

O processo de recrutamento tem como objetivo atrair pessoas para trabalhar na organização é um processo contínuo, que pode ocorrer mesmo quando não há vagas na empresa (Elgenneni, 2009). Ocorre quando a organização necessita de um profissional, e tem como objetivo encontrar alguém que preencha os requisitos da vaga, e assim, é preciso que recrute o maior número de candidatos possíveis para estar avaliando o que melhor se encaixa no perfil solicitado.

Existem dois tipos de recrutamento, sendo eles: interno ou fechado

“O recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Esse processo estimula funcionários a se aperfeiçoarem, devido a possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fieis aos objetivos da empresa” (França, 2007, p. 31)

Esse processo oferece oportunidade de crescimento e valorização para os colaboradores, além de menor custo para a empresa. Esse tipo de recrutamento na maioria das vezes é mais eficaz, pois a empresa já conhece os colaboradores, facilitando a avaliação para quem melhor se encaixa na vaga.

### **1.9.2. Selecção**

Outro factor existente no processo de contratação é a selecção, que se inicia quando o recrutamento se finaliza, nesse processo é feita uma selecção dos candidatos mais adequados as necessidades do cargo e da organização, funciona

como uma espécie de filtro. Nessa etapa são avaliadas as competências, o potencial e o conhecimento de cada candidato.

Nessa etapa pode ser utilizados mecanismos de seleção para avaliar e comparar as qualificações dos candidatos, os meios de avaliações mais comuns segundo Engenneni (2009) são:

- Formulários de emprego: indispensável em um processo de seleção que tenha muitos candidatos, pois elimina candidatos que não tem os requisitos exigidos para a vaga, como uma formação específica experiência profissional mínima ou idade;

Testes: é um conjunto de exercícios que servem para avaliar aptidões necessárias para o cargo, os testes complementam as informações importantes que não são transmitidas através do currículo ou de questionários. Alguns tipos de testes são: testes de inteligência, testes de personalidade, testes de aprendizado, testes biológicos ou fisiológicos, testes de valores;

- Entrevistas: é o processo mais utilizado, pois permite o contato direto entre o contratante e a candidato. Para o contratante em uma entrevista é necessário organizar um roteiro de perguntas e respostas, é preciso estar preparado para diversos tipos de respostas e reações dos candidatos, é necessário ser observador para analisar cada detalhe e cada resposta do candidato. Para o candidato, exige uma preparação psicológica, é preciso estar preparado para responder perguntas pessoais e profissionais, deve comparecer ao local da entrevista sem atraso, de maneira apresentável, é importante saber como a empresa funciona, deve ser honesto em tudo que diz, e deve se expressar com clareza e objeção, é importante e ler algumas dicas de respostas e possíveis perguntas do contratante.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **2.1. Tipo de pesquisa**

Utilizou-se a pesquisa do tipo descritiva que segundo Prodanov e Freitas (2013), é quando o pesquisador apenas registra e descreve os factos observados sem interferir neles. Pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento, tendo suporte das pesquisas de campo e bibliográfica.

Pesquisa de campo: é aquela utilizada com o objectivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de factos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na colecta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los (Prodanov & Freitas, 2013).

Pesquisa bibliográfica: característica desta pesquisa é que a fonte de colecta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o facto ou fenómeno ocorre, ou depois (Carvalho, 2019).

### **2.2. Modelo de abordagem**

O presente trabalho teve como modelo de abordagem, o paradigma quali-quantitativo (misto).

Para Mattar, (2001, p.45) “a pesquisa quali-quantitativa, busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da acção”.

Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

## **2.3. Níveis de estruturação do método**

### **a) Nível teórico**

- **Análise e síntese**

Este método foi utilizado na presente pesquisa na necessidade de ser essencial para o desenvolvimento do conhecimento que nos permite realizar análise dos factos ligados a este mesmo conhecimento. Conforme realça Minayo, (2010, p. 99), “é um método que analisa suas hipóteses traçadas de forma rigorosa”.

### **b) Nível empírico**

- **Hipotético-dedutivo**

“Consiste em premissas com alta probabilidade e que a construção seja similar, baseada nas hipóteses, isto é, caso as hipóteses sejam verdadeiras, as conjecturas também serão” (Minayo, 2010, p. 99).

### **c) Nível matemático- estatístico**

- **Estatístico**

Conforme Gil (2008, p. 17), “este método se fundamenta na aplicação da teoria estatística de probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação e comparação por meio de representações numéricas”. Permitiu-nos fazer o tratamento dos dados recolhidos aos nossos inquéritos e foram apresentadas em Quadros baseadas em frequência e percentagens.

## **2.4. Técnicas de recolha de dados**

Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte. Definem Markoni e Lakatos (2002), é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, à parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos.

Os métodos, como tal, e as técnicas que foram empregados no âmbito desta pesquisa, foram seleccionados partindo do teorema do problema, da formulação das hipóteses, bem como da delimitação do universo ou da amostra do público-alvo, sendo as seguintes:

#### **a) Inquérito por questionário**

O questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas, maior facilidade na tabulação e análise dos dados (Carvalho, 2019).

#### **b) Entrevista**

É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. As perguntas feitas ao indivíduo são pré-determinadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efectuada, de preferência, com pessoas seleccionadas de acordo com um plano (Castilho, 2014).

### **2.5. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados.**

Quanto a recolha de dados, utilizou-se instrumentos que se aplicam às técnicas conjuntas qualitativas e quantitativas.

#### **a) Questionário**

O questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador. E que tem por objectivo colectar dados de um grupo de respondentes. Na presente pesquisa, esse instrumento é utilizado para obter informações sobre a empresa, indivíduos, eventos, etc. (Demo, 2015).

Foi organizando uma lista de 5 a 10 temas, e, de cada um deles, de onde foram extraídas uma a duas questões ou perguntas.

O questionário foi limitado em extensão e em finalidade, composto de 7 perguntas e que demorou 10 a 15 minutos para ser respondido.

#### **b) Guião de entrevista**

É instrumento científico de coleta de dados que reflete um planeamento metodológico consciente e informado. Nele, o enquadramento da pesquisa em um paradigma científico, que oferece ao pesquisador contornos e definições claras a respeito do tipo de problema que é possível investigar, como é possível fazê-lo, qual

tipo de raciocínio envolvido, qual a postura adotada pelo pesquisador e, finalmente, que tipo de conhecimento pode ser obtido (Denzin & Lincoln, 2006).

A utilização destes instrumentos, deve-se a sua abrangência e eficácia no diagnóstico e recolha de dados, previamente avaliados e testados, contendo todas as variáveis em estudo com auxílio de uma calculadora. Por fim, os dados foram processados no programa *Microsoft Office*, com predominância para ferramentas *Word*, *Excel*, *PowerPoint* e internet.

## **2.6. População e amostra**

População é o grupo de seres ou elementos que tem pelo menos uma característica em comum (Marconi & Lakatos, 2003).

Para o nosso trabalho, optou-se por um universo probabilístico estratificado simples. Por ser uma população representativa, pois medimos opiniões, hábitos e atitudes de um universo de indivíduos. Assim, a nossa população foi composta de 70 funcionários da área administrativa das Edições Novembro, E.P.

Vaz-Freixo (2012, p. 183), “afirma que uma amostra é constituída por um conjunto de sujeitos retirados de uma população”. A amostragem é um conjunto de operações que permite escolher um conjunto de sujeito ou qualquer outros elementos representativos da população do estudo.

Do total de 70 funcionários da área administrativa das Edições Novembro, E.P., foi possível trabalhar-se com 50 funcionários que se mostraram disponíveis a participar do estudo.

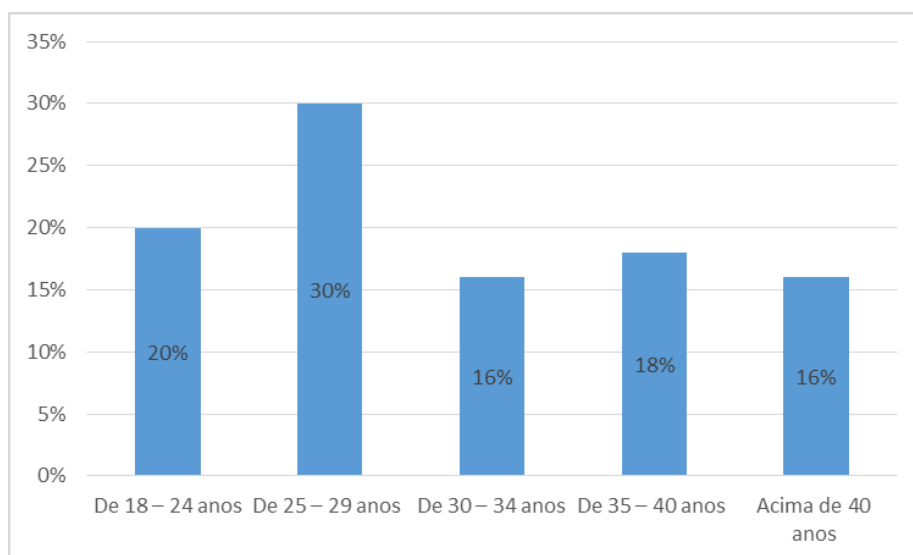
Em termos percentuais, esses funcionários correspondem a 71% da população global.

**Quadro n.º 2 - Distribuição da amostra segundo a idade**

| N.º          | Idade      | F.A | F.R  |
|--------------|------------|-----|------|
| 1            | De 18 – 24 | 10  | 20%  |
| 2            | De 25 – 29 | 15  | 30%  |
| 3            | De 30 – 34 | 8   | 16%  |
| 4            | De 35 – 40 | 9   | 18%  |
| 5            | + 40       | 8   | 16%  |
| <b>Total</b> | -          | 50  | 100% |

**Fonte:** Elaboração própria, 2023.

**Gráfico n.º 1 - Distribuição da amostra segundo a Idade**



**Fonte:** Elaboração própria, 2023.

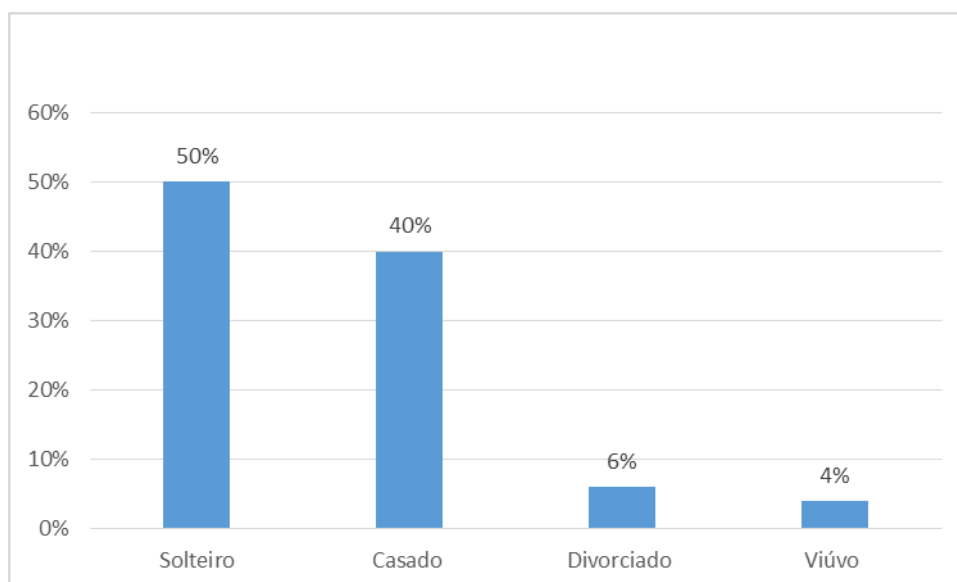
**Interpretação:** A distribuição da amostra por idade, de acordo o Quadro n.º 2 e gráfico n.º 1, mostra-nos que a maioria dos funcionários tem entre 25 e 29 anos (representando 30% da amostra). A faixa de 18 a 24 anos (20%) também é significativa. As faixas etárias de 30 a 34 anos (16%) e de 35 a 40 anos (18%) possuem proporções intermediárias. Funcionários com mais de 40 anos (16%) compõem uma parcela semelhante ao grupo de 30 a 34 anos.

**Quadro n.º 3** - Distribuição da amostra segundo o estado civil

| N.º   | Estado civil | F.A | F.R  |
|-------|--------------|-----|------|
| 1     | Solteiro     | 25  | 50%  |
| 2     | Casado       | 20  | 40%  |
| 3     | Divorciado   | 03  | 6%   |
| 4     | Viúvo        | 02  | 4%   |
| Total | -            | 50  | 100% |

Fonte: Elaboração Própria, 2023.

**Gráfico n.º 2** - Distribuição da amostra segundo o estado civil



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

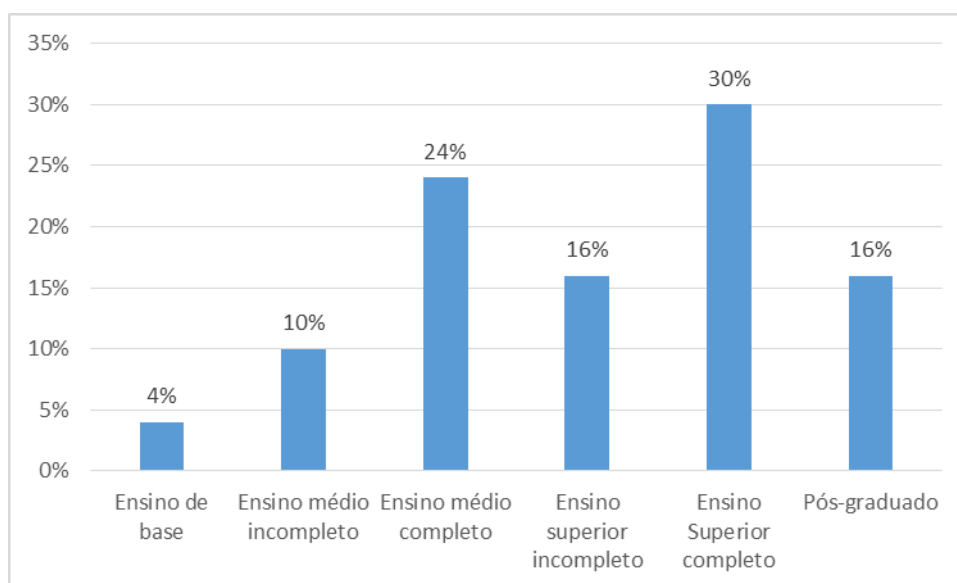
**Interpretação:** Quanto ao estado civil, metade da amostra é composta por funcionários solteiros (50%). A categoria de casados é a segunda mais numerosa (40%). Uma parcela menor da amostra é composta por funcionários divorciados (6%) ou viúvos (4%).

**Quadro n.º 4 - Nível de escolaridade**

| N.º   | Nível de escolaridade      | F.A | F.R  |
|-------|----------------------------|-----|------|
| 1     | Ensino de base             | 02  | 4%   |
| 2     | Ensino médio incompleto    | 05  | 10%  |
| 3     | Ensino médio completo      | 12  | 24%  |
| 4     | Ensino superior incompleto | 08  | 16%  |
| 5     | Ensino Superior completo   | 15  | 30%  |
| 6     | Pós-graduado               | 08  | 16%  |
| Total | -                          | 50  | 100% |

**Fonte:** Elaboração Própria, 2023

**Gráfico n.º 3 - Nível de escolaridade**



**Fonte:** Elaboração própria, 2023

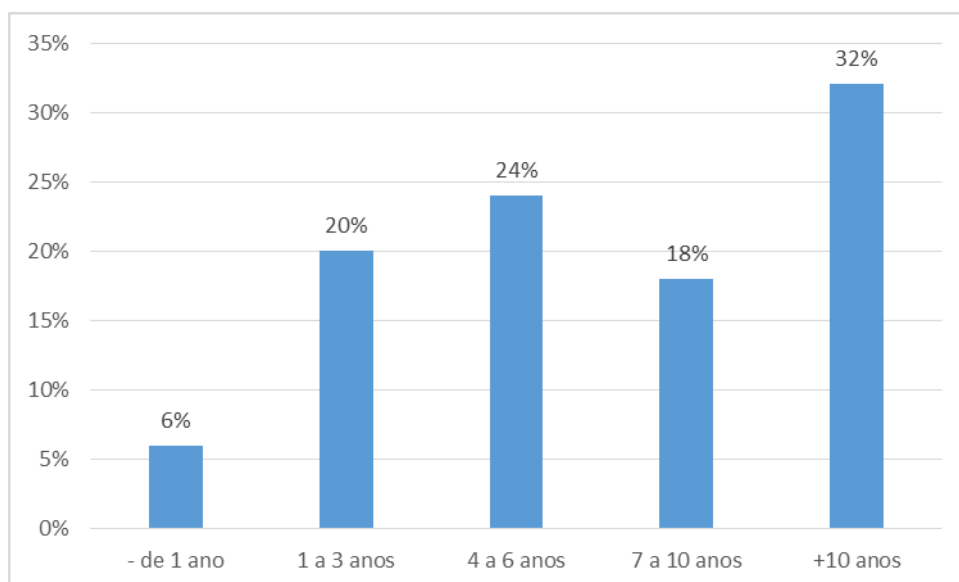
**Interpretação:** No que diz respeito ao nível de escolaridade, a maioria dos funcionários possui ensino superior completo (30%). O ensino médio completo (24%) também é representativo. Em penúltima proporção está a categoria de ensino médio incompleto (10%), enquanto que o ensino superior incompleto (16%) e pós-graduação (16%) têm proporções semelhantes, tendo, com última, o ensino de base (4%) possuindo a menor representação.

**Quadro n.º 5 - Tempo de serviço**

| Nº    | Tempo de serviço | F.A | F.R  |
|-------|------------------|-----|------|
| 1     | - de 1 ano       | 03  | 6%   |
| 2     | 1 a 3 anos       | 10  | 20%  |
| 3     | 4 a 6 anos       | 12  | 24%  |
| 4     | 7 a 10 anos      | 09  | 18%  |
| 5     | +10 anos         | 16  | 32%  |
| Total | -                | 50  | 100% |

Fonte: Elaboração própria, 2023.

**Gráfico n.º 4 - Tempo de serviço**



**Interpretação:** Analisando o tempo de serviço dos funcionários, nota-se que a maioria (32%) possui mais de 10 anos de experiência na empresa. As faixas de 4 a 6 anos (24%) e de 1 a 3 anos (20%) também são significativas. Proporções menores da amostra têm de 7 a 10 anos (18%) ou menos de 1 ano de serviço (6%).

## **2.7. Caracterização da unidade de análise**

A Edições Novembro – E.P., é uma empresa pública dotada de personalidade jurídica, de autonomia administrativa, financeira e patrimonial (n.º 1 do artigo 7.º da Lei n.º 11/13, de 3 de Setembro, Lei de base do sector empresarial), tem por objecto social principal a produção e a edição de publicações periódicas e não periódicas, assim como a edição e impressão por encomenda ou contrato, de publicações especializadas e de publicidade.

### **Missão:**

- ✓ Produzir informação escrita generalista e especializada para o mercado nacional;
- ✓ Divulgar a realidade angolana internacionalmente, através das facilidades crescentes da internet;
- ✓ Prestar ao Estado Angolano um serviço de interesse público para a informação dos cidadãos;
- ✓ Criar um sistema de distribuição a nível nacional que garanta a circulação atempada das suas publicações;
- ✓ Garantir a pluralidade e rigor da informação que veicula através das suas publicações.

### **Visão:**

- ✓ Afirmar a importância nacional das Edições Novembro – E.P., no âmbito da circulação democrática e plural da informação noticiosa escrita, ajustando qualitativamente os seus produtos às preferências do público e reforçando a sua presença atempada no território Nacional;
- ✓ Assegurar, através das facilidades da internet, a sua presença a nível global.

No seu portfólio contam a produção de Jornal de Angola, Jornal dos Desportos, Jornal Economia & Finanças, Jornal Cultura, Jornal Metropolitano de Luanda, Jornal Ventos do Sul, Jornal Planalto, Jornal Angoleme, Jornal NKanda e Cinguvu e Jornal o Litoral.

## **2.8. Dificuldades encontradas.**

Como todo e qualquer trabalho acadêmico-científico, requer a participação de vários intervenientes, exige do seu autor esforços adicionais, para a obtenção ou reunião dos recursos indispensáveis para a sua efetivação, as principais dificuldades enfrentadas forma seguinte ordem:

- Mobilidade na deslocação, no encontro com as entidades visadas no estudo, para a recolha da informação necessária;
- Foi difícil, tendo em atenção que o trabalho foi realizado em período chuvoso, que em muitas vezes causou fortes transtornos;
- Dificuldade de acesso as informações de base na empresa em estudo, devido a pouca disponibilidade dos responsáveis da área visada;
- Fraca disponibilidade de conteúdos bibliográficos a respeito da temática, tanto no que respeita as datas de publicação (dos conteúdos além fronteira), quanto aos conteúdos na nossa praça acadêmica;
- Não menos importante, foi a dualidade, de interpretação, tradução e aplicação prática dos conhecimentos aprendidos em IPC e MIC.

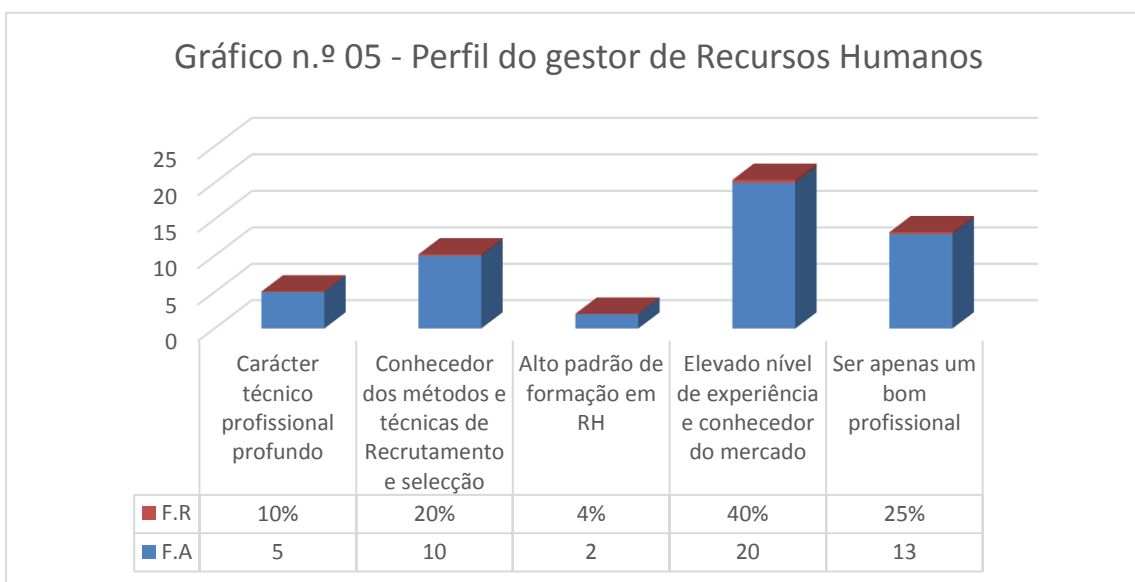
## CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 3.1. Apresentação e Interpretação dos resultados

Quadro n.º 6 - Perfil do Gestor de Recursos Humanos

| N.º   | Perfil do gestor                                             | F.A | F.R  |
|-------|--------------------------------------------------------------|-----|------|
| 1     | Carácter técnico profissional profundo                       | 5   | 10%  |
| 2     | Conhecedor dos métodos e técnicas de recrutamento e selecção | 10  | 20%  |
| 3     | Alto padrão de formação em RH                                | 2   | 4%   |
| 4     | Elevado nível de conhecimento do mercado                     | 20  | 40%  |
| 5     | Ser apenas um bom profissional                               | 13  | 25%  |
| Total | -                                                            | 50  | 100% |

Fonte: Elaboração própria, 2023



Fonte: Elaboração própria, 2023.

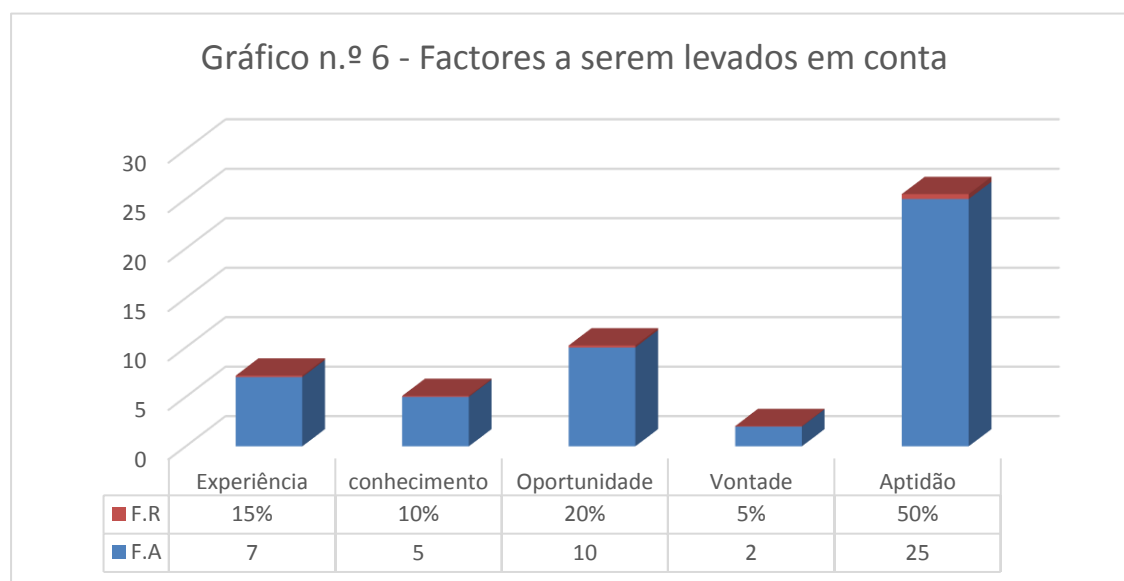
**Interpretação:** Com base na distribuição percentual, observamos que a opção d) "Elevado nível de conhecimento do mercado" é a mais relevante para o perfil do Gestor de Recursos Humanos, representando 40% dos funcionários. Isso sugere

que o conhecimento do mercado de trabalho é uma característica essencial para um processo de recrutamento e selecção bem-sucedido.

**Quadro n.º 7** - Factores a serem levados em conta no processo de recrutamento e selecção

| Nº           | Factores a serem levados em conta | F.A | F.R  |
|--------------|-----------------------------------|-----|------|
| 1            | Experiência                       | 7   | 15%  |
| 2            | Conhecimento                      | 5   | 10%  |
| 3            | Oportunidade                      | 10  | 20%  |
| 4            | Vontade                           | 2   | 5%   |
| 5            | Aptidão                           | 25  | 50%  |
| <b>Total</b> | -                                 | 50  | 100% |

Fonte: Elaboração Própria, 2023



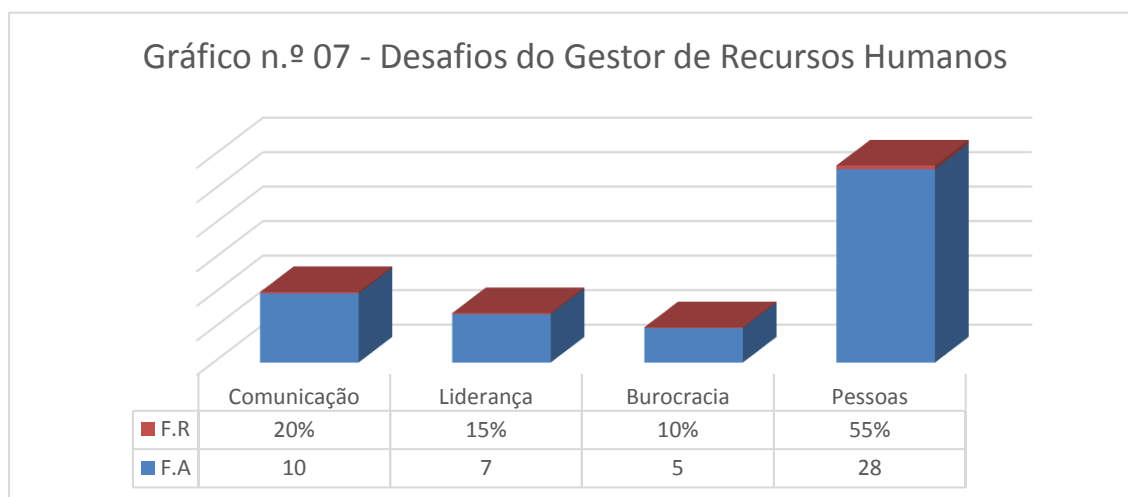
Fonte: Elaboração própria, 2023

**Interpretação:** Observando os valores absolutos, fica evidente que "Aptidão" é o factor mais relevante a ser considerado no processo de recrutamento e selecção, com 25 funcionários (50%). Isso indica que a compatibilidade das habilidades e competências dos candidatos com as exigências da vaga é um ponto crucial na escolha dos novos colaboradores.

**Quadro n.º 8 - Grandes desafios do Gestor de Recursos Humanos**

| Nº    | Desafios    | F.A | F.R  |
|-------|-------------|-----|------|
| 1     | Comunicação | 10  | 20%  |
| 2     | Liderança   | 07  | 15%  |
| 3     | Burocracia  | 05  | 10%  |
| 4     | Pessoas     | 28  | 55%  |
| Total | -           | 50  | 100% |

Fonte: Elaboração própria, 2023



Fonte: Elaboração Própria, 2023

**Interpretação:** Analisando os valores absolutos, percebemos que o maior desafio enfrentado pelos Gestores de Recursos Humanos é relacionado às "Pessoas", representando 28 funcionários (55%). Isso destaca a importância da gestão de equipes, relacionamentos interpessoais e bem-estar dos colaboradores no âmbito do RH. Além disso, a "Comunicação" (10 funcionários, 20%) e a "Liderança" (7 funcionários, 15%) também surgem como desafios significativos, indicando a necessidade de habilidades de comunicação eficazes e a capacidade de liderar e motivar equipes. "Burocracia" é mencionada como um desafio menor, representando 5 funcionários (10%).

### **3.2. Discussão dos Resultados**

#### **a) Perfil do Gestor de Recursos Humanos.**

A nossa pesquisa, de acordo com os indicadores da Quadro n.º 06, mostram que 10% (representativo de 5 trabalhadores), afirmam que o perfil do Gestor de Recursos Humanos requer um bom carácter técnico profissional profundo; 20%, isto é 10 dos trabalhadores, realçaram que deve ser conhecedor dos métodos e técnicas de recrutamento e selecção; 4% enaltecem o alto padrão de formação em Recursos Humanos; 25% (13 trabalhadores) afirmaram que basta ser apenas um profissional; ao passo que 40% dos colaboradores afirmaram que deve ter elevado nível de conhecimento do mercado.

No ponto de vista do autor, é importante a experiência e o nível de conhecimento, uma vez que o nível de experiência e conhecimento, traz consigo alguma sabedoria que releva o perfil do Gestor, quanto as atitudes e comportamentos, conducentes, a melhorias das práticas e atitudes profissionais.

#### **b) Nível de Escolaridade**

No que diz respeito ao nível de escolaridade, a maioria dos funcionários possui ensino superior completo (30%); O ensino médio completo (24%) também é representativo. A seguir a categoria de ensino médio incompleto (10%), ensino superior incompleto (16%) e pós-graduação (16%) têm proporções semelhantes, enquanto que o ensino de base (4%) possui a menor representação.

Conforme a visão de Ribeiro (2006, p.78), “é imprescindível que o Gestor de Recursos Humanos, além das competências técnicas e interpessoais, apresente curso superior e especialização em Recursos Humanos”.

No nosso ponto de vista, o nível de escolaridade, exerce muita influência na relevância do perfil do Gestor. Pois o nível de escolaridade impacta no nível de conhecimento que por sua vez, molda o comportamento do líder ou gestor no tratamento das pessoas no contexto da relação humana.

#### **c) Tempo de Serviço**

A maioria dos funcionários com mais de 10 anos de experiência destaca a estabilidade na equipa, mas também pode indicar a necessidade de renovação e desenvolvimento profissional para manter a inovação e a adaptação às mudanças.

**d) Factores a serem levados em conta no processo de recrutamento e selecção.**

Do ponto de vista dos factores, 50% dos entrevistados, afirmam que é relevante no perfil do Gestor a "Aptidão" ou seja, é o factor mais relevante a ser considerado no processo de recrutamento e selecção no que diz respeito as habilidades e competências dos Gestores de RH.

Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve continuamente desenvolver várias aptidões essenciais:

- ✓ Aptidão conceptual – capacidade para aprender ideias gerais e abstratas e aplicá-las em situações concretas. Engloba a capacidade de ver a organização como um todo. Um Gestor com capacidade conceptual, apercebe-se da forma como as várias funções da organização, se complementam umas as outras, como a empresa se relaciona com seu ambiente e como uma alteração numa parte da organização pode afectar a outra parte.
- ✓ Aptidão técnica – capacidade para usar conhecimento, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto. De modo geral, esta aptidão está relacionada com o trabalho.
- ✓ Aptidão em relações humanas – capacidade de compreender motivar e obter a adesão das outras pessoas. Envolve características relacionadas com as capacidades de comunicar, trabalhar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e grupos.

O grau de desenvolvimento necessário destas aptidões está relacionado com o nível de gestão em que o gestor se situa.

## CONCLUSÃO

A relevância do perfil dos Gestores de Recursos Humanos no processo de recrutamento e selecção nas organizações é fundamental para o sucesso e eficácia desse processo. O estudo de caso realizado nas Edições Novembro, em 2023, ressalta a importância de ter Gestores de Recursos Humanos bem capacitados e alinhados com as estratégias e valores da organização.

Para levar a cabo a nossa pesquisa, foi definida uma população de 70 funcionários ou colaboradores da empresa Edições Novembro, tendo sido estabelecido uma amostra representativa de 50 colaboradores, todos afectos ao Departamento de Recursos Humanos.

Para a filosofia que norteia o nosso trabalho tivemos como fio condutor da nossa pesquisa “qual é a relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos no processo de recrutamento e selecção?”, tendo sido obtidas as seguintes conclusões:

- A relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos é impactante na experiência necessária para um processo de recrutamento e selecção bem-sucedido nas Edições Novembro, bem como está relacionado com o elevado nível de conhecimento do mercado no processo de recrutamento e selecção, confirmando-se assim, a validade da primeira e segunda hipótese, anteriormente formuladas;
- Foram de igual modo foram alcançados os objectivos traçados para a nossa pesquisa, sendo que foi possível conhecer a relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos no processo de recrutamento e selecção nas organizações. Que se resume em ser uma pessoa com conhecimento do mercado de trabalho e com elevado nível de experiência no contexto do processo de recrutamento e selecção, em específico nas Edições Novembro;
- De igual modo, e de forma particular, a medida que se abordavam as teorias a respeito da temática e do inquérito feito, foi descrito os factores a serem levados em conta no perfil do Gestor de Recursos Humanos para um bom processo de recrutamento e selecção, como conhecimento, experiência, aptidão e outros.

Assim, podemos também avaliar o perfil do Gestor de Recursos Humanos em sede de recrutamento e selecção, que de certa forma foi comprovado com base nos argumentos ora apresentados, que depois de avaliado, concluimos que a relevância do perfil do Gestor de Recursos Humanos, assenta na Aptidão.

## SUGESTÕES

Com base nas nossas conclusões, face as constatações feitas, deixamos as seguintes sugestões para as organizações, com enfoque ao quadro de gestores da empresa ou unidade analisada:

- O Gestor de Recursos Humanos deve ser detentor de um elevado nível de experiência e conhecimento do mercado de trabalho no que a Gestão de Recursos Humanos diz respeito;
- Muní-lo dos seguintes elementos que atendem as suas actividades:
  - a) Cuidar do clima organizacional;
  - b) Processo de recrutamento e selecção;
  - c) Promover capacidade da equipa;
  - d) Planear e monitorizar plano de salários e cargos;
  - e) Implementação de planos e programas de benefícios;
  - f) Reduzir o turnover
- O Gestor de Recursos humanos, deve possuir os seguintes requisitos:
  - a) Retenção de talentos;
  - b) Gestão de diversidade;
  - c) Recursos Humanos tecnológicos.
- O Gestor de Recursos Humanos, preferencialmente, deve possuir o nível de escolaridade o ensino superior, na medida em que isto fundamenta-se na necessidade de não possuir habilidades técnicas, mas também, estejam alinhados com a cultura da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo.
- Integrar tecnologia e inovação no processo de recrutamento e seleção, capacitando-os a adotarem ferramentas e plataformas avançadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D.(2001). Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”. Riode Janeiro: Elsevier.
- Bilhim, J. (2008). Ciência da administração. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. E. (2019). Metodologia do Trabalho Científico. Lisboa: Escolar editora.
- Castilho, A. P. (2014). Manual de Metodologia Científica . São Paulo: Itumbiara.
- Chiavenato, I. (2004). Gestão de Pessoas: *o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). Introdução à teoria geral da administração. 3.º Ed. São Paulo, Elsevier. Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas: *o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole, 2014;
- Costa, A. C. (2015). Competências do Gestor de Recursos Humanos no Ambiente Organizacional Contemporâneo. Editora Beta.
- Demo, P. (2015). Aprender como autor. São Paulo: Atlas.
- Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (2006). O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens. Porto Alegre: ARTMED.
- Dessler, Gary. (2014). Administração de recursos humanos. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Durand, L. (1997). Desenvolvimento de Competências para a Gestão de Recursos Humanos. Editora YZ.
- Dutra, Joel Souza. (2008). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.
- Elgenneni, S. M. M. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: RH. São Paulo: Pearson Prentice.
- Fleury, Afonso. (2002). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas.
- França, A. (2006). Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.º Ed.

- Gil, A. C. (1994). *Gestão de Pessoas nas Organizações*. Editora Atlas.
- Gil, A. C.(1994). – *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional* – São Paulo: Atlas.
- Gil, A.C. (2007). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4ªed. São Paulo: Atlas.
- GIL, A.C. (2008). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais* – São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, Sérgio. (2006). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- HR Technologist.(2019). "O Papel do RH na Gestão do Desempenho dos Funcionários." 2019.
- Krepk A F.; Gonzaga C. A. M.(2008). Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. *Revista Eletrônica Lato Sensu* – Ano 3, nº1.
- Lacombe, B. J. M. (2005). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. Editora Saraiva.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo:
- Lakatos, E.M. (2001). *Fundamentos da metodologia científica*. – 2.ed.ver.eampl. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, Eva Maria. (2015). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas.
- Lima, J. (2015). *Gestão e Cultura de Resultados: O modelo para gerir e liderar pessoas realizadas e empresas vencedoras*. São Paulo: Editora Gente.
- Limongi-França. A. C.(2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Loyola, R. (2017). *Descubra porque o mercado para Profissionais de RH é tão promissor*.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5A ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M.(1986). *Técnicas de pesquisa: planeamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1986.

- Marconi, Marina de Andrade, & Lakatos, Eva Maria. (2013). Metodologia científica. São Paulo: Atlas.
- Marras, J. P. (2003). Administração de recursos humanos. São Paulo: Futura.
- Mattar, F. N. (2001). Recrutamento e Selecção de Pessoal: Como Escolher os Melhores Colaboradores. Editora Viva.
- Maximiano, A. C. A. (2000). Gestão de Pessoas: Estratégias e Tendências. Editora Nova Era.
- Maximiano, A. C. A. (2006). Introdução à Administração. Editora Atlas.
- Minayo, M. C. S. (2010). O Papel do Gestor de Recursos Humanos na Saúde Pública. Editora Fiocruz.
- Miranda F. K & Miranda, F. H. C. Compreendendo a Gestão de Pessoas. 2009. Disponível em:  
<<https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/compreendendo-a-gestao-depessoas/31391/>>. Acesso em: 13/05/2024.
- Oliveira, S. L.(1997). Trabalho de metodologia científica. São Paulo, Editora Pioneira.
- Perovano, D.G. (2016). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Intersaberes.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil: Feevale.
- Ribeiro, A.de L. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Ruth, E. L.; Soares A. C. C.(2008). O perfil dos profissionais de recursos humanos das empresas de pequeno, médio e grande porte de Guarapuava. Revista eletrônica Lato Senso.
- Society for Human Resource Management (SHRM).(2017). "Práticas Eficazes para Selecionar Contratações de Qualidade.
- Society for Human Resource Management (SHRM).(2018). "RH Estratégico: Um Fator-Chave para o Sucesso Organizacional.

STefano, S. R.: Iatskiu, S; Lopes, E. R.(2004). Ensino de administração de recursos humanos: a visão dos alunos e profissionais da área. VII Semead – FEA/USP, Anais.

Tunelli, M. J.; Lacombe, B. M. B, Caldas, M. P. In: BOOG, Gustavo e BOOG. (2006). Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Editora Gente.

Vaz-Freixo, António. (2012). Metodologia científica: fundamentos, teoria e prática. Lisboa: Sílabo.

Vergara, S. C. (2000). Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.

# APÊNDICES

**ANEXOS**